

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İZMİR'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI
VE EKONOMİK KRİZİN OTEL ÇALIŞANLARININ
KARİYER PLANLARINA ETKİSİ**

Amr AYDIN

Danışman

Yard. Doç. Dr. Ebru GÜNLÜ

2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İzmir’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Anıl AYDIN

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi

Anıl AYDIN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Ülkelerin refah düzeyini hızlı bir biçimde düşürdükleri ve yaşam standartlarını kötüleştirdikleri bilinen krizler, bir çok sektörü etkilemektedir. Turizm, olumsuz gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Turizmde kriz kavramı içsel ve dışsal nedenlerle gün geçtikçe büyümektedir. Ekonomik şartlar, konaklama işletmelerini yoğun bir rekabet ortamına sokarak, krizlerle karşı karşıya getirmektedir.

Gelişmekte olan dünyada kariyer kavramı sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Kariyer, kişinin yaşam boyunca edindiği işine ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizi olmaktadır. Bu tutum ve davranışların geliştirilmesi için bir çok uygulamaya başvurulmaktadır. Bu uygulamaların başında gelen kariyer yönetimi günümüzde büyük önem taşımaktadır. Kariyer yönetimi bireylerin kariyerlerinin planlanmasında gerek birey gerekse örgüt ihtiyaçlarını karşılayan örgütsel işlemler olarak belirtilmektedir. Kariyer yönetimin yanı sıra kariyer planlaması, bireylerin kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak gelişimsel faaliyetleri düzenleme süreci olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak kriz kavramı, kriz türleri ve turizmde ekonomik kriz ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise; kariyer kavramı, kariyer yönetimi ve kariyer planlama konuları

ele alınmaktadır. Son bölümde ise; İzmir’de şehir merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı dört adet konaklama işletmelerindeki çalışanlarla kariyer yönetimi uygulamaları ve ekonomik krizin otel çalışanlarının kariyer planlarına etkisi üzerine yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Ekonomik Kriz, Konaklama İşletmelerinde Kriz, Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması.

ABSTRACT

Master Thesis

Crisis Management Applications in Five Star Tourism Management in Izmir And Career Management Effects on Tourism Management Staff in The Period of Economic Crisis

Anıl AYDIN

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

Crises that are known as they have declined countries' welfare and living standards quickly, are affecting many sectors. One of the most affected sectors is "Tourism". Crisis concept in tourism is growing gradually because of internal and external causes. Economic conditions made accommodation business have their places in an intense competition, making them face with crises.

In our developing world, career concept has become more popular. Career is a series of perceivable attitudes and behaviours about one's activities and experiences gained from his/her work during his/her lifespan. There are many applications for the development of these attitudes and behaviours. One of these applications named "Career Management" has great importance today. Career management is defined as organizational processes that meet both organizational and individual needs encountered when planning careers of individuals. Besides, career planning is expressed as progression in which individuals set their goals and revise their developmental activities that they should follow in order to reach these goals.

This study consists of three parts. In first chapter, whole concept of crisis, crisis types and economic crisis in tourism are examined. In second chapter, career concept, career management and career planning are stated. As

for third chapter, career management practices with the employees of four five star accommodation business operating in Izmir city center and the results of the effects of economic crisis on the career plans of hotel staff are mentioned.

Key Words: Crisis, Economic Crisis, Crisis in Tourism Management, Career, Career Management, Career Planning.

**İZMİR'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI
VE EKONOMİK KRİZİN OTEL ÇALIŞANLARININ KARİYER
PLANLARINA ETKİSİ
İÇİNDEKİLER**

YEMİN METNİ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VII
TABLO LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR	XIV
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ**

1.1. GENEL OLARAK KRİZ	2
1.1.1. Kriz Kavramı ve Tanımları	2
1.1.2. Krizin Özellikleri	5
1.2. KRİZ SÜREÇLERİ	7
1.3. KRİZİN KAYNAKLARI	14
1.3.1. Çevresel Faktörler	16
1.3.1.1. Ekonomik Yapı	17
1.3.1.2. Teknolojik Yapı	18
1.3.1.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı	19
1.3.1.4. Politik ve Hukuki Yapı	19
1.3.1.5. Sendikal Örgütlenmeler	19
1.3.1.6. Pazar ve Rekabet Koşulları	20
1.3.1.7. Uluslararası Çevre ve Dış İlişkiler	20

1.3.2.Örgütsel Faktörler	20
1.4. KRİZ TÜRLERİ.....	23
1.4.1.Siyasal Sistem Krizleri.....	25
1.4.2.Sosyo-Ekonomik Yapı Krizleri.....	25
1.5. EKONOMİK KRİZLER	26
1.5.1.Ekonomik Kriz Türlerinin Tanımı ve Kapsamı	28
1.5.1.1.Reel Sektör Krizleri.....	29
1.5.1.2.Finansal Krizler.....	30
1.5.1.2.1. Döviz Krizi.....	32
1.5.1.2.2. Bankacılık Krizi	33
1.5.1.2.3. Sistematik Finansal Kriz	34
1.5.1.2.4. İç ve Dış Borç Krizleri	35
1.6. EKONOMİK KRİZİN NEDENLERİ	35
1.7. EKONOMİK KRİZİN ETKİLERİ.....	38
1.7.1.Ekonomik Krizin Global Etkileri	38
1.7.2.Ekonomik Krizin Ulusal Makroekonomik Etkileri.....	39
1.7.3.Ekonomik Krizin İşletme Düzeyindeki Etkileri.....	40
1.7.3.1.Ekonomik Krizlerin İşletme Düzeyindeki Olumlu Etkileri	40
1.7.3.2.Ekonomik Krizlerin İşletme Düzeyindeki Olumsuz Etkileri	41
1.8. EKONOMİK KRİZİ ENGELLEMENİN YOLLARI	42
1.9. İŞLETME DÜZEYİNDE KRİZ.....	43
1.9.1.İşletme Düzeyindeki Krizin Özellikleri	45
1.9.2.İşletme Düzeyindeki Krizin Kaynakları.....	46
1.9.2.1.Dış Çevre Faktörlerinden Kaynaklanan Krizler.....	48
1.9.2.2.İç Çevre Faktörlerinden Kaynaklanan Krizler	49
1.9.3.İşletmelerde Kriz Yönetimi.....	51
1.10. KRİZİN ÇALIŞANLAR VE ŞİRKETLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	53
1.11. KRİZ YÖNETİMİ.....	54
1.11.1.Kriz Yönetimi Tanımları ve Kapsamı.....	54
1.11.2.Kriz Yönetiminin Unsurları	59
1.11.3.Kriz Yönetiminin Özellikleri ve Hedefleri	60
1.11.3.1.Bir Karar Alma İşlemi Olması	62

1.11.3.2.Yönetimin Özel Bir Türü Olması.....	62
1.11.3.3.Stratejik Yönetim İlkeleriyle Benzerlik Göstermesi	62
1.11.3.4.Birden Çok Aşamadan Oluşan Karmaşık Bir Süreç Olması.....	63
1.11.3.5.Örgütün Krize Karşı Hazırlıklı Olmasını Sağlayabilmesi	63
1.11.3.6.Örgütsel Yaşamı Olumsuz Kılabilcek Eylemlerle İlgili Olması .	63
1.11.3.7.Krizin Minimum Maliyet veya Maksimum Getiri İle Sonuçlanmasını Hedeflemesi	64
1.11.3.8.İşletme Yönetimine Ek Maliyetler Yükleyebilmesi.....	64
1.11.4.Kriz Yönetiminin Faaliyetleri	64
1.11.5.Kriz Yönetiminin Süreci	65
1.12. TURİZM SEKTÖRÜNDE EKONOMİK KRİZİN NEDENLERİ	67
1.13. TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZİN KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YANSIMALARI.....	68
1.14. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİM SÜRECİ.....	69
1.15. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ PLANI.....	71
1.16. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KRİZ DÖNEMLERİNDE İZLEDİĞİ STRATEJİLER	73
1.16.1. Krizden Korunma Amacıyla Proaktif Kriz Yönetimi Stratejisi.....	75
1.16.2. Krizin Etkilerini Azaltma Amacıyla Reaktif Kriz Yönetimi Stratejisi	75
1.17. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZDEN KURTULMA YOLLARI	76

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA

2.1. KARİYER KAVRAMI.....	79
2.2. KARİYERİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE KAPSAMI.....	80
2.2.1. Kariyer Seçimi	83
2.2.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	84
2.3. KARİYER YAKLAŞIMLARI.....	85
2.3.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	86
2.3.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları	88
2.3.3. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı	89

2.3.4. İki Basamaklı Kariyer Yaklaşımı	91
2.3.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı	92
2.3.6. Esnek Kariyer Yaklaşımı	92
2.3.7. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	93
2.3.8. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı	95
2.4. KARİYER DÖNEMLERİ	97
2.4.1. Kariyer Keşif Dönemi	100
2.4.2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı	101
2.4.3.Kariyer Ortası	103
2.4.4.Kariyer Sonu	105
2.4.5.Azalma (Emeklilik)	106
2.5. KARİYER YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI	106
2.5.1. Kariyer Yönetimin Amaçları	108
2.5.2.Kariyer Geliştirme	109
2.5.2.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme	112
2.5.2.2. Örgütsel Kariyer Geliştirmenin Özellikleri	113
2.5.3. Kariyer Planlama	114
2.5.3.1. Bireysel Kariyer Planlama	116
2.5.3.2. Kariyer Planlama Aşamaları	117
2.6. KARİYER PLANLAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	123
2.6.1. Engellenme	125
2.6.2. İşten Çıkarılma	126
2.6.3.Stres ve Tükenmişlik	126
2.6.4.Cam Tavan	127
2.6.5.Gözden Düşme	128
2.6.6.Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar	128
2.6.7.Çift Kariyerli Eşler	130
2.7. KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMLARI VE AMAÇLARI	130
2.8. KARİYER YÖNETİMİ VE FAYDALARI	132
2.8.1. Örgütsel Faydalar	133
2.8.2. Bireysel Faydalar	134
2.8.3.Kariyer Yönetim Süreci	134

2.9. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	136
2.9.1. İç İşe Alım.....	138
2.9.2. Terfi.....	139
2.9.3. Transfer ve Yer Değiştirme.....	140
2.9.4. İşten Çıkarma	141
2.9.5. Emeklilik	141
2.9.6. Oryantasyon Programı	142
2.9.7. Yönetici Geliştirme	142
2.9.8. Örgütsel Yedekleme.....	143
2.10. KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI.....	144
2.10.1. Kariyer Haritaları	145
2.10.2. Kariyer Danışmanlığı.....	146
2.10.3. Kariyer Rehberliği.....	147
2.10.4. Kariyer Merkezleri	148
2.10.5. Koçluk.....	148
2.10.6. Eğitim ve Geliştirme Programları	149
2.10.7. İş Rotasyonu.....	150
2.10.8. İş Zenginleştirme.....	150

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR’ DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE EKONOMİK KRİZİN OTEL ÇALIŞANLARININ KARIYER PLANLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	152
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	154
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	154
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	157
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	158
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	168
KAYNAKÇA.....	173
EKLER.....	194

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Krizin Tanımlanması	5
Tablo 2: İşletmeler Tarafından Tahmin Edilen ve Edilemeyen Krizler	61
Tablo 3: Çoklu Kariyer Modeli	89
Tablo 4: Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyer Karşılaştırılması	91
Tablo 5: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması	95
Tablo 6: Kariyer Yaklaşımında Eski ve Yeni Paradigmalar	96
Tablo 7: Yaşamın Sekiz Evresi	99
Tablo 8: Kariyer Planlama Aşamaları, Statü ve Süreçler	122
Tablo 9: Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	166
Tablo 10: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı	166
Tablo 11: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	166
Tablo 12: Çalışanların Bu Sektörde Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı	166
Tablo 13: Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı	167
Tablo 14: Çalışanların İşletmedeki Departmanlara Göre Dağılımı	167
Tablo 15: Çalışanların İşletmedeki Pozisyonlara Göre Dağılımı	167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Krizin Aşamaları	9
Şekil 2: Kriz Süreci	10
Şekil 3: Kriz Sürecinin Beş Adımı	11
Şekil 4: Krizin Dört Aşaması	14
Şekil 5: Krizlerin Yapısal Özelliklerine Göre Sınıflandırılması	15
Şekil 6: İşletmelerde Krize Yol Açabilecek Olan Çevresel Unsurlar	17
Şekil 7: İşletmelerde Krize Yol Açabilecek Örgütsel Unsurlar	21
Şekil 8: Ekonomik Krizler	29
Şekil 9: Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizin İzlediği Yol	32
Şekil 10: İşletmelerde Kriz Sürecinin İşleyişi	52
Şekil 11: Mükemmel Organizasyonun On Boyutu	56
Şekil 12: Kriz Yönetiminin Kullanılmadığı Durumlar	58
Şekil 13: Kriz Yönetiminin Süreci	66
Şekil 14: İnsanın İhtiyaçlar Hiyerarşisi	82
Şekil 15: Geleneksel Kariyer Yolu	87
Şekil 16: Kariyer Geliştirme Şeması	111
Şekil 17: Bireysel Kariyer Planlama Süreci	120
Şekil 18: Bireyler Açısından Kariyer Yönetim Süreci	136
Şekil 19: Kariyer Yönetimi ve Uygulamaları Arasındaki İlişki	137

KISALTMALAR

AIDS	Acquired Immuno Deficiency Syndrome
HIV	Human Immunodeficiency Virus
İK	İnsan Kaynakları
İKİP	İnsan Kaynakları Planlama
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KP	Kariyer Planlaması

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, gittikçe önem kazanan kriz kavramı, başta işletmeler olmak üzere bir çok organizasyonu etkisi altına almaktadır. Günümüzde, ekonomik kriz, kriz türlerinden en yaygın olanı olarak bilinmektedir. Ekonomik krizin etkileri hemen hemen her sektörde görülmekte olup, turizm sektörü bu sektörlerin başında gelmektedir. Krizin etkilerinden kurtulmak ve olası krizi önlemek amacıyla işletmeler, kriz yönetim politikaları uygulamakta ve işletmelerin krizleri, minimum hasarla atlattıklarını sağlamaktadır.

Bireyler açısından önemli olan diğer bir konu, kariyer kavramı olmaktadır. Hızla gelişen dünyada, bireyler, bir kariyer sahibi olabilmeyi ve bunu başarıyla yerine getirebilmeyi amaçlamaktadır. Bireyler kariyerlerini belirlerken bir çok faktörden etkilendiği gibi, ileriye yönelik kariyer planlarını da kariyer seçme aşamasında değerlendirmektedirler. Bireyler, seçmiş olduğu kariyere yön verme konusunda, insan kaynakları departmanına ya da profesyonel bir danışmana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu konularda deneyimli kişilerin yardımıyla birey, kariyer hedeflerini rahatlıkla belirleyerek, bu hedeflere ulaşabilmek için doğru bir yol çizebilmektedir. Bunun yanı sıra, kariyer geliştirme uygulamaları ile destek alan birey, plandığı kariyerine ulaşmakta önemli bir adım atmış olmaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde, kriz kavramı ve ekonomik krizlere değinilmiş, konaklama işletmelerinde kriz konusu üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; kariyer kavramı ve kariyer yönetiminin yanı sıra, kariyer geliştirme ve kariyer planlaması konularına değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde; İzmir ilinde bulunan 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda, beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarına ve ekonomik krizin otel çalışanlarının kariyer planlarına etkisine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ VE

KRİZ YÖNETİMİ

1.1. GENEL OLARAK KRİZ

1.1.1. Kriz Kavramı ve Tanımları

Örgütler çok dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır. Örgütsel çevre sürekli olarak değişmekte, örgütleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tehlikelere zamanında ve yerinde çözümler bulamayan örgütlerin hayatta kalma şansları azalmaktadır. Örgütlerin hayatta kalmasında bu derece önemli rol oynayan tehlikeleri incelediğimizde bu tehlikelerin çok ciddi ve belirsiz bir yapıda olduğu, ortadan kaldırılmasında klasik ve sıradan yöntemlerin yetersiz kaldığı görülmektedir. İşte bu önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen sorunlar örgütleri kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir. Son yıllarda örgütlerin gerek kontrolleri dışında oluşan birtakım olumsuz koşullardan gerekse de kendi uyguladıkları yönetim politikalarının başarısızlığından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında önemli artışlar olmakta, krizler örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmektedir (Haşit, 2000: 3-4). Krizin genel olarak tanımları incelendiğinde aşağıdaki tanımlara ulaşılmaktadır.

Kriz, bir örgütün planladıkları ile yaşadıkları arasındaki büyük uyumsuzluktur. Diğer bir ifade ile kriz örgütlerin planlamadıklarını yaşamalarıdır (Tutar, 2004: 13). Recep Apuhan'a göre krizlerin en temel özelliği, "işletme tarafından beklenilmeyen ve önceden sezinlenemeyen durumlar olmasıdır. Krizle ilgili bir takım belirtiler ortaya çıksa bile; bu belirtiler işletme yönetimi tarafından doğru ve zamanında algılanamamış demektir" (Bozgeyik, 2004: 40). Kriz, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluktur (Kernisky, 1997: 843).

Başka bir tanıma göre; *Kriz, çeşitli bilim dallarında ve aynı zamanda günlük konuşma dilinde çok yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisidir. Etimolojik*

kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayalı olan kriz kelimesi, özellikle tıp biliminde çok yaygın bir kullanıma sahiptir ve genel “aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi” ya da “bir hastalığın çok ileri bir safhaya ulaşması” anlamlarına gelmektedir. Kriz, sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2000). Kriz, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman baskısının bulunduğu durumdur (Billings, Milburn ve Schallman, 1980: 301).

Zehra Tekelioğlu’ na göre kriz; “ önceleri tıp alanında kullanılan, bununla birlikte sosyal bilimler literatüründe 1960’lı yıllarda girmiş bir durumun devamlılık kazandığı ya da hastanın durumunun “artık iyileşemeyeceği”nin anlaşılması olarak tanımlanmaktadır” (Bozgeyik,2004: 38). Kriz örgüt için her zaman kötü ve olumsuz bir durum içermemektedir. Bu durumu Çince kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi çok güzel tasvir etmektedir. Nitekim, Çince’de kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Gerçekte, kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Kriz istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişime yol açan faaliyetler dizisi son derece arzu edilmeyen bir sonuçta kesinlik ihtimalini ya da son derece arzu edilir ve aşırı derecede olumlu bir sonuçta kesinlik ihtimalini içermektedir (Keown-McMullan, 1997:4).

Başka bir deyişle; kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumu olmaktadır (Tutar, 2004: 39). Kriz, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmaktadır (Tüz, 2001: 3).Kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürememe tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (

Ataman, 2001: 231). Aynı zamanda kriz, örgütün yaşamını tehdit eden bir durumdur (Can, 1994: 300).

Dr. Julide Kesken, krizi; “ beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durum olarak tanımlamıştır” (Bozgeyik, 2004: 38). *Kriz, bir örgütsel problemin etki alanının hızlı bir şekilde en yüksek noktaya ulaşmasıdır. Kriz, büyük bir rahatsızlık olarak aniden ortaya çıkar ve işletme üst yönetimiyle bölüm yöneticilerinin bütün dikkatini bu konuya vermesini zorunlu kılar. Bu tanıma göre krizle ilgili önemli değişkenler şunlardır: Tehlike, ihtimal, örgütün uzun süre hayatta kalması ve kaçınılmazlık* (Haşit, 2000: 9).

Heike Puchan, “krizleri olağan durumlardan ayıran bir başka önemli özellik, acil duruma derhal müdahale etme zorunluluğudur. Kriz dönemlerinde çabuk hareket etmek gereklidir. Bu açıdan bir kriz dönemi, “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlandığını açıklamaktadır (Bozgeyik, 2004: 40). Kriz, işletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan durum olmaktadır (Hermann, 1972:187).

Genel anlamıyla kriz, iyi işlemeyen ve yeniden yapılanmayı gerektiren istikrarsız bir durumu ve yapıyı ifade eder. Kriz, bir örgütün rutin bir şekilde işleyen sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle kriz, önemli bir değişme veya gelişme olduğu zaman, örgütün normal işleyişini bozan rahatsızlık durumudur (Tutar, 2004: 14). Kriz, bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan durum olmaktadır (Haşit, 2000: 8). Ömer Dinçer, krizi, “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikenin ortaya çıkabilme durumu” olarak tanımlamaktadır (Bozgeyik, 2004:39).

Kriz, plan dışı gelişmeleri ortadan kaldırmak için alınan tedbirlerin işe yaramadığı bir durumu ifade eder. Krizler sadece örgütün teknik yapısını değil, aynı

zamanda örgütün tüm sistemini olumsuz etkilediği için örgütte genel bir gerilim durumu yaşanır, zaman baskısı nedeniyle örgütsel stres artar. Bu nedenle kriz genel anlamda bir örgütsel sağlıksız durumdur (Tutar,2004:14). İşletme yöneticilerine krizi tanımlamaları istendiğinde, yöneticiler tanımlarını beş boyutta toplamışlardır. Bunlar: Çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, birşeyler yapılması gereken ve işletmenin kontrolü dışında işletmenin varlığını ve ürünü tehdit eden her an ya da her olay kriz olarak tanımlanmıştır (Haşit, 2000: 8).

Tablo 1: Krizin Tanımlanması

- (1) Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- (2) İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- (3) Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- (4) İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- (5) Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

Kaynak: Gürkan Haşit, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışmaları (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000: 9).

1.1.2. Krizin Özellikleri

Yukarıda açıklanan kriz tanımlarından yola çıkarak krizlerin birtakım özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Haşit, 2000: 9):

Kriz olağandışı bir durumdur. Kriz durumları işletmedeki tüm yönetimi değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylece işletmeye yepyeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirebilmektedir. Bu durum, işletme üst yönetiminin, kriz yönetiminin gerektirebileceği yeniliklere karşı isteksiz davranmasına yol açmaktadır. Kriz döneminin en önemli özelliği belirsizliktir. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir ve çözüm yöntemi bulma gereği de, o oranda ivedilik kazanır. Kriz dönemlerinde zaman sınırlıdır; olanaklar sınırlıdır; ufuk çizgisi bulanık ve belirsizdir, bir şeyler yapılmalı gereği vardır ama neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur. Bu kararsızlık duygusu, krizi daha da içinden çıkılmaz hale getirmektedir.

Genel olarak krizlerin özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi ve örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasıdır. Ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da, krizin özellikleri arasındadır.

Kriz, sosyal bilim literatürüne 30-40 yıl önce girmiş bir kavram olarak yer almaktadır. Krizleri temsil eden üç özellik bulunmaktadır (Tutar, 2004: 18):

- 1) Krize kaynaklık eden olaya cevap vermek için, son derece sınırlı bir zaman olması,
- 2) Krize kaynaklık eden olaya ait eldeki bilgilerin güvenilmeyecek derece belirsiz olması,
- 3) Krizin mevcut maddi kaynaklara ve en önemlisi insan kaynaklarına yönelttiği tehdittir.

Krizin bir diğer özelliği ise; daha çok negatif sonuçlar doğuran, önemli ve tahmin edilemeyen olaylar olmasıdır. *Bu olay ve sonuç, örgütte çalışanlara, ürünlere, finansal duruma ve örgüt imajına önemli derecede zarar verebilmektedir. Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadır. Her olay, bir zincir reaksiyonu olarak diğerine basamak oluşturmakta ve krizi arttırmaktadır. Kriz hassas ve kritik bir durumdur, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Kriz durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanı kısıtlıdır. Krize verilen cevap etkili, ölçülü aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır (Haşit, 2000: 10).*

Krizleri tanımlayan Çin sembolü, iki bileşik sembolden oluşmaktadır. Bunlar fırsat ve tehlike sembolüdür. Krizler tehlike zamanlarıdır, fakat aynı zamanda fırsat zamanlarıdır. Örgütler kriz dönemlerinin kendilerine sunduğu fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ettikleri ölçüde krizlerden yararlanabilmektedir. Örgütlerin bunu gerçekleştirip gerçekleştirememeleri büyük ölçüde üst düzey yöneticilerine bağlıdır. Üst düzey yöneticileri fırsatlar sunan kriz dönemlerini başarıyla şekillendirebilmektedirler (Quinn, Mintzberg ve James, 1988: 696). Krizlerin özünde bulunan dört önemli özellik, onların tehlikeli bir oluşum olarak

nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu özellikler: Belirsizlik, komplekslik, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimalinin bulunmasıdır (Stubbart, 1987: 89). Kriz öyle bir düzeydir ki, o noktada gelecekte kişi ve örgütü etkileyecek bütün sonuçlar belirlenebilir. Bu sürekli şiddetli değişimde büyük bir dönüm noktası sonucu olmaktadır (Lesly, 1991: 23).

Krizlerin önemli bir özelliği de, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlar olmasıdır (Mitroff, 1992: 55).

Krizin tanımından yola çıkarak krizin özellikleri şu şekilde tanımlanabilir: (Demirtaş, 2000: 359, Özdevecioğlu, 2001: 15).

- Kriz durumu tahmin edilemez,
- Kriz önemli bir problemdir ve ciddi müdahale gerektirir,
- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmektedir,
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalmaktadır,
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur ve tekrar ortaya çıkabilmektedir,
- Kriz, beklenmedik ve ani değişiklikleri gerektirir,
- Kriz , korku, endişe ve paniğe yol açmaktadır,
- Krizi atlattırmak için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.

1.2. KRİZ SÜREÇLERİ

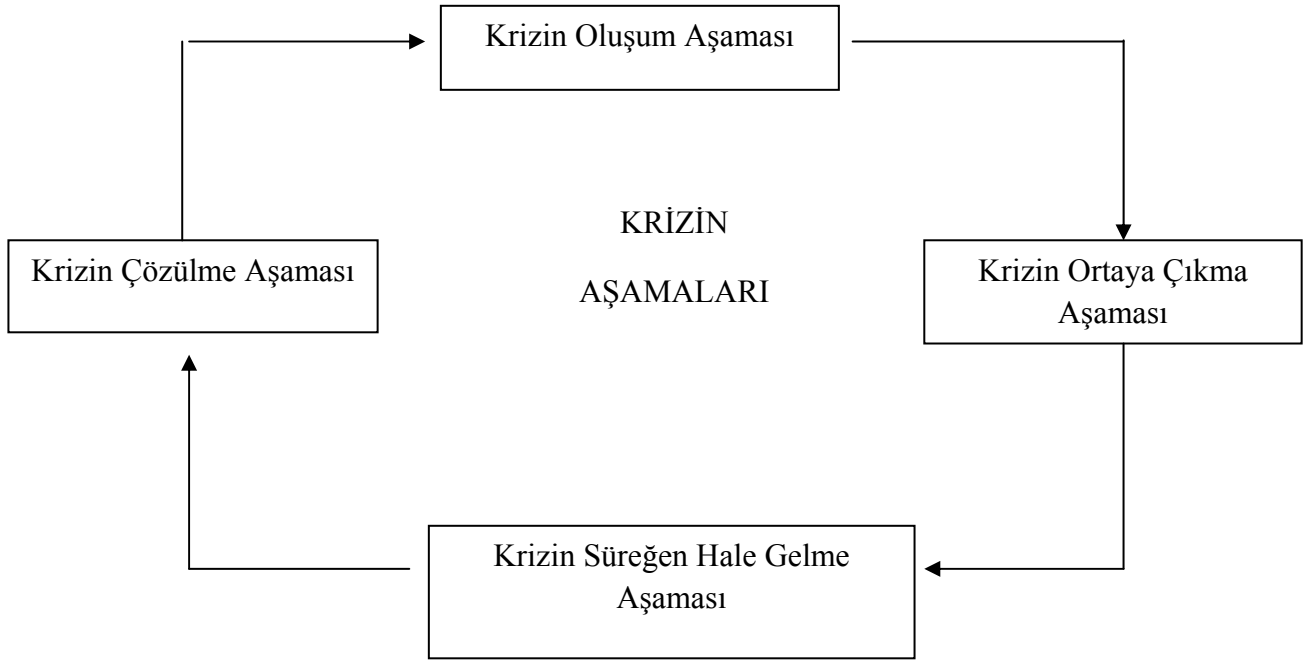
Kriz ve krizin özelliklerinden sonra üzerinde durulması gereken diğer önemli konu kriz süreçleri olmaktadır. *Kriz döneminin başlıca üç evresinden söz edilebilir. Genellikle krizin sıcak evresi diyebileceğimiz ilk günler krizin şok dönemidir. Her şey altüst olmuş, sürmekte olan düzen bozulmuştur, belirsizlik egemendir ve insanlar çoğunlukla neye tutunacaklarını bilememenin şaşkınlığı içindedir.*

Şok evresini izleyen dönemde kriz giderek soğumaya başlar ve krizi aşmak için önlemler üzerinde durulmaya başlanır. Uyum sürecini de kapsayan bu evreye geçiş, kişilerin ön hazırlıklarına, ya da stresin ağırlığına bağlıdır. Sükunet dönemi olarak adlandırılan bu evre, tüm birey ve kurumlardan esneklik ve yaratıcılık talep

eden bir değişim ihtiyacı içindedir. Örgütler ve insanlar değişime uyum sağlayabildiği oranda istikrar kazanırlar. Krize uyum süreci, hazırlık yapma fırsatı verdiği ve belirsizliklerle dolu olduğu için, kurumları ve bireyleri zorlar. Ancak insan bedeni ve zihni, krizin üçüncü evresinin bir felaket mi yoksa yeni bir fırsat mı olacağını belirler. Tüm bu süreçler krizin hem oluşumu, hem de yönetimi belli evreleri içermekte olduğunu göstermektedir.(Tutar, 2004: 51).

Bir kriz dört farklı aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar tıbbi terimlerle adlandırılmaktadır, çünkü kriz bir hastalık kadar ciddi özelliklere sahiptir. Bu aşamalar; krizin oluşum aşaması, krizin ortaya çıkma aşaması, krizin süregelen hale gelme aşaması ve krizin çözülmesi aşamasıdır (Fink, 1986: 20). *Krizin ilk aşaması “krizin oluşumu” ya da “prodromanl dönem”dir. Bu dönem içinde potansiyel bir krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu uyarıcı mesajlar farkedildiklerinde örgütlere krize engel olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadır. İkinci aşama “krizin ortaya çıkması” ya da “akut kriz”dir. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olmaktadır. Bu aşamada örgüt üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar örgütün hayatını sona erdirebilecektir. Krizin süregelen bir hal alması üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamaya “kronik kriz aşaması” da denilmektedir. Bu aşamanın etkileri uzun yıllar sürebilmektedir. Suçlamalar, karşı suçlamalar, deliller, sorgular, yasal hareketler ve medyanın baskısı bir krizin etkilerini uzatabilmektedir. Son aşama krizin çözüme kavuşturulması aşamasıdır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit unsuru olmaktan çıkmaktadır (Sturges ve diğerleri, 1991: 23).*

Şekil 1: Krizin Aşamaları



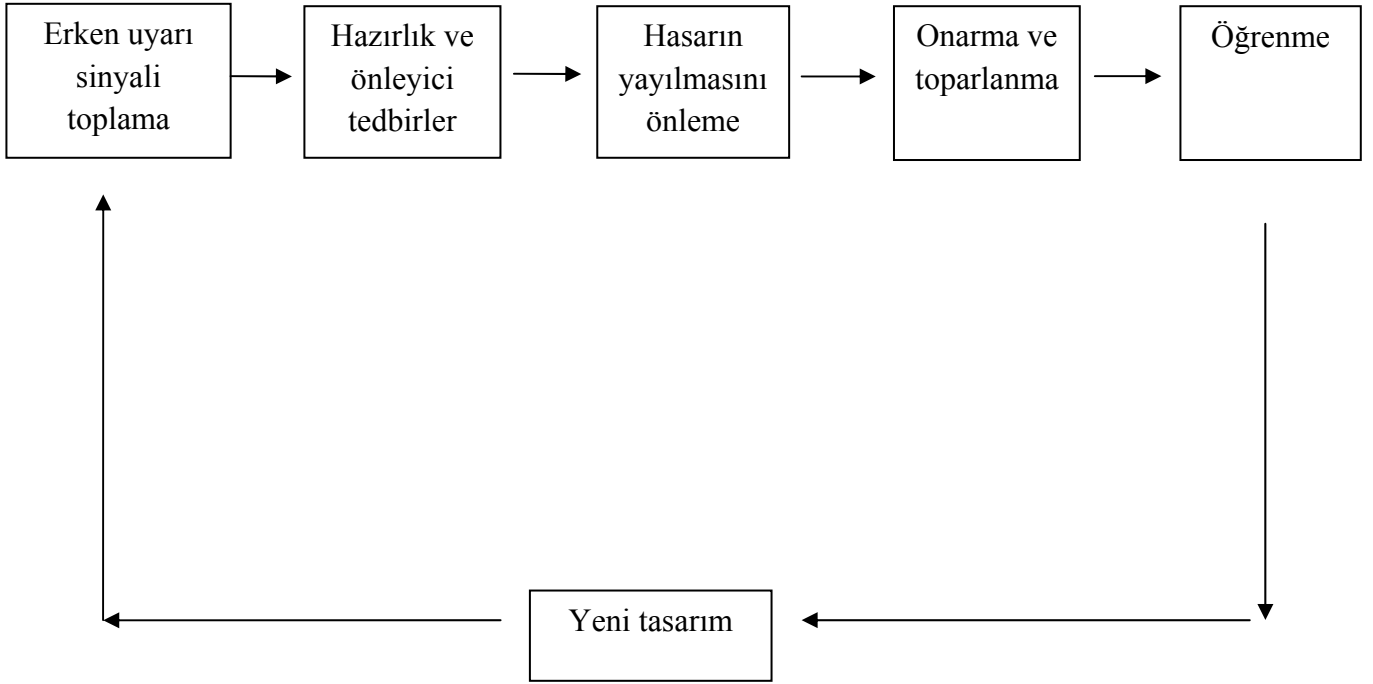
Kaynak: Gürkan Haşit, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışmaları, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000: 14).

Kriz süreci yönetimi, farklı yönetim yaklaşımlarını gerektirmektedir. Kriz öncesi ve sonrası yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile yapılması gereken eylemler birbirinden çok farklı olmaktadır. Kriz öncesi eylemler çeşitli kriz tiplerinden oluşan kuruma has bir kriz portföyünün tasarlanması, bu olası krizlere ait erken uyarı sinyallerinin toplanması ve hazırlık yaparak kriz önleyici veya hasar azaltıcı ve kurumsal sürekliliği sağlayıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Kriz sonrası eylemler ise, krizin ve hasarın çabuk yayılmasını önleme, “onarma” ve “öğrenme”den oluşmaktadır. (Babüroğlu).

Yukarıda bahsedilenlerin yanı sıra, Chong (2004:43-45) ‘a göre kriz altı aşamadan oluşmaktadır:

1. Başa Çıkma Aşaması
2. Yeniden Düşünme Aşaması
3. Başlatma Aşaması
4. Hissetme Aşaması
5. Müdahale Etme Aşaması
6. Kum Torbasıyla Siper Yapma Aşamasıdır.

Şekil 2 : Kriz Süreci



Kaynak: Doç. Dr. Oğuz N. Babüroğlu; Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru.

Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyirde olduğu gibi, kriz süreci de, genel olarak, “krizin ortaya çıkma dönemi”, “kriz dönemi” ve “krizin sona erme dönemi” olmak üzere, üç aşamadan oluşur. Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, stratejik açıklık ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda, potansiyel kriz aşamasıdır. Ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılmaması durumunda, gizli kriz söz konusu olmaktadır. Stratejik açıklık aşamasında erken uyarı sistemi ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilirse kriz, kontrol edilebilir kriz olarak kalır ve ardından iyileştirme faaliyetleri sürdürülür. Erken uyarı sisteminden elde edilen veriler sağlıklı yorumlanamaz ise kriz, kontrol edilemeyen krize dönüşür. Bu aşamadan sonra krizi önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmaz ve örgüt, hızla krize doğru sürüklenerek yönetilemeyen kriz aşamasına geçilmektedir.

Yönetilemeyen kriz aşamasından sonra, örgüt, bütün kaynaklarını kullanarak ve dış destek sağlama yoluna giderek, ya krizin yönetilebilir kriz olmadığını görerek ve değişim planları yaparak, çözüm aşamasına geçer, ya da plan-dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek, aynı zamanda hızlı bir entropi (çözülme, bozulma) süreciyle

birlikte, çöküş aşamasına geçmektedir. Bu ardışık aşamalar aşağıdaki gibi bir seyir izlemektedir (Tutar, 2004: 51).

Şekil 3: Kriz Sürecinin Beş Adımı



Kaynak: Hasan Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, 2004: 52.

Kriz süreci dört aşamada belirtilmektedir. Bunlar; Krizi önleme aşaması, etkinlik artırma, tepki gösterme aşaması, düzeltme ve çıkış aşamasıdır. Bu aşamalar şekil-4 de açıklanmıştır.

Şekil 4: Krizin Dört Aşaması



Kaynak: Abdullah Bozgeyik, Krizleri Fırsata Dönüştürmek, Hayat Yayınevi, 2004: 44.

Bir başka sınıflandırma ile krizler şu aşamaları izleyerek ortaya çıkmaktadır:

- a. Kuluçka dönemi,
- b. Krizin patlaması,
- c. Sıcak dönem,
- d. Soğuma dönemi,
- e. Fırsatlar (Tutar, 2004: 52).

Krizlerin ortaya çıkış şekillerini Kohtes&Klewes üç modelle anlatmıştır (Demir; 4):

Birinci modelde sorunlar beklenmemekte ve ani bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Skandallar böylesi beklenmedik olaylardır. İkinci modelde ise mahkeme sürecinde olan bir davanın birçok kez gündeme gelmesi gibi sorunlar belli dönemlerde tekrar ortaya çıkar. Üçüncü modeldeki krizler ise, hava kirliliği gibi küçük çaplı olarak mevcut olan, ancak zaman içerisinde etkisi artan krizlerdir.

Fink ve Darling krizle ilgili dört aşamadan söz etmektedir. Bu aşamalar: “Kaza öncesi veya muhtemel bir kriz için uyarı aşaması, kronik kriz-geçmiş-iyileşme veya kontrol aşaması ve çözüm aşamasıdır.” Burada ilgi çekici olan krizlere ilişkin süreçlerin benzer özellikler taşımasıdır. Bazı krizler için uyarı aşaması uzun sürebilirken, başkaları için çok daha ani oluşumlarla kriz atmosferi oluşabilmektedir. İyileşme ve çözüm aşamaları da krizin özelliğine, konunun hassasiyetine ve yönetilme becerilerine göre farklı süreçlerde ve sürelerde son bulmaktadır.

İşletmelerde kriz süreci aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek hareket etmektedir (Haşit, 2000: 48).

- İşletme krizin ilk aşamalarını görmez, onlara karşı kördür. (Körleştirilmiş aşama, gizli kriz aşaması),
- Değişiklik ihtiyacını görmesine rağmen, herhangi bir tedbir almaz.(Hareketsizlik aşaması, kriz yalanlama aşaması),

- Tedbir almasına rağmen, aldığı tedbir doğru değildir. (Hatalı tedbir aşaması, örgütün bölümlere ayrılma aşaması),
- Bir kriz noktasına ulaşır (Kriz aşaması),
- Tasfiyeye zorlanır (Dağılma aşaması, örgütün çökmesi aşaması).

Örgütlerin krizle karşılaşması, hızlı bir değişim sürecinin sonunda ortaya çıkmaktadır. Kriz süreci yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkilemektedir. Kriz sürecinin mevcut üç aşaması söz konusu olmaktadır (Özel, 2005: 17). Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

1) Kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik: Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte, örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle, gerekli bilgi alınamadığı için krize yönelik gerekli önlemler alınamamaktadır.

2) Kriz Dönemi: Bu aşamada kriz durumu ortaya çıkmıştır. Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilip, sağlıklı tepkiler verilmediğinden örgüt kriz dönemine girmiştir. Kriz döneminde, örgütlerde yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir.

3) Çözülme Dönemi: Kriz dönemlerinde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Bu aşamada örgütün örgütün çevresi ile ilişkileri bozulur. Artan tüketici şikayetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi, örgütün çevresi ile ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Dolayısıyla örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışanların şikayetleri, stres ve panik, örgütsel olarak çözülmeye neden olur.

1.3. KRİZİN KAYNAKLARI

Krizlerin aşamasından sonra krizin kaynakları da bir diğer önemli konu olmaktadır. Örgütle çevresi arasındaki uyumsuzluğa, diğer bir ifadeyle krize yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde, iki başlıkta ele almak mümkündür (Ataman, 2002: 43).

Krize yol açan dış çevre faktörleri;

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

Krize yol açan iç çevre faktörler;

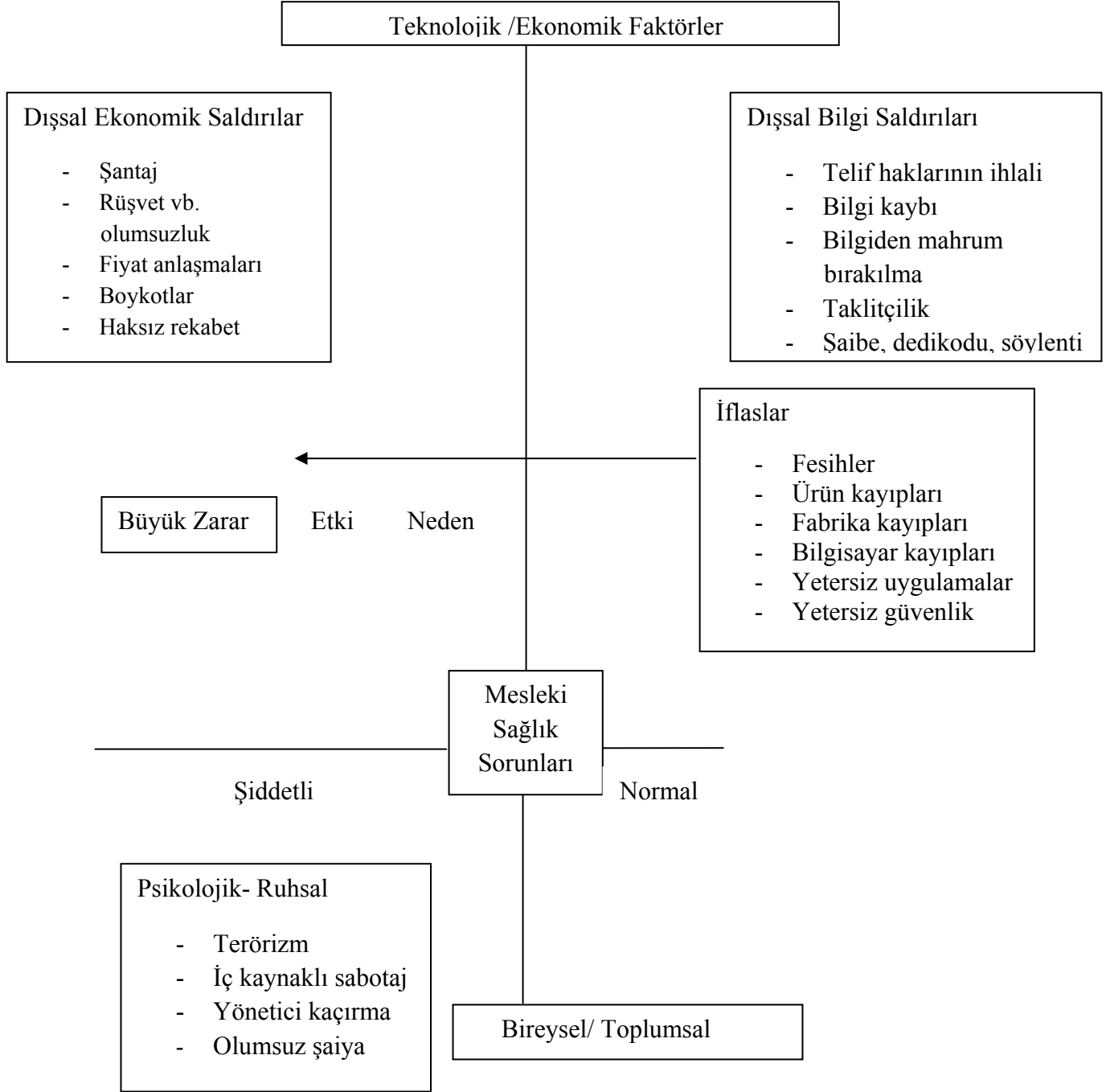
- İşletmenin büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası,
- İşin özellikleri,
- Yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol,
- Katı örgüt yapısı,
- Örgütün merkezileşme derecesi,
- Yönetimin yetersizliğidir.

Başka bir ifadeyle, doğal afetler dışındaki bütün sorunlar, başka bir deyişle meydana gelen bütün ekonomik ve sosyal gelişmeler işletmelerde çeşitli belirtilerle kriz sinyalleri verebilmektedir (Hermann, 1972: 13). Örgütlerde krize yol açan başka kriz nedenleri de aşağıda açıklanmıştır (Mitroff, 1988: 15).

- Büyük miktarda ürün kayıpları,
- Büyük fabrika / ekipman kayıpları,
- Büyük bilgisayar arızaları (çökmeleri),
- Yanlış şaiye, kötü maksatlı karalamalar,
- Terörizm,
- Yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri,
- Bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları.

Örgütlerin krizle yüzyüze gelmesinde rol oynayan çevresel ve örgütsel etmenler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Can, 1997: 312). Krizler, sosyo-teknik faktörlerin örgüt- çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu faktörler sınıflandırılmıştır.

Şekil 5 : Krizlerin Yapısal Özelliklerine Göre Sınıflandırılması



Kaynak: Ian Mitroff, “Crises Management: Cutting Through The confusion”, Sloan Management Review Vol: 29, no: 2 Winter,1988: 16.

1.3.1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Krize neden olan çevresel unsurlar, işletmenin kontrolü dışında makro faktörler olmaktadır. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilmektedir. Açık bir sistem olmanın bir sonucu olarak, çevresel unsurların hızla değişmesi, işletmelerin de bu değişikliğe hızla uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Çevrenin; sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır (Dinçer, 1988: 386). Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimali de artmaktadır (Türk, 1995: 13).

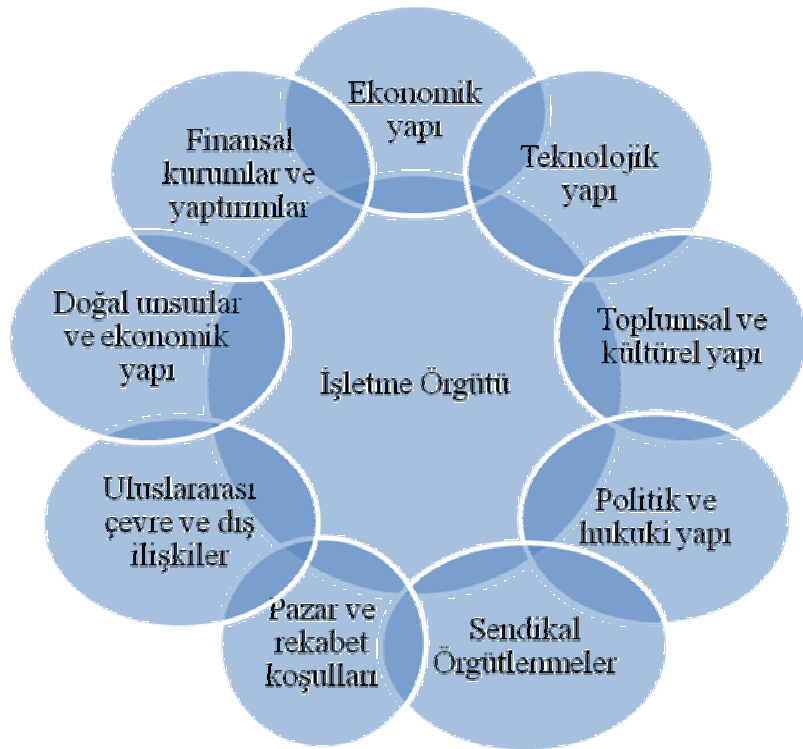
Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük ya da yüksek olmasının önemli olduğunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Dinçer, 1988: 386). Örgütün, krize düşmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek, yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can, 1997: 312). Krize yol açan çevresel faktörler şu şekilde özetlenmektedir:

- Ekonomik sistem ve durum,
- Teknolojik gelişmeler,
- Toplumsal ve kültürel etmenler,
- Hukuki ve siyasi etmenler,
- Uluslar arası çevre etmenleri,
- Doğal faktörler.

Krizler nedenlerine göre; dış çevre faktörlerinin meydana getirdiği krizler ve örgüt içi faktörlerin meydana getirdiği krizler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Krize sebep olan dış çevre faktörleri, ekonomik yapı, teknolojik yapı, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler, pazar ve rekabet koşulları, doğal etmenler ve ekolojik yapı gibi işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörler olarak belirtilmektedir (Dinçer, 1988: 385).

İşletmelerde krize yol açabilecek olan çevresel unsurlar şekil-6'da gösterilmiştir.

Şekil 6: İşletmelerde Krize Yol Açabilecek Olan Çevresel Unsurlar



Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim,Siyasal Kitabevi, 1992: 298.

1.3.1.1. Ekonomik Yapı

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik şartlarda istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Büktaş, 1975: 25). Bu faktörler de kendi

içinde işletmenin faaliyetlerini direkt olarak etkileyen faktörler ve işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

İşletmenin faaliyetlerini direkt olarak etkileyen faktörler;

- Temel üretim girdilerinde darlık veya büyük maliyet artışlarının baş göstermesi,
- Mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,
- Ülkeler ödemeler dengesinin büyük çapta bozulması nedeniyle ithalat/ ihracat rejiminde değişme olması,
- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
- Enflasyon oranlarının hızla artması.

İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler;

- Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması, karlılığın düşmesi,
- Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması,
- Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlemesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması. (Büktaş, 1975: 25).

1.3.1.2. Teknolojik Yapı

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç haline gelmektedir (Baran, 2007: 28). Ancak örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu iken, örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemediğinde, bu durum örgütün krize girmesine neden olmaktadır (Tutar, 2000: 28).

1.3.1.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı

Kültürler, ait oldukları toplumların kurallarına, kuramlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve dolayısıyla yapılarına belli bir biçim kazandırmaktadır. Maddi ve manevi yönleri olan kültüre anlam kazandıran, teknolojik sosyolojik, ideolojik, duygusal ve estetik unsurlar önem kazanmaktadır. Bu unsurlarda önemli değişimler ancak savaş ve kaos dönemleri gibi çok sık rastlanmayan durumların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki köklü değişimler, krizi ortaya çıkaran unsurlar arasında yer almaktadır (Tutar, 2000: 28).

1.3.1.4. Politik ve Hukuki Yapı

Hükümetlerin değişmesi politik ve hukuki çevrede önemli değişikliklere yol açmaktadır (Özalp, 1987: 18). Hükümetler, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak işletmeleri etkileyebilmektedirler (Dinçer, 1988: 111). Bunun yanı sıra; asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi konularda yapılan hukuki düzenlemeler işletmeleri bir kriz ortamına çekebilmektedir (Dinçer, 1988: 111).

1.3.1.5. Sendikal Örgütlenmeler

Günümüz yükselen değerleri arasında, sosyal güvenlik ve iş barışı önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle, işletmeler açısından işgörenlerin istek ve beklentilerinin karşılanması veya sendikal kuruluşlara ulaşma yollarına gidilmesi, gittikçe daha büyük bir önem kazanmaktadır. Ne var ki , Avrupa ülkeleri dünya piyasasındaki rekabet konumlarını korumak için, yasalarında esnekleştirme çabası içindeyken, esasen katı olan ülkemiz işgüvenliği mevzuatının daha da geriye götürülmesi, işletmeler açısından bir çok sakınca doğurabileceği düşünülmektedir (Çelik, 1995: 34).

1.3.1.6. Pazar ve Rekabet Koşulları

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini arttıran önemli bir unsur olmaktadır. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının üretilmesi işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Haşit, 2000: 25).

1.3.1.7. Uluslararası Çevre ve Dış İlişkiler

Uluslararası çevre koşulları, çok uluslu işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Değişik ülkelerde faaliyet göstermek, çok uluslu işletmeler açısından bir risk kaynağı olmaktadır. Bu riskler genel olarak, ekonomik ve politik riskler şeklinde özetlenmektedir. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler gibi faktörler, işletmelerin alacakları kararda etkili olmakta ve bir kriz durumuyla karşılaşma riskini arttırmaktadır. Ülke dışında ekonomik koşullarda ayrı bir belirsizlik kaynağı olmaktadır. Devalüasyonlar, enflasyon ve ekonomik kararlar kriz durumuyla karşılaşma riskini getirmektedir (Özalp, 1998:383).

1.3.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

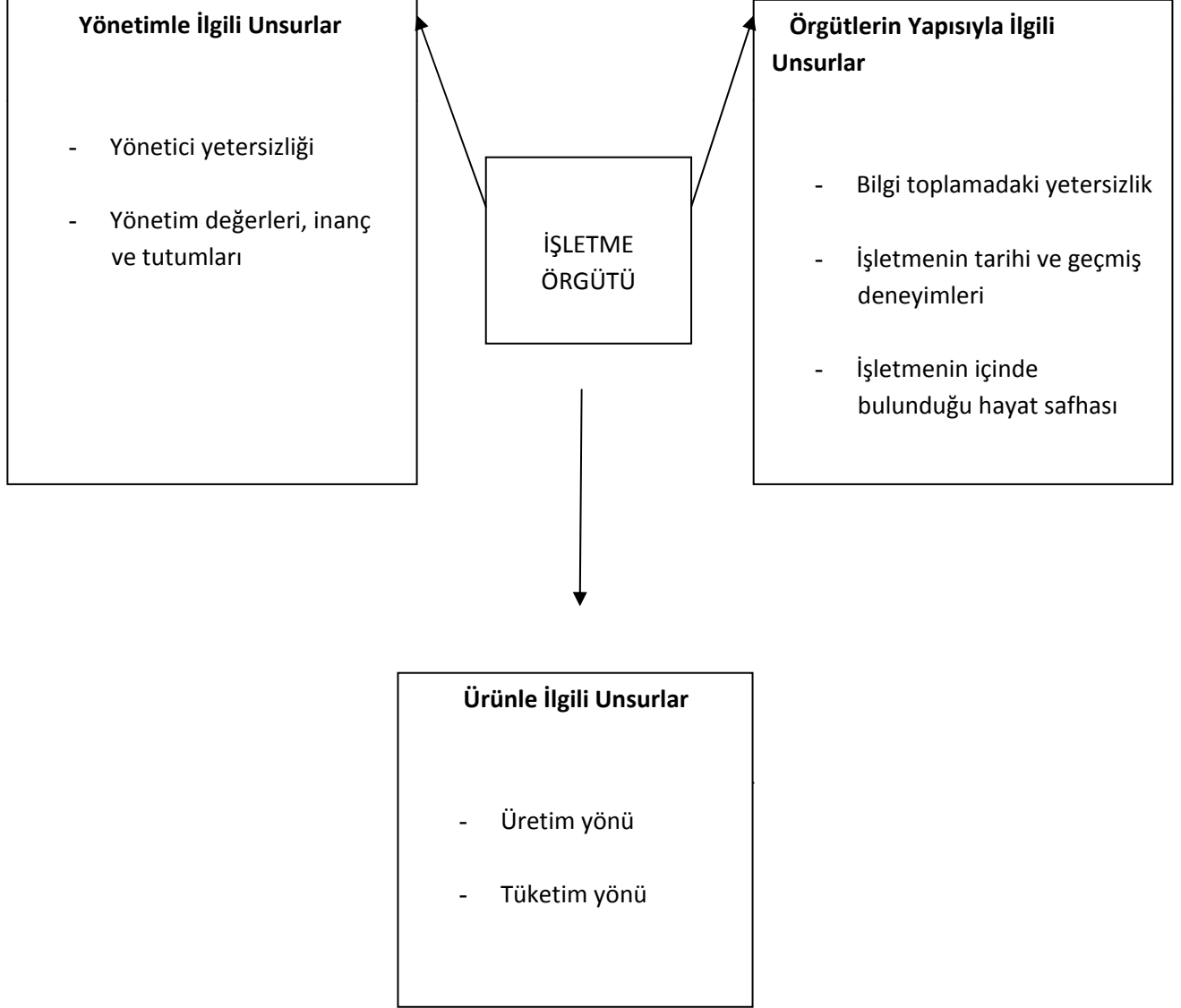
Örgütsel faktörler, örgütsel yapı ve yönetimin niteliği olarak başlıklandırılmaktadır (Tutar, 2004: 17).

- Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artmakta, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalmaktadır.

- Yönetimin niteliği, örgütlerin krizin durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri olmaktadır.

İşletmelerin krizle karşılaşmasına neden olan örgütsel unsurlar, şekil 7’de görüldüğü üzere 3 ana grupta toplanmaktadır.

Şekil 7: İşletmelerde Krize Yol Açabilecek Örgütsel Unsurlar



Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta 5. Baskı, İstanbul, 1998: 389.

İşletmelerin kriz duruma düşmelerinin, krizle karşı karşıya kalmalarının en önemli nedenleri arasında, işletme tepe yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri yer almaktadır (Yeniçeri, 1993: 221). Krizler,

işletme içi veya işletme dışı nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, her iki etmen grubunun birlikte neden olduğu krizlerden de söz edilebilmektedir. Örneğin; yönetim yetersizliği veya diğer bazı örgütsel sorunlar, işletmenin çevresel değişikliklere uyum gösterememesine neden olabilmektedir (Ataman, 2001: 242).

Tutar, örgütsel faktörler içerisinde yer alan iç ve dış faktörlerin örgütleri nasıl etkilediğini şu şekilde açıklamıştır:

Yöneticiler, örgütsel ve yönetsel rollerini yerine getirirken, bir “stratejik açıklığa” neden olmamak için, örgütleri sürekli iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak yönetmek durumunda olmaktadır. Bu açık sistem olmanın bir gereği olarak kabul edilmektedir. Örgütleri içerden etkileyen parametreler bulunmaktadır. Başarılı bir yönetim, değişken ve parametrelerin bir arada düşünülmesiyle ve etkin yönetilmesiyle mümkün hale gelmektedir. Yöneticiler genellikle örgütün daha büyük ve görünürde daha başarılı hale gelmesiyle, içteki olaylar üzerinde daha fazla durarak, dıştaki asıl görevlerini ve etkinlikleri göz ardı etmektedirler. Yöneticinin ilgisinin ve enerjisinin örgüt içi faktörlere yönelmesi ve dış çevre faktörlerine aynı önemi vermemesi stratejik açıklığa neden olmaktadır (Tutar, 2004: 25).

Krizin ortaya çıkmasında iç ve dış çevre etkileşiminin önemi büyük rol oynamaktadır. Bu etkileşim üç önemli boyuttan oluşmaktadır: (Haşit, 2000: 46).

I. İşletme İle Çevre Arasındaki Bağımlılığın Derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilmektedir.

II. Kriz Durumunun Önemli veya Önemsiz Algılanması: Kriz, amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel veya örgüt kabiliyetini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilmektedir.

III. İşletmenin Değişikliğe Karşı Hassasiyeti: Düşük veya yüksek olmaktadır.

En şiddetli krizler; işletmenin dış çevresinin kontrolünün düşük, hassasiyetinin yüksek ve değişen durumun fırsat olarak değil, tehdit olarak algılandığı durumlarda meydana gelmektedir. Diğer durumlarda ise, kriz hafif olmakta ve işletmenin bu krize cevap verme imkanı olmaktadır.

1.4. Kriz Türleri

Krizler genellikle doğal afetler, terörist saldırıları gibi işletme dışı etkenlerden kaynaklanan ve işletme yöneticilerinin görmezliğinden, aymazlığından ve vurdum duymazlığından kaynaklanan krizler olarak iki temel kategoride ele alınabilmektedir (Kadıbeşegil, 2002: 62). Doğal afetlerin kontrol edilmesi zor olmasına karşın, yöneticilerin neden olduğu krizler, önlenebilir türden krizler olmaktadır (Pearson ve Mitroff, 1993: 48). İşletmeler faaliyet konularına bağlı olarak ya da “büyüme/kalkınma” krizleri adı verilen, yaşam döngülerine bağlı de maruz kalabilmektedirler (Kovoor- misra ve diğerleri , 2001: 80).

ABD’deki Kriz Yönetimi enstitüsü (ICM) krizleri dört kategoriye ayırmaktadır: (Kadıbeşegil, 2002: 38).

- Doğal afet (Acts of God)in yol açtığı krizler,
- Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
- İnsan hatalarından kaynaklanan krizler,
- Yönetimsel kararların / kararsızlıkların yol açtığı krizler.

Kriz, örgütün içinde bulunduğu hayat safhasına göre, hiyerarşik seviyeye göre ve nedenlerine göre türlerine ayrılmıştır.

Örgütün içinde bulunduğu hayat safhasına göre kriz türleri; (Tutar, 2004: 51).

- Başlangıç safhasında yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen liderlik krizi,
- Varoluş safhasında yönetim yapısının büyümesini izleyen özerlik krizi,
- Büyüme safhasında iş dağıtımını ile büyümeyi izleyen kontrol krizi,
- Genişleme safhasında koordinasyon ile büyümeyi izleyen bürokrasi krizi
- Son olarak da olgunluk safhasında işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi, örgütün karşılaşması mümkün olan kriz türleri olarak belirtilmektedir.

Krizler hiyerarşik seviyeye göre üç türe ayrılmaktadır. Bunlar; stratejik krizler, fonksiyonel krizler ve likidite krizleri olmaktadır. Hiyerarşik seviyeye göre

üç kriz türü birbirinden bağımsız olarak ele alınmamaktadır. Örgüt yukardaki belirtilen kriz türlerinden herhangi biriyle karşılaşabilmektedir. Bununla birlikte likidite krizi içinde olan bir örgüt çoğunlukla, daha önce fonksiyonel ve stratejik krizle karşılaşmış fakat bu krizlerin farkına varamamış ya da yeterince önemsememiş olabilmektedir. (Ataman, 2001: 237).

Fonksiyonel amaçların, stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmesi ile belirlendiği için bu durumda fonksiyonel krizle karşılaşan bir örgütün stratejik amaçlarının da tehlikeye gireceği görülmektedir (Eren, 1997: 65).

Nedenlerine göre kriz türleri, dış çevre faktörlerinin meydana getirdiği krizler ve örgüt içi faktörlerin meydana getirdiği krizler olup, bu konu krizin kaynakları kısmında incelenmiştir.

Özel 'e göre kriz türleri beş gruptan oluşmaktadır: (Özel, 2005: 3)

- Doğal afetlerin (sel, deprem, rüzgar, volkanik patlamalar vb.) neden olduğu krizler,
- Mekanik sorunların (makinelelerin bozulması veya eskimesi) neden olduğu krizler,
- İnsan hatalarının (yanlış hesaplamalar, iletişim sorunları) neden olduğu krizler,
- Yönetimsel kararların veya kararsızlıkların neden olduğu krizler,
- Bunlara ek olarak bilgisayar sistemleindeki çökmeler, rakiplerin örgütü ele geçirme çabalarının yol açtığı krizler, çevresel kazalar, silahlı saldırılar, beklenmeyen istifalar, kullanıcıların protestoları, örgüt çalışanlarının grevleri, ekonomik dalgalanmalar vb. kriz türleri bulunmaktadır.

Çevresel ve örgütsel etmenler çerçevesinde kriz pek çok şekilde kategorize edilebilmektedir (Baran, 2007: 27):

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel problemler,
- Finansal problemler,

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

1.4.1. Siyasal Sistem Krizleri

Ülkelerin ekonomik düzenleri siyasal sistemle ve siyasal yapılarla bağlantılı olmaktadır. Bir ülkenin ekonomi politikasını ve ekonomik önceliklerini, o ülkenin iktidarındaki hükümetlerin ekonomi planı belirlemektedir.

Bir ülkede meydana gelen askeri darbeler, anarşı ve terör olayları veya siyasetin tıkanması siyasi sistem krizlerini oluşturmaktadır (Acar, 2001: 121).

1.4.2. Sosyo-Ekonomik Yapı Krizleri

Sosyo-kültürel yapılar ekonomik yapılardan büyük ölçüde etkilenmektedir. Özellikle zayıf ekonomik yapıya sahip gelişmekte olan bir ülkeye bakıldığında, bu tarz ülkelerin spekülatif hareketlere karşı çok hassas olduğu görülmektedir.

Siyaset kurumunun sağlıklı işlememesi veya sürekli sorun üretmesi durumunda sosyo-kültürel yapıdaki farklılıklar iç çatışmalar haline gelmektedir. Bu çatışmalar genellikle kaynakların verimli olmayan alanlara kaymasına sebep olmaktadır. Bundan dolayı, sosyo-kültürel yapıdan oluşan krizler ekonomiyi büyük ölçüde etkilemektedir (Eroğlu ve Albeni, 2002: 102).

1.5. EKONOMİK KRİZLER

1990'lı yıllarda dünyanın farklı bölgelerinde meydana gelen ve diğer ülkeleri de etkileyerek küresel kriz özelliği sergileyen ekonomik krizlerden sonra iktisat literatüründe krizle ilgili çalışmaların sayısı hızla artmıştır (Başoğlu, 2001). Ekonomik kriz, ekonomide aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini ciddi anlamda etkilemesi anlamına gelmektedir. Ekonomik kriz, mikro açıdan ise işletmeleri ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması olarak tanımlanmaktadır (Kınaytürk, 2006: 4). Ekonomik kriz kavramı konjonktüel dalgalanmalarla gerileme ve daralma dönemleri içerisinde üretimin daralması olarak nitelendirilmektedir (Eroğlu ve Albeni, 2002: 94).

Genel olarak herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya finans piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmaları ifade etmektedir (Kibritçioğlu, 2001: 175). Kriz kavramı, iktisadi terminolojide, konjonktürdeki yön değiştirmeyi, yani genişleme ya da sürekli bir ilerleme döneminden uzun ya da kısa bir bunalım veya daralma evresine geçişi ifade etmektedir. İktisadi kriz kuramcıları da, kriz olgusunu çoğunlukla bu anlamda ele almaktadırlar (Yılmaz, Kızıltan ve Kaya, 2005: 78).

Juglar, kriz kuramını istatistik verilerin tarihsel bir incelemesine dayandırmaktadır. Juglar'a göre krizler nitelikleri gereği, içinde bulundukları iktisadi faaliyetlerin çalkantıları ile bağlantı kurulmadan gözlemlenememekte ve algılanamamaktadır. Nitekim, krizden söz etmek, yani konjonktürdeki dönüm noktasından söz etmek, aynı zamanda genişleyici konjonktür ile bunalım konjonktürü arasındaki ardı ardına gelişten söz etmeyi gerektirmektedir. Juglar, bu durumu "Bunalımın tek nedeni refahtır..." sözü ile ifade etmektedir. Juglar çalışmasında, devresel dalgalanın varlığını ve meselenin iktisadi krizden ibaret olmayıp, sistemde dengenin bulunmadığını, gelişme sürecinin istihdam, üretim ve gelirdeki iniş çıkışlarla belirlediğini göstermektedir. (Kazgan, 2004: 435). Ekonomik kriz, ekonomide genel dengenin bozulması ile ilgili olmaktadır (Bulut, 2002: 3). Toplam arz ve toplam talep dengesizliği genelde talep eksikliği şeklinde olmaktadır.

Ekonomik kriz döneminde, bir ekonomide toplam talebin uyardığı üretim düzeyinin, o ekonominin üretim kapasitesinin tam olarak kullanımını sağlayamadığı durumda, milli gelir eksik istihdam düzeyinde gerçekleşerek, istihdam azalarak, faktör ve mal fiyatlarında genel bir düşme eğilimi gözlenmektedir (Kınaytürk, 2006: 5).

Kendinden önce kurulan teoriler, iktisadi krizleri sürekli büyüme sürecinde ani duraklama ve genel üretim fazlası olarak açıklamaktadır. Oysa Marx, gerçek meselenin devresel dalgalanmalar olduğunu fark etmekte ve bunu savunmaktadır. Kapitalist sistemin iç çelişkileri, Marx’a göre, aynı zamanda kendilerini devresel krizler olarak belli etmektedir. Krizler, bu çelişkilerin etkili, fakat geçici çözümü, bozulan dengeyi bir süre için tekrar kuran şiddetli patlamalar olmaktadır (Kazgan, 2004: 327). Kriz sözcüğü, “ bir süreçte ani dönüşüm noktası; ekonomi ve politika alanında istikrarsız ve tehlikeli bir durumu ifade eden güç dönem olarak ifade edilmektedir (Önder, 2001: 45).

Genel anlamda kriz, ekonomik istikrarın bozulması, beklenilmeyen bir durumun ortaya çıkması veya düz çizgi şeklinde gelişen bir durumun, olayın, oluşumun kesintiye uğraması ya da uygulanmakta olan bir programın öngörülme- yen nedenlerle kesintiye uğraması ve yerini belirsizliğe bırakması şeklinde tanımlanmaktadır (Aslan, 2002: 1). Kriz kavram olarak ekonomide normal olmayan bir durumun ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Piyasa mekanizması içinde piyasaların işlememesi veya aşırı duyarlı hale gelerek çok büyük boyutlu dalgalanmalara neden olmasıdır. Bu sebeple kriz piyasa mekanizmasının geçerli olduğu kapitalist gelişmenin belirli bir anına verilen isim olmakta ve harekete dair bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kriz hareketin kendi iç dinamiği içerisinde anlaşılabilir (Yılmaz ve Albeni, 2002: 97). Ekonomik krizler, ekonomik büyüme ve gelişme üzerinde negatif etkiler yaratmaktadır. Ekonomik krizler ülkelere hem ekonomik hem de sosyal maliyetler yüklemekte ve uluslararası parasal sistemin istikrarını tehdit etmektedirler (Kirkpatrick, 2002: 1933).

Keynes krizi, “yükselen konjonktür ortamında, iktisadi ajanlar tarafından genellikle öngörülme- yen ve çoğu zaman şiddetli ve ani olarak meydana gelen bir

olay” olarak betimlemektedir (Öztürk ve Çakmak, 2002: 13). Keynes 1936’da yazdığı “Genel Teori” isimli eserinde ekonomik hayatta ortaya çıkan dalgalanmaların büyük ölçüde sermayenin marjinal etkinliğindeki değişikliklerden kaynaklanacağını belirtmektedir. Sermayenin marjinal etkinliğindeki değişiklikler ise bekleyişlere göre şekillenmektedir. Keynesyen teori eksik yatırım teorisi olarak adlandırılmaktadır. Keynes bu teorisini yatırımların tasarruf hacminin altında kaldığı ve eksik istihdam düzeyinde bulunan bir ekonomik ortamı göz önüne alarak gerçekleştirmektedir (Orhan, 1995: 200). Keynes ‘e göre ekonomiye devlet müdahalesi kaçınılmaz olmaktadır. Keynesyen teoriye göre devlet bütçesi ekonomik istikrarın sağlanması için kullanılabilecek güçlü bir politik araç olmaktadır (Savaş, 1997: 27).

1.5.1. Ekonomik Kriz Türlerinin Tanımı ve Kapsamı

Ekonomik krizlerin ülkelerin refah düzeyini hızlı bir biçimde düşürdükleri ve yaşam standartlarını kötüleştirdikleri bilinmektedir. Aynı zamanda fakirliği artırıcı ve gelir düzeyini düşürücü etkileri de söz konusu olmaktadır. Ekonomik krizlerde ekonomik aktiviteler düşmekte ve buna bağlı olarak reel ücret ve maaşlar azalmaktadır. Bunun yanında faiz oranlarında yükselme gözlenmektedir. Bir bütün olarak ülke refahı azalmaktadır (Managing Economic Crises and Natural Disasters, worldbank).

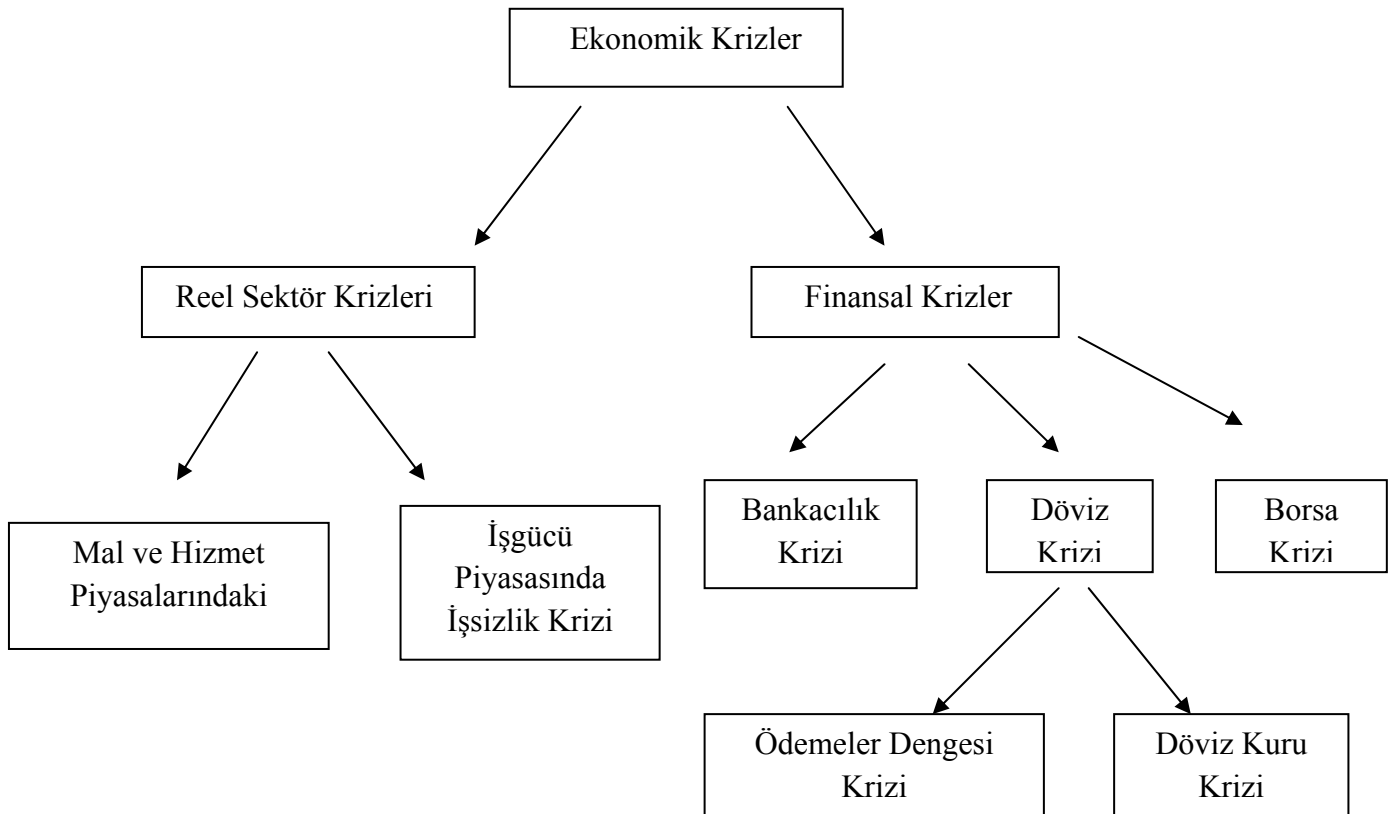
Bir örgütün ekonomik krize girdiğine dair bir takım sinyaller bulunmaktadır. Bu sinyalleri veren en önemli göstergeler şunlardır: (Gerek, 1999: 67).

- Uluslararası rezervlerin azalması,
- Yerli paranın değer kazanması,
- Kredi genişlemesi,
- Enflasyon ve dolayısıyla reel ücretlerin yerinde sayması ya da azalması,
- Dış ticaret dengesinin bozulması,
- İhracat performansında düşüş,
- Para arzında ve kamu açıklarında artış,
- İşyerlerinin kapanması ve dolayısıyla işsizlik oranlarının artması,

- Sermaya girişinin azalması ya da eksilere düşmesi.

Krizleri ve sonuçlarını irdeleyebilmek için ekonomik kriz türlerini sınıflandırmak gerekmektedir. Şekil-8’de ekonomik krizler ve türleri açıklanmaktadır (Kibritçioğlu, 2001: 174).

Şekil 8: Ekonomik Krizler



Kaynak: Aykut Kibritçioğlu, Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969- 2001, Yeni Türkiye: Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Cilt 1 , Sayı 41, Eylül – Ekim 2001:175.

1.5.1.1. Reel Sektör Krizleri

Reel krizler, mal-hizmet ve işgücü piyasalarındaki durgunluk, üretim ve/veya istihdamda ciddi daralmalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere mal ve hizmet piyasalarındaki fiyatlar genel düzeyinin sürekli olarak artması enflasyon olarak tanımlanmaktadır. Enflasyon oranının çok aşırı yükselmesine ve kronik bir hal almasına enflasyon krizi denilmektedir (Kibritçioğlu, 2001: 175). Enflasyon, toplam

arz tarafından kaynaklanan negatif reel şoklar ile toplam talep tarafından kaynaklanan pozitif parasal şokların bazı fiyat uyum etkenleri ve kurumsal/politik süreçlerin bir arada işlemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde enflasyon, ekonominin genel fiyat düzeyinde sürekli baskı yaratan faktörler ele alınarak anlaşılabilir (Kibritçioğlu, 2001: 176).

Türkiye’de aşırı dış borç içine sürüklenmiş bulunan şirketler ve hanhalklarının finansal dengeleri hızla bozulmaya itilerek, reel sektörde önce küçük ve orta boy işletmelerden başlayan iflaslar, yan sanayilerin çökmesi ve yaygın işsizlik ile derinleşen bir reel sektör krizi yaşanabilmektedir. Bu kriz olgusu, gelişmekte olan piyasa ekonomilerinde doğrudan reel sektörden kaynaklanan bir üçüncü nesil kriz biçiminin yapısal koşullarının oluşmakta olduğunu belirtmektedir. Türkiye gibi ülkeler için söz konusu olan yüksek cari açık ve dış borçla birlikte reel sektör krizleri bu ülkelerde hüküm sürmektedir (Yeldan, 2008: 3).

1.5.1.2. Finansal Krizler

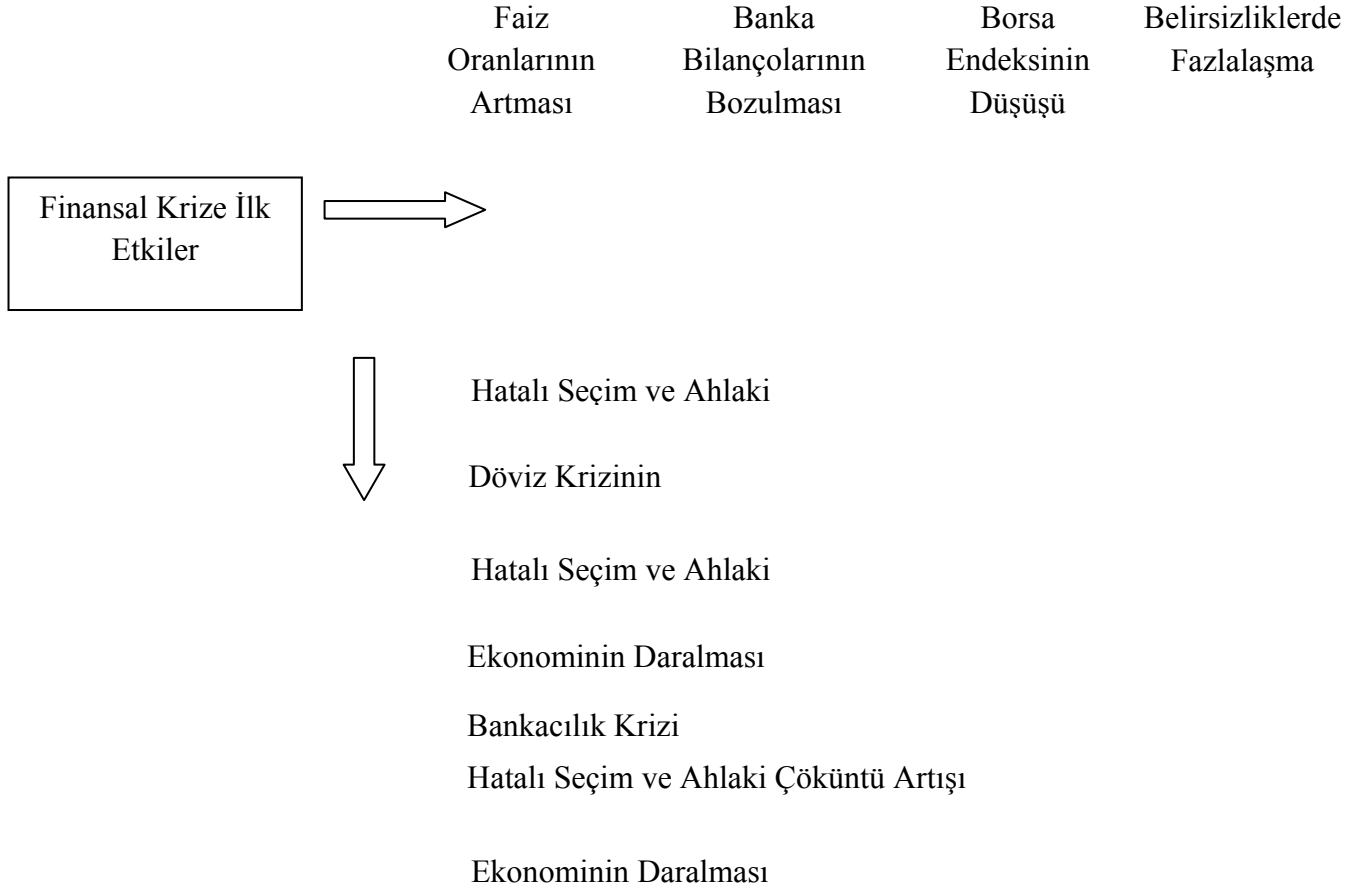
Mishkin’e göre finansal kriz, verimli yatırım olanaklarına sahip finansal piyasaların ahlaki tehlike ters seçim problemlerinin gittikçe kötüleşmesi nedenleriyle, fonları etkili biçimde kanalize edememesi sonucu ortaya çıkan doğrusal olmayan bozulmalar olarak tanımlanmaktadır (Mishkin, 1996: 1). Finansal krizi ahlaki risk ve tersine seçim problemlerinin var olması nedeniyle finansal piyasalardaki fonların üretken yatırım kanallarına etkin olarak dönüşmemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Çoşkun, 2001: 41). Mortan ‘a göre finansal kriz, belirsizliklerin artması ve genelleşmesi, düzenlemelerin bozulmasıyla tehlike ve şansların büyümesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Mortan, 2001: 4).

Finansal krizler, reel ekonomi üzerinde büyük yıkıcı etkiler yaratabilen ve piyasaların etkin işleyiş gücünü bozan finansal piyasadalarki çöküşler olara belirtilmektedir. Banka veya banka-dışı finansal kesimdeki şirket veya şirketlerin borç problemlerini içermektedir. Bazen bankacılık kesimine ilişkin bir ödeyememe durumundan kaynaklanabilmekte veya tersine bir bankacılık krizini teşvik edebilmektedir. Çoğunlukla aktif fiyatlarında bir çöküşle belirginleşmektedir (IMF,

1998: 75). Finansal krizlerle ilgili iki tür göstergedenden söz edilmektedir. Bunlar, ülke koşullarının yatırım riskinin arttığını gösteren ve bu nedenle finansal bir krizin doğacağı konusundaki beklentileri besleyen ön göstergeler ile yaşanan krizin boyutları hakkında bilgi veren temel göstergeler olmaktadır (Eren ve Süslü, 2001: 664).

Finansal kriz kavramının neyi ifade ettiği tartışmalı bir konu olmasına karşın genel olarak dört tür finansal kriz olduğu ileri sürülmektedir. Para(döviz) krizi, bankacılık krizi, sistemik finansal kriz ve dış borç krizi olarak adlandırılmaktadır (Işık, 2004: 45). Mishkin, yükselen ekonomilerde finansal istikrarsızlığın ortaya çıkışını ve yayılmasını Şekil-9 ‘daki gibi kategorize etmektedir.

Şekil 9: Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizin İzlediği Yol



Kaynak: Frederic S. Mishkin, “The Economics Of Money, Banking and Financial Markets”, Addison Wesley, Sixth Edition, Columbia, 2001: 206.

1.5.1.2.1. Döviz Krizi

Döviz krizi, bir ülke parasına duyulan güvenin kaybolması sonucunda spekülâtif fonların yoğun biçimde ülkeyi terk etmeye başlamaları nedeniyle merkez bankasının tüm destekleme çabalarına rağmen mevcut kurun sürdürülemezlikte ulusal paranın devalüe girmesi veya tümünden dalgalanmaya bırakılması anlamına gelmektedir (Seyidoğlu, 2001: 583). Döviz krizi, para politikası olarak sıkı para politikasının seçildiği, genellikle bir para ya da para sepetine bağlı döviz kuru politikalarının uygulandığı ekonomilerin sıklıkla karşılaştığı bir kriz türü olmaktadır (Sürücü, 2001: 44). Döviz krizleri, genellikle sabit kura dayalı enflasyonu düşürme programlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Döviz kuru çıpasına bağlı bu sistemde enflasyon konusunda olumlu gelişmeler olmasına rağmen, ulusal para aşırı değerlenmektedir. Ulusal paranın fazla değerlenmesi sonucunda ithalat aşırı

ölçülerde artarak, cari işlemler açığı büyümektedir. Bu ortamda sabit kur uygulamasından çıkamayan ülkeler finansal bir krize sürüklenmektedir (Eren ve Süslü, 2001: 664).

Bu krizler,döviz kurlarında ani bir hareket ve sermaye akımında keskin bir değişmeyi içermektedir. Para krizi, ülke parasının döviz olarak değerinin üzerindeki bir spekülasyon atağın bir devalüasyon sonuçlanması halinde veya ülke otoritelerinin uluslararası rezervlerin hacimlerini arttırarak ve faiz oranlarını yükselterek ülke parasını savunmaya zorlandıkları durumlarda oluşmaktadır. Her zaman olmasa da, çoğunlukla sabit veya yarı sabit döviz kuru standartları altında ülke parasından kaçış durumunda ortaya çıkmaktadır (Aziz, 2000: 15). Ekonomide yaşanan döviz krizlerinin belirleyici etkenleri şu başlıklar altında toplanmaktadır: (Kibritçioğlu, 2001: 175).

- Uygulanan hatalı iktisat politikaları ve zayıf makro ekonomik göstergeler,
- Finansal alt yapının eksikliği,
- Uluslararası finans kuruluşlarının ve piyasalardaki kreditorlerin hatalı his ve öngörülleri,
- Terör saldırıları veya siyasi suikastler gibi bazı beklenmedik olaylar.

1.5.1.2.2. Bankacılık Krizi

Bankacılık krizi; bir ya da daha fazla sayıda bankaya güvenin sarsılması, halkın birdenbire ve yaygın bir şekilde mevduatlarını geri çekmek için bankalara hücum etmesi olarak tanımlanmaktadır (Seyidoğlu, 2001: 583). Bankacılık krizleri, fiili veya potansiyel banka mevduat çekilmeleri; bankaların yükümlülüklerini ertelemeleri veya hükümetin büyük ölçüklü finansal destekler sağlamak suretiyle bunu önlemeye zorlanmasının teşvik ettiği banka iflasları olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bankacılık krizleri para krizlerinden daha uzun süreli olma eğilimi taşımakta ve ekonomik faaliyet hacmi üzerinde daha şiddetli etkiler doğurmaktadır (IMF, 2002: 6).

Bankacılık krizi, kendini üç şekilde göstermektedir. Birincisi bankaların yükümlülüklerini yerine getirmeyerek başarısız olmaları ya da iflas etmeleri hali olmaktadır. Diğeri, mudilerin bankaya yatırmış oldukları mevduatların kendilerine geri ödenmeyeceği kanısıyla bankadan kaçmalarını ifade etmektedir. Sonuncusu ise; geniş ölçüde ödenmemiş kredilerin olması durumu olmaktadır. Kaminsky ve Reinhart bankacılık krizini; bankaların kapatılması, birleşmesi ya da kamu tarafından el konulması şeklinde tanımlamaktadır (Caprio, 2010). Bankacılık krizleri, genellikle para krizine ön ayak olmaktadır. Özellikle 1990'lı yılların ortalarında Türkiye'nin de yer aldığı bazı gelişmekte olan ülkelerde bu olgu gözlenmektedir. Şiddetli para krizlerinin de bankacılık krizlerinin tetiğini çektiği bir görülmektedir. Doğu Asya ülkelerinde para krizi olarak başlayan bunalımların bankacılık ve borç krizlerine dönüştüğü gözlenmektedir (Aziz, 2000: 15).

1.5.1.2.3. Sistematik Finansal Kriz

Sistematik finansal krizler, finansal piyasaların etkin olarak çalışmasını engelleyerek reel ekonomi üzerinde önemli menfi etkilere sahip finansal bozulmalar olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2004: 54). Bu krizler, potansiyel olarak finansal piyasaların ciddi biçimde bozulması olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik, politik ve sosyal yaşamın yapısından ve değişkenliğinden kaynaklanmaktadır. Sabit bir döviz kuru veya konvertibilite taahhüdü, merkez bankasının, nihai ödünç mercii olma yeteneğini sınırlayarak bir ödemeler bilançosu problemini, bir bankacılık sorununa dönüştürmektedir(Fernandez ve Schumacher, 1997: 25).

Sistematik banka krizi, mali piyasalarda bir ya da birkaç bankanın iflası tehlikesine yol açan durumun tüm sisteme yayılarak ödemeler sistemini olumsuz etkilemesi hatta sistemin işleyişini durdurarak piyasaların işleyişinde pürüzler meydana gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu krizlerin önde gelen nedenleri; istikrarsız makroekonomik yapı, bankacılık sektöründe etkin denetim ve gözetim yapılamaması, yasal düzenlemelerin yetersiz olması şeklinde sıralanmaktadır (Erdönmez, 2001: 3).

1.5.1.2.4. İç ve Dış Borç Krizleri

Gelişmekte olan ülkelerde yaşanan krizlerde dışsal faktörlerin belirleyiciliği hareket noktası olmaktadır. Bu çerçevede sanayileşmiş ülkelerdeki önemli iktisadi gelişmeler (dış ticaret hadlerinde, döviz kurlarında ve faiz oranlarındaki büyük ölçekli değişimler), yatırımların küreselleşmesi ve sermaye piyasalarının artan bütünleşmesi gibi faktörlerin gelişmekte olan ülkelerde krizi harekete geçirdiği kabul edilmektedir (Yay, 2001: 1241).

Yaşanan bunalımları krize dönüştüren etken 1973 ve 1979 yıllarında yaşanan petrol krizleri olmaktadır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde baş gösteren borç krizinin nedeni olarak sadece petrol krizlerinin gösterilmesi yanlış bir yaklaşım olarak görülmektedir. Çünkü petrol fiyatlarında artışlardan önce de bu ülkelere yönelik yoğun bir kredi arzı yaşanmış bulunmaktadır. Petrol fiyatlarındaki artış kredi arzının daha da güçlenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerin yaşadıkları borç krizinin hem kredi arzı hem de kredi talebi yönünden irdelenmesi gerekmektedir (Bal, 2001: 9). Türkiye’de devlet, aşağı yukarı kuruluş aşamalarından itibaren iç borçlanma ihtiyacı içinde yer almaktadır. Başlangıç yıllarında ekonomide öncü rol üstlenme kamu gelirlerinin azlığından kaynaklanan bu zorlama, zaman içinde KİT açıkları, sosyal güvenlik açıkları, destekleme politikaları gibi uygulamalarla da büyüme göstermektedir (Akdiş, 2003: 9).

1.6. EKONOMİK KRİZİN NEDENLERİ

Örgütler, genel ekonomik sistemin bir alt sistemi olmaktadır. Örgütlerin ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir değişim, onları etkilemektedir. Örgütün ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler, örgütlerin ekonomik çevresini oluşturmaktadır (Tutar, 2004: 78).

Ekonomik krizin nedenleri incelendiğinde, birden çok nedenle karşı karşıya kalınmaktadır. Ekonomik krizler, reel ve finansal sektörlerde arz fazlalığı veya talep daralmasından kaynaklanmaktadır. Gerek arz, gerekse talep krizinin ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Ekonomik krizler, organizasyon dışı konjonktürel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi organizasyon içi nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.

Ekonomik krizlerin nedeni, her zaman ekonomik nedenler olmayabilmektedir. Örneğin, ülke düzeyinde ortaya çıkan doğal afetlerde (deprem, yangın, sel baskını gibi..) ekonomik kriz nedeni olabilmektedir (Aktan, 2002: 6). Krize yol açan etkenler olarak yüksek borç seviyesi, likitide sorunu, siyasal belirsizlik ve mali yanlışlığı ya da kurların aşırı değerliliği ve uluslar arası sermaye piyasalarıyla sıkı bağlantılar gibi faktörler gösterilmektedir (Manesse, Roubini ve Schimmelpfennig, 2003: 5).

Mishkin'e göre ekonomik krizin temel sebepleri dört faktörle özetlenmektedir:

- Faiz oranlarındaki artışlar,
- Belirsizliklerdeki artışlar,
- Varlık piyasasının bilanço üzerindeki etkileri,
- Bankacılık sektöründeki problemlerdir (Mishkin, 2001: 200).

Ekonomik krizlerin bir kısmı yukarıda da belirttiğimiz gibi organizasyon dışı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Siyasal, ekonomik, teknolojik ve ekolojik alanlardaki hızlı değişim ekonomik krizlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örneğin, siyasal alanda yaşanan hükümet bunalımları, askeri darbeler, siyasal istikrarsızlık ortamı krizlere neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, dünyada yaşanan hızlı ekonomik değişimler, daima krizlerin ortaya çıkmasına elverişli bir ortam yaratmaktadır. Ayrıca, globalleşme, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, dış ticarete serbestleşme, yeni oluşan büyük pazarlar ve sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli gibi durumlar ekonomik krizlerin nedenleri arasında yer almaktadır. Bunların dışında,

üretim, istihdam ve fiyatlar genel seviyesinde ortaya çıkan ani konjonktürel hareketler ve dalgalanmalar da depresyon, hiperenflasyon, işsizlik gibi krizlere neden olabilmektedir (Aktan, 2002: 6).

Aktan’a göre ekonomik krizin nedenleri organizasyon içi ve organizasyon dışı nedenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Organizasyon içi nedenler kendi içinde, likidite sıkıntısı, etkin olmayan mali yönetim, organizasyon yapısı ve etkin olmayan liderlik olmak üzere başlıklandırılmaktadır. Organizasyon dışı nedenler ise, ekolojik değişim ve doğal afetler, teknolojik değişim, ekonomik değişim ve siyasal değişim olarak incelenmektedir (Aktan, 2002: 7). Ekonomik krizlerin nedenleri, her zaman “ekonomik nedenler” olmayabilmektedir. Bunun yanısıra politik, teknolojik ve sosyo-kültürel iç ve dış alanlardaki hızlı değişim, zaman içinde, krizlere neden olabilmektedir. Genel olarak ekonomik krizleri; içsel ve dışsal faktörler olarak ayırmak mümkündür. İçsel faktörler, bir ülkenin ekonomik ve siyasi sınırları içerisinde kendine has olarak ortaya çıkan ekonomik, politik ve sosyo-kültürel olarak belirtilebilmektedir (Aydın, 2006: 65). Dışsal faktörler ise; bir ülkenin siyasi ve ekonomik sınırları dışında meydana gelen ekonomik, politik ve sosyo-kültürel faktörlerin, o ülkenin içsel faktörlerden bağımlı veya bağımsız olarak, ekonomisini etkilemesi olarak gösterilmektedir (Aydın, 2006: 68).

Krizlerin, organizasyonun kendi iç yapısından ve yönetiminden kaynaklanan nedenleri de olabilmektedir. Optimal büyüklükten uzaklaşmış, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir organizasyon yapısı, etkin olmayan liderlik ve mali yönetim, organizasyonda çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmaması gibi nedenler, organizasyonun kriz ortamında krize karşı koyabilme gücünü de sınırlandırmaktadır (Aktan, 2002: 8). Krugman, krizin nedeni olarak mali ve parasal genişleme gibi değişkenlerin rezerv kayıplarına yol açacak bir parite ile ekonomide kuru yükseltme baskısı yaptığını, yani sabit kur sisteminin ödemeler bilançosu krizini harekete geçirdiğini vurgular iken, daha sonra geliştirilen kriz modellerinde kurun sabitlenmesinin spekülasyon atakları harekete geçirdiğini ima etmektedir. Burada Krugman’ın ele aldığı modelde; kriz öncesi rejim sabit kur, kriz sonrasında ise model

sürünen pariteler ve para bantları sistemi şeklinde gerçekleşmektedir (Gerni, Emsen ve Değer, 2005: 41).

Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütün faaliyetlerini doğrudan etkileyen dış faktörler olmaktadır. Bu faktörler; örgütün temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri, mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması, ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat- ihracat rejimindeki değişimler olarak belirtilmektedir. Ayrıca ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması, yüksek oranda enflasyon, örgütü etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Enflasyonist nedenlerle yatırımların azalması, karlılığın düşmesi, kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması, politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi, grev, lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması, ekonomik krizlerin nedenleri arasında olmaktadır (Tutar, 2002: 30).

Ekonomik kriz türlerinden olan finansal krizlerin nedenlerinden birisi; gelişmekte olan ülkelerde uygulanan kamu harcamalarına dayalı genişletici maliye politikaları olmaktadır. Kamu kesimi borçlanma gereğinde ortaya çıkan aşırılık ülkelerde yatırım yapan kişi ve kurumlar için geleceğe yönelik belirsizlik riskini arttırmaktadır (Arıcan, 2002: 25). Finansal küreselleşmenin hızlanması ve özellikle 1990'lı yıllardan sonra uluslar arası sermayenin dünya ölçeğinde serbestçe dolaşma imkanını bulması nedeniyle, dünyada ekonomik krizlerin arttığı gözlenmektedir. Dolayısıyla, uluslar arası sermaye hareketlerinin artmasıyla ekonomik krizler arasında çok yakın bir koreleasyon bulunmaktadır (Şimşek, 2004: 64).

1.7.EKONOMİK KRİZİN ETKİLERİ

1.7.1. Ekonomik Krizin Global Etkileri

Dünya çok hızlı bir değişim süreci içerisinde bulunmaktadır. Küreselleşme adı verilen bu durum, tüm dünyada global ve bölgesel ekonomik entegrasyona uyumu zorunlu kılmaktadır. Uluslar arası ticaret ve sermaye hareketlerinin önündeki

engellerin azalmasına paralel olarak tüm dünyada rekabet giderek artmakta, devletin ekonomideki ağırlığının giderek azaltılması yönündeki istek ve çabalar yaygınlaşmaktadır (Aktan ve Şen, 2002: 2). Küresel bir nitelik taşıyan günümüz ekonomik krizleri, ülkeleri olumsuz şekilde etkileyecek bir çok ekonomik etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bu etkiler arasında, kalıcı küresel dengesizliklerin ortaya çıkması, uluslar arası para sisteminin etkin bir şekilde işleyememesi, ülkeler arasındaki ticaret ile para ve maliye politikaları arasındaki tutarsızlıkların derinleşmesi başta gelmektedir (Unctad, 2009:1).

Küresel kriz, ülkeden ülkeye hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Krizin temeli gelişmiş merkez ülkeleri olarak gösterilmektedir. Krizin etkisi öncelikle finansal piyasalarda oluşan fiyatlar üzerinde oluşmaktadır. İlerleyen zamanlarda ise ülkeden ülkeye yayılan ekonomik durgunluk dalgası haline dönüşmektedir. Krize bağlı olarak gerçekleşen fon akımlarının daralması, hem ülkeler arasındaki ticaretin azalmasına hem de ülke içi talebinde azalmasına neden olmaktadır. Krizin merkez ülkelere yayılan dalgaların gelişmekte olan ülkelere yayılması ise zamanla gerçekleşmektedir (Tepav,2008: 1).

1.7.2. Ekonomik Krizin Ulusal Makroekonomik Etkileri

Makroekonomik göstergeler incelendiğinde, ekonomik kriz sonucu ülkeler olumsuz şekilde etkilenmektedir. Özellikle reel sektörün bu süreçten olumsuz bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Ekonomik krizin makroekonomik etkileri olarak şu gelişmeler meydana gelmektedir (Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası,2010: 4):

- Ekonomik büyümede durgunluk(negatif büyüme),
- Kapasite kullanım oranlarında ve sanayi üretim endekslerinde düşmeler,
- Tüketim talebinde daralma
- İşsizlik oranlarındaki artış,
- Yatırım eğiliminde düşüş,
- Tüketici ve üretici güven endekslerinde düşüşler,
- Kapanan işletme sayılarında artışlar,

- Kredi geri ödemelerinde yaşanan sıkıntılar,
- Karşılıksız çek ve senet sayılarında artışlar,
- Kredi kartı borçlarında artış,
- Kredi hacimlerinde artış.

1.7.3. Ekonomik Krizin İşletme Düzeyindeki Etkileri

Krizlerin işletme üzerinde en çabuk görülen etkileri zamanla ilgili olmaktadır. Başka bir deyişle, kriz dönemlerinin en önemli unsuru zaman baskı haline gelmektedir. Zaman baskısının üç önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, zaman baskısı görevlerin günlük derecesini arttırmaktadır. İkincisi, karar vermek için gerekli olan süreyi kısaltmaktadır. Üçüncüsü de, karar verme sürecini ve sonuçlarını doğrudan etkilemektedir (Smith ve Hayne, 1997: 97-98).

Kriz dönemlerinin belirsiz olması işletmelerin zor kararlar almasına neden olmaktadır. Belirsiz bir süre üretim durabilmekte, stoklar eriltilemeyebilmekte, tedarikçiler gelecek kaygısı duyabilmekte, finans bölümü alışlagelmiş ödeme sistemini belirli bir süre değiştirebilmekte, çalışanlar maaşlarını almamakta ya da yıllarca eğitilerek işletmenin en değerli kaynağı haline gelen bir takım insan kaynaklarının işine son verebilmektedir (Orsa, 2001:1). Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği ve eksik bilgi akışından doğan hatalar örgütsel gerilimi arttırmaktadır. Bu gerilim örgütte ve çalışanlarda gerginlikler yaratabilmektedir (Erdil, 1994: 216).

1.7.3.1. Ekonomik Krizlerin İşletme Düzeyindeki Olumlu Etkileri

Ekonomik krizlerin işletme düzeyindeki olumlu etkilerine bakıldığında, iyi yönetildiklerinde; krizler, örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışlagelen yönetim anlayışlarının sorgulanmasına yardımcı olmaktadır (Tutar, 2000: 95). Ayrıca krizler, tehditlerin yanı sıra fırsatları da içinde barındırmaktadır. Bu konuda, krizlerin iyi birer öğrenme aracı olduğuna

inanan bir çok işletme, yapay krizler yaratarak kendilerine öğrenme fırsatları hazırlamaktadır (Kim, 1998: 509).

İşletmelerin krizlerin olumsuz etkilerini minimize edip, olumlu etkilerini maksimize edebilmeleri, krizleri yönetmedeki becerileri ile yakından ilişkili olmaktadır (Augustine, 2000: 11).

Krizlerin olumsuz etkileri fazla gibi gözükse de krizleri fırsata dönüştürmek mümkün olmaktadır. Tack krizin olumlu etkilerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- Bir kriz sonrası meydana gelebilecek yönleri araştırmak ve bu yönleri güçlendirmek,
- Kişisel çabaları vurgulamak,
- Kriz durumunda kimin ne yaptığını bilmek,
- Kendi katkılarınızı vurgulamaktır. (Tack, 1994: 59).

1.7.3.2. Ekonomik Krizlerin İşletme Düzeyindeki Olumsuz Etkileri

Ekonomik krizin işletme düzeyindeki olumsuz etkilerine bakıldığında, iyi yönetilmediklerinde krizler, yetkinin aşırı derecede merkezileşmesine, çalışanların korku, panik ve çöküntü yaşamasına; yöneticilerin sağlıksız kararlar almasına; hedeflerin yitirilmesine; işveren-işgören, yönetici-yönetilen, işletme ve diğer paydaşları arasında güvensizliğin artmasına neden olmaktadır (Ataman, 2001: 250-252). Bu durumların sonucunda stres ortaya çıkmaktadır. Stres altında alınan kararlar hata oranını arttırabileceği gibi, sorunların çözüm sürecinin uzamasına da neden olabilmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 205).

Ayrıca işletmelerde yaşanan krizlerin, ortakların güvenlerini zedelediği, satışlarda düşüslere yol açtığı, karın ve karlılığın olumsuz etkilendiği, verimliliği azalttığı, prestij kayıplarını doğurduğu, dış dünya ile ilişkileri bozduğu ortaya konulmaktadır (Barton, 1993: 97). Kriz dönemlerinde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde zihinsel performans azalarak, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflayıp, karar süreci bozulmaktadır (Dinçer, 1992: 284).

Bir başka olumsuz etki olarak çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılması yer almaktadır. Krizi ortadan kaldırmaya yönelik olarak başvuru bu yöntem, örgüt içi dengeler açısından son derece olumsuz etkiler yaratmaktadır (Özbakır, 1992: 36). Bunun yanı sıra, kriz dönemlerinde ortaya çıkan ağır şartlar, panik ve zaman baskısı da bireylerin moralini etkilemektedir. Ayrıca, işletmelerde kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer departmanlarının çalışmasını da olumsuz etkilemektedir. Bilgi eksikliği ve karar sürecinde meydana gelen olumsuzluklar hem personelin hem de şirketin yaşamını etkilemektedir (Ancona ve Caldwell, 1992: 326).

1.8. EKONOMİK KRİZİ ENGELLEMENİN YOLLARI

Organizasyonlar ekonomik krizi engellemek için önlemler almaktadır. Türkiye’de krizin kısa dönem olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilmek için yetkili kurum ve kuruluşlarının almış olduğu önlemler aşağıda belirtilmektedir (Aydın, 2006: 168):

- Kurlarda ödemeler dengesini bozacak etkilere izin verilmemiştir.
- Kısa dönemli uluslararası sermayenin yönü ve doğası çok iyi kontrol edilmeye çalışılmıştır.
- İhracatçılara ucuz kredi sağlanması için Eximbank’a 35 trilyon TL’lik kaynak aktarılmıştır.
- Yurtiçi kredilerin gelişmesi çok sık analiz edilmiştir.
- Piyasada TCMB tarafından sürekli likit tutulmuştur.

Türkiye’nin resmi kurumları kısa dönem için bu önlemleri alırken de orta ve uzun dönemde hem krizin orta ve uzun dönem etkilerini azaltmak için hem de ekonominin iyileştirilmesi için yapısal reformlar, makroekonomik disiplinin korunması ve bankacılık sisteminin güçlendirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2006: 169).

Luecke'e göre krizden kaçınmak için sistematik bir program hazırlanmak ilk adım olmaktadır. İkinci adım olarak yaklaşan krizin işaretlerine dikkat etmek önem taşımaktadır. Bu durumda verilebilecek öneriler şu şekilde sıralanmaktadır (Luecke, 2008: 28-32):

- Topluma karşı duyarlı bir organizasyon olmak önem taşımaktadır. Kamuoyundaki yüksek itibar, kriz dönemlerinde organizasyonlara bir destek olarak geri dönmektedir.

- Medya ile ilişkilerin sıkı tutulması da diğer önemli faktörlerden olmaktadır. Normal zamanlarda, medya ile olan ilişkiler sıcak olursa, kriz zamanında medya daha anlayışlı davranmaktadır.

- Yaklaşan krizin uyarı işaretlerine karşı uyanık olmak büyük önem taşımaktadır. Bu uyarı işaretlerini göz ardı etmek yerine, onları daha büyüterek krize dönüşmeden çözmek kazanmaktadır.

Krizleri önlemek için planlama yapılması gerekmektedir. Bu yapılması gereken planlama aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Regester ve Larkin, 1997: 174):

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

1.9. İŞLETME DÜZEYİNDE KRİZ

Kriz, işletmelerin uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla beraber yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme bileşimlerini şaşırtan kararsızlığa sürükleyen dönem olarak tanımlanmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2001:218). Kriz, krize kaynaklık eden

faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumu olmaktadır (Tutar, 2000: 16). Başka bir şekilde işletmelerde kriz kavramı, “ işletmenin ödeme gücünü durduran ve performansını etkileyen acil ve beklenmeyen olay” olarak ifade edilmektedir (Jimenez, 2001: 54).

Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir. Krizlerin tahmin edilememesinde işletme üst yönetimin büyük rolü olmaktadır. Krizler tipik olarak ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce örgütlere direkt ve endirekt sinyaller göndermektedirler. İşletme üst yöneticileri gönderilen bu sinyallerden bazılarını araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte ya da tamamen gözardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır (Kuklan, 1986: 41). Bir işletmede, çalışanların arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşması giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenmektedir (Fink, 1986: 15). Kriz, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin, gereğince yerine getirilememesi durumu olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2004: 15).

İşletme krizleri, işletmelerde hayatı tehdit edici sürpriz bir gelişme olduğu ve işletmenin gerekli cevabı veremediği durumlarda, bunun maliyetinin yüksek olacağı durumları ifade etmektedir (Dutton, 1986: 501). İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerde karşılaşılabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1992: 313).

1.9.1. İşletme Düzeyindeki Krizin Özellikleri

Krizlerin en temel özelliği olarak, işletme tarafından beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen durumlar gösterilmektedir. Krizle ilgili bir takım belirtiler ortaya çıksa bile; bu belirtiler işletme yönetimi tarafından doğru ve zamanında algılanamamış olmaktadır (Apuhan, 1997: 30). Krizlerin başka bir önemli özelliği de, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlar olarak belirtilmektedir (Mitroff, 1992: 55).

İşletmelerde kriz durumlarını normal durumlardan ayıran özellikler bulunmaktadır. Bunlar (Rosier, 1991: 4-5):

- Krizi olağan durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme zorunluluğu olmaktadır.
- Krizin bir diğer özelliği ise, işletme yönetiminin sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalması olarak gösterilmektedir.
- Ayrıca kriz durumu için değişme ve gelişmelerin işletmenin varlığını tehdit etmesi gerekmektedir.
- Meydana gelen değişme ve gelişmeler işletmenin devamlılığını ister olumlu ister olumsuz yönde etkilesin, işletmenin temel değer ve amaçlarının değişmesini gerektirdiği için onun krizi önleme araçlarını yetersiz hale getirmektedir.

Yukarıda ki özellikler dikkate alındığında, kriz durumunun özellikleri olarak birey, işletme, toplum ve global düzeyde toplumların yaşamlarını içinden çıkılması zor durumlara sokabilme, buhran, bunalım ve kargaşa yaratacak geleceğe yönelik beklentileri olumsuz kılabilme şeklinde özetlenmektedir (Daştan, 2009: 59).

İşletmelerde krizin temel özellikleri şu şekilde maddeleştirilmektedir (Dolgun, 2005: 3):

- Örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi,
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı,
- Beklenmedik ve ani değişimlerle ortaya çıkması,

- Karar vericilerde gerilime yol açması,
- Korku ve paniğe neden olması,
- Kontrol edilme güçlüğü,
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması şeklinde olmaktadır.

Yukarıda belirtilen temel özelliklerden sonra krizlerin üç ana koşulu ortaya çıkmaktadır. Birinci olarak, önemli miktarda değişime neden olan ya da olabilecek bir tetikleyicinin varlığı, ikinci olarak, bu olayla başa çıkılamayacağını algılanması ya da anlaşılması ve son olarak da, söz konusu durumun örgütün varlığına yönelik bir tehdit oluşturmaları şeklinde özetlenmektedir (Keown ve McMullan, 1997: 4). Bu görüşten yola çıkarak, krizler tehdit, zaman ve sürpriz olmak üzere üç ana özellikte özetlenmektedir. Tehdit, olası kayıpları ifade etmektedir. Bu, var olan durum ile arzulanan üst hedefler arasındaki farklılık olarak algılanmaktadır. Burada anlatılan zaman, zaman baskısı olup, mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farkı ifade etmektedir. Sürpriz ise, örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimler olarak ifade edilmektedir (Dolgun, 2005:3).

Krizlerin özünde bulunan dört temel özellik, onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktır. Bu özellikler, belirsizlik, komplekslik, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimalinin bulunmasıdır (Stubbart, 1987: 89).

1.9.2. İşletme Düzeyindeki Krizin Kaynakları

İşletme düzeyindeki krizin kaynakları örgütsel ve yönetsel faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları örgütün iklimini değiştirmektedir. Bu faktörler de krizlerin ortaya çıkmasında rol oynayan örgütsel faktörlerden olmaktadır. Yönetsel faktörler ise, işletme yöneticilerinin rakiplerden veya müşterilerden gelecek olan talepleri ya da olumsuz geri bildirimleri dikkat almaması olarak ifade edilmektedir.

Krizin kaynakları genel olarak aşağıdaki şekilde maddelenmektedir (Dolgun, 2005: 4):

- Çevresel etmenler,
- Ekonomik sistem ve durum,
- Teknolojik gelişmeler,
- Toplumsal ve kültürel etmenler,
- Hukuksal ve siyasal etmenler,
- Uluslar arası çevre etmenleri,
- Doğal etmenler,
- Örgütsel etmenler,
- Çevresel özelliklere adapte olamayacak katılıktaki bir örgütsel yapı,
- Örgütsel iletişim bozukluğu,
- Gerekli koşullarda üst yönetime ulaşmayı engelleyen hiyerarşik yapı,
- Yöneticilerin bilgi ve tecrübe eksiklikleri,
- Kriz sinyallerine karşı duyarsızlıklar,
- Örgütsel amaçların belirsizliğidir.

Şirketler açısından krizin nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Bozgeyik, 2004: 59):

- Kendini, rakibini, ürünü, sektörü tanımama, takip etmeme,
- Teknolojiyi, trendleri, müşteri talep, öneri ve şikayetlerini dikkate almama,
- Kaynak ayırmama veya israfı,
- Yerel, bölgesel ve global rekabetin farklılığını kavramama, değişiklikleri yapmama,
- Değişim, gelişim ve yeniliklerden uzak durma, her şeyin geçmişte olduğu gibi kaldığını düşünme,
- Eski iş yapma yöntemlerini güncellememe, güne uygun hale getirmeme, yeni ekonomiyi anlamama,
- Teknoloji, yeni yöntemler ve araçlardan yeterince yararlanmama olarak belirtilmektedir.

Dinçer işletme düzeyindeki krizin kaynaklarını şu cümleyle özetlemektedir: “işletmeleri krize sürükleyen temel etmenler başarısız yönetimlerden kaynaklanmaktadır” (Dinçer, 1998: 383). İşletmelerde krize neden olan faktörler işletme içi ve dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Çetin, 2009: 1182).

1.9.2.1. Dış Çevre Faktörlerinden Kaynaklanan Krizler

Krize sebep olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörler olmaktadır. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır (Baran: 27).

İşletmelerde krizin kaynakları olarak, ekonomik çevre faktörlerindeki değişiklikler, teknolojik çevre faktörlerindeki değişiklikler, sosyo-kültürel çevre faktörlerindeki değişiklikler, hukuksal çevre faktörlerindeki değişiklikler ve ekonomik belirsizlikler sayılmaktadır.

Ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikler organizasyonların krize maruz kalmada en başta gelen faktörü olmaktadır. Bu değişikliklere para politikaları, enflasyonist eğilimler ve faiz oranları örnek olarak verilmektedir. İşletmeler bu faktörlerden etkilenip krize yakalanmaktadır. Teknolojik faktörler, ekonomik faktörlerden sonra gelen bir diğer önemli unsur olmaktadır. Organizasyonlar teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek bunlarla ilgili karar vermektedirler (Karalar, 1994: 30).

Doğal çevre koşullarından olan deprem, sel, yangın gibi doğal afetler de krizin kaynakları arasında gösterilmektedir. Bu dönemler için meydana gelen riskler organizasyonları krizle karşı karşıya getirmektedir. Ayrıca, sosyo- kültürel faktörler göz önüne alındığında, krizin dış çevre kaynakları olarak, toplumun kültür düzeyi, nüfus miktarı ve bileşimin de söz edilmektedir.

Krizlerin kaynağı olarak hukuksal ve siyasi düzen, anayasa ve diğer ilgili tüm kurum ve kuruluşlar gösterilmektedir. Bunlara, devletin çıkarmış olduğu bazı yasalar ve düzenlemeler örnek olarak verilmektedir. Organizasyonların faaliyetleri ile ilgili kararlar ve değişiklikler de organizasyonları krize götüren etkenlerden olmaktadır.

Başka bir ifadeyle, dış çevre faktörleri; toplumsal ve kültürel sorunlar, yasal yapı, politik müdahale, toplumdaki insan ilişkilerinin, değer yargılarının değişmesi olarak sıralanmaktadır (Deniz ve Sağlam, 2007: 158). Bunların dışında, teknolojik yenilikler, rekabet koşullarındaki değişiklikler (Ataman, 2002: 243), doğal afetler ve uluslar arası çevre (Akgemci ve Güleş, 2009: 210), ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 205) dış çevre faktörleri olarak gösterilmektedir.

1.9.2.2. İç Çevre Faktörlerinden Kaynaklanan Krizler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan örgüt içi yetersizlik ve problemleri kapsamaktadır. Başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyormuş gibi görünen bazı etmenlerin, aslında örgütün içinden kaynaklandığı daha sonra ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi etmenler kısaca şu şekilde sıralanmaktadır (Baran: 28):

- Tepe yöneticilerinin yetersizliği,
- Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği,
- Yönetim değerleri ve inanç tutumları,
- İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri,
- İşletmenin hayat safhası,
- İşletmenin diğer özellikleri olarak gösterilmektedir.

İşletmeleri başarıya ve krize götürecek iç çevre faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (Akgüç, 1994: 915):

- İşletmenin kuruluş yerinin hatalı seçilmesi,
- Fizibilite çalışması yapmadan ani kararlar alınması,

- İşletmenin büyümesinin yeterince sağlanamaması,
- Öz kaynak yetersizliği,
- İşletmenin amaç ve faaliyetlerinin önceden belirgin bir şekilde belirlenmemesi,
- Dünyadaki gelişmeleri izlememesi ve bunun sonucunda geride kalması,
- Verimliliğin ve etkinliğin yeterince sağlanamaması,
- Bilgili ve yetenekli yönetici eksikliği,
- Geleceğe yönelik tahminlerin doğru yapılamaması,
- Finansal planlamanın yetersiz oluşu,
- Yönetim faaliyetlerinde eşgüdüm yetersizliği şeklinde açıklanmaktadır.

İşletmelerde krize yol açan iç çevre faktörleri, işletmenin büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası (Murat ve Mısırlı, 2005: 4), karar verme ve uygulamada yavaşlık, işveren ve işgören arasındaki iletişim kopuklukları, aşırı iş yükü (Deniz ve Sağlam, 2007: 159), katı bürokratik yapı ve esnek olmayan üretim sistemleri (Koçel, 2005: 395) olarak sıralanmaktadır.

İşletmelerde esneklik de iç çevre faktörleri açısından önem taşımaktadır. Esneklik kavramı ve üretim sistemlerinde esneklik, sözlük anlamı itibarıyla “değişebilme ve yeni gereksinim ve koşullara uyabilme derecesidir” ifade edilmektedir (Cobuild, 1999: 327). Üretimde esneklik, üretim sisteminin piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili şekilde uyum sağlayabilmesiyle ilgili bir kavram olmaktadır (Gupta, 1993: 143). Üretim süreç esnekliği ise, özellikle işletmelerin kısa sürede ve ekonomik biçimde farklı ve çeşitte üretim yapmalarının gerektiği durumlarda büyük önem taşımaktadır. Bu durumu örnek olarak, teknolojik gelişmelerin takip edilememesi, piyasaya çıkan ürünün tutulması gösterilmektedir. Ürün esnekliği, işletmelerin yeni ürünleri ucuz ve hızlı bir şekilde üretebilme yeteneği anlamında olmaktadır. Kriz dönemlerinin hızlı karar alınması gereken bir süreç olduğu düşünüldüğünde, ürün esnekliği kriz dönemlerinde işletmelerin karşısına çıkabilecek bir durum olmaktadır (Kleindorfer ve Partovi, 1990: 215).

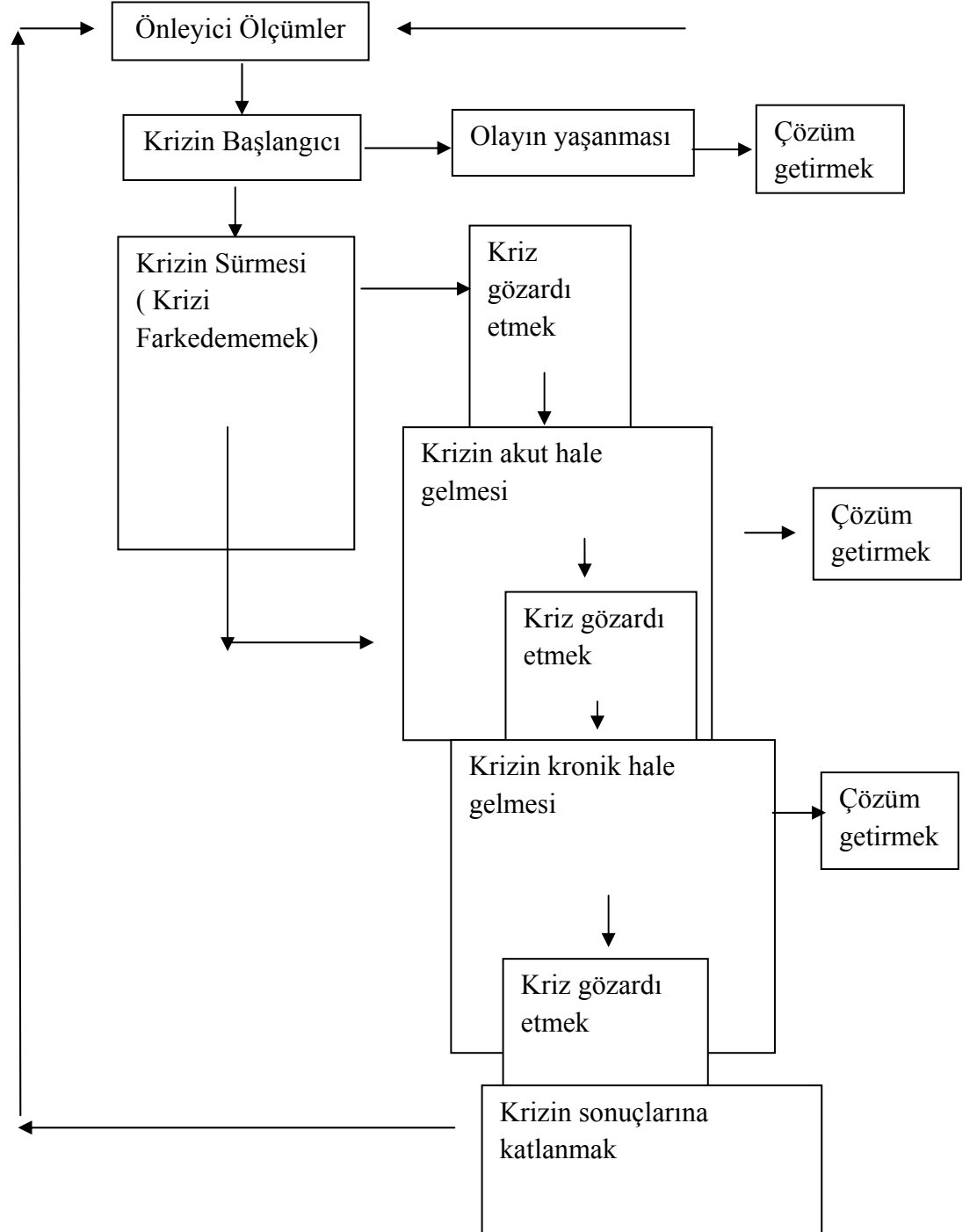
1.9.3. İşletmelerde Kriz Yönetimi

Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir kriz yönetimi ile olmaktadır. Kriz yönetimi, adından da anlaşılacağı üzere krize karşı organizasyonlar tarafından alınması gerekli önlemleri ifade etmektedir (Aktan, 1999: 6). Krizlerin işletmeler için çok tehlikeli oluşumlar oldukları belirtilmektedir. İşletmeler, krizlere ne kadar çok hazırlanıp tahmin yürütürlerse krizleri önleme şansları o derece yüksek olabilmektedir (Haşit, 2000: 64).

Yönetilebilir bir krizin etkili biçimde yönetebilmek için, iki önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan biri krizden kaçma ve diğeri de krizi çözme yaklaşımı olmaktadır. Bu yaklaşımlardan birincisi, erken uyarı sistemleri gibi gerekli krizi önleme ve denetim altına alma mekanizmalarını harekete geçirerek, örgütü krize sokmamayı amaçlarken, ikinci yaklaşım, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarmayı amaçlamaktadır (Tutar, 2000: 69).

Kriz ortaya çıktığında, bunun öncelikle farkına varılması, doğru algılanması ve karar mekanizmalarıyla iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu konuyla ilgili krizin süreçlerini gösteren işleyiş şeması aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 10: İşletmelerde Kriz Sürecinin İşleyişi



Kaynak: T. J. KASH and J. R. DARLING Crisis Management: Prevention, Diagnosis and intervention. Leadership and Organization Development Journal, 19 (4), 1998: 181.

1.10. Krizin Çalışanlar ve Şirketler Üzerindeki Etkileri

Krizin ortaya çıkardığı ilk sorun, krizin algılanmasıyla birlikte, çalışanlarda gerilimin artması, örgütsel stresin yükselmesi ve çatışmaların artması olarak görülmektedir (Tutar, 2000: 115). Kriz, bireysel amaçları tehdit ederek; verimsizlik ve korku yaratmaktadır. Ayrıca, çalışanlarda daha çok zihinsel yorgunluk görülmektedir (Can, 1997: 316). Küçülme dönemlerinde çalışanların örgüte karşı sadakatlerinde azalma görülmektedir. Küçülme dönemlerinde örgütlerin işten çıkardıkları çalışanlara davranış biçimleri, geride kalan çalışanların motivasyon, sadakat ve üretkenlikleri üzerinde önemli rol oynamaktadır (Tutar, 2000: 119).

Örgütsel krizin çözümü ile ilgili işlerin bitmesi ve örgütsel faaliyetlere yeniden başlanması, örgütler için krizin tamamen bittiği ve ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Bu aşamada, insan kaynakları yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Çünkü, krizin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler örgüt ve örgütsel faaliyetler açısından son derece önemli olmaktadır (Podolok, 2002: 56). Kriz döneminde çalışanların psikolojik reaksiyonları son derece önem kazanmaktadır. Eğer sadece fiziksel tepkileri ön planda tutan bir yönetim ve koordinasyon esas alınıyorsa, bu son derece yanıltıcı olabilmektedir. (Penrose, 2002:156). Bu nedenle tüm psikolojik tepkileri teşhis edip krizin çözümü doğrultusunda kanallı edebilecek bir liderlik becerisi sergilemek ve insan kaynakları politikalarında bunu göstermek gerekmektedir (Burnett, 1998: 478). Ayrıca, kriz planının hazırlanmasında öncelik verilmesi gereken en önemli konu, çalışanların en üst düzeyde güvenliğini sağlamak ve onlara psikolojik açıdan huzurlu bir ortam sunmaktır (Perra ve Morrison, 1997: 43).

Çalışanların kriz zamanında en yoğun biçimde yaşadıkları şeyler “acaba ben güvende miyim?”, “işim tehlikede midir?” ve “bana ve aileme ne olacak?” şeklindeki korku ve endişeler olmaktadır. Eğer örgüt çalışanları bu tür kaygılarını giderici cevaplar alamazlarsa, kriz zamanlarında kendilerinden beklenen performansı göstermeleri zorlaşmaktadır (Sherman, 2001: 30). Çalışanlar ve örgütler için önemli olan kriz dönemlerinden en az kayıpla çıkmaktır. Çalışanlar krizden herkesin zarar

gördüğü düşüncesi ile dayanışma içinde çıkabilmektedir. Zararın eşit şekilde dağılmadığı duygusu, örgütte kalıcı hasarlara sebep olmaktadır (Tutar, 2000: 118).

Kriz yönetimi yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, önemli durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar şu şekilde özetlenmektedir (Özel, 2005: 24):

- Kriz durumunda yöneticilerin sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütün kriz ortamından kurtulması ve örgütte mevcut olan panik ortamının ortadan kalkması konusunda son derece önem taşımaktadır.

- Kriz durumlarında örgüt içinde otoritenin kullanılması ve hiyerarşinin sağlanması gerekmektedir. Çalışanların kriz esnasında sorgusuz sualsiz kabul edilmesi tek çare olarak gösterilmektedir.

1.11. KRİZ YÖNETİMİ

1.11.1. Kriz Yönetimi Tanımları ve Kapsamı

Krizleri aşabilmek için yönetebilmek, yönetebilmek için de kriz yönetiminden haberdar olmak gerekmektedir. Kriz yönetimi, işletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecinin en az kayıpla atlatabilme faaliyeti olmaktadır. Ian I. Mitroff'a göre kriz yönetimi; "işletmenin temel süreçlerine, işgören ve yöneticilerine, dış çevresine önemli oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki iç bağıntılı değerlendirme veya denetim." olmaktadır. Kriz yönetimi; krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreç olarak belirtilmektedir (Bozgeyik, 2004: 42).

Kriz yönetimi, işletmelerin istenmeyen durumlarla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulamalar şeklinde ifade edilmektedir (Herrero, 1995:

26). Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olmaktadır. Kriz yönetimi, adından da anlaşıldığı üzere krize karşı organizasyonlar (devlet ve aynı zamanda firmalar tarafından) alınması gereken önlemleri ifade etmektedir (Tüz, 1996: 45).

Kriz yönetimi, olabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlandırılmasına yönelik adımlar atmak yerine ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılabacağı gibi krizlerin önceden kestirilmesi ve oluşmasını engelleyici ya da durdurulamadığında sonuçlarını kısıtlayıcı adımların atılması gerekmektedir (Mackenzie, 1995: 73-74). Krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemler olmaktadır. Mükemmel organizasyon oluşturulması yönünde önceden yapılacak çabalar, kriz anında koruyucu ve krizin ilk etkilerini geciktirici etkiler göstermektedir (Aktan, 7). Kriz yönetimi, işletmenin temel ürün, hizmet, üretim süreci, personeli, çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbirine bağlı bir seri değerlendirme ve denetim şeklinde ifade edilmektedir (Dyer, 1995: 38).

Kriz yönetimi sürekli bir işlem olup, başlangıcı ve sonu bulunmamaktadır. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir (Haşit, 2000: 66). Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci olmaktadır (Tutar, 2000: 83). Kriz yönetimi, belayı, felaketi veya problemi fırsata dönüştürme mücadelesi olarak da ifade edilmektedir (Arıcı, 2001: 2). Kriz yönetimi, beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişimin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı çalışmalar olarak özetlenmektedir (Paksoy, 1997: 47).

Aşağıda belirtilen özelliklere sahip bir mükemmel organizasyon inşa etmek krizle mücadele etmenin en etkin çözümü olarak kabul edilmektedir. Mükemmel bir organizasyon inşa edilmesinde “değişim mühendisliği”, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim adı verilen yeni yönetim tekniklerinin kullanılması önem taşımaktadır.

Şekil 11 : Mükemmel Organizasyonun On Boyutu



Kaynak: Çoşkun Can Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999: 91.

Krizler, artan sıklıkla örgütler ve topluma verdikleri büyük zararlar nedeniyle önemli hale gelmektedir. Günümüzde yöneticiler krizin artık işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu krizden etkilenebileceğini düşünmek zorunda olmaktadır. Bütün bu gelişmeler sonucunda, işletme yöneticileri herhangi bir zamanda karşılaşabilecekleri krizleri önlemek yada en az kayıpla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına daha çok zaman ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Haşit, 2000: 63). Kriz yönetimi; “kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğu olmaktadır.

Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni karar vermeyi kapsamaktadır” (Koçel, 1993). Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Clair, 1998: 61).

Kriz yönetimi, kriz öncesinin yönetimiyle başlayıp, kriz sonrası rehabilitasyonla devam eden bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz öncesinin yönetimi olası bir krizi önlemek için etkin bir yapı oluşturmakla başlamaktadır. Örgütlerin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları mümkün olmamaktadır. Bu nedenle “kriz yönetimi” genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade etmektedir. Kriz yönetimi olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan krizlerde, örgütü en az maliyet ve kayıpla, krizden kurtarma süreci olmaktadır. Buna göre kriz yönetimi, kriz öncesinin belirtilerinin yönetimiyle başlamaktadır (Tutar, 2004: 69).

Kriz yönetimi, örgütün faaliyetlerini yerine getirebilmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgili olmaktadır. Kriz yönetimi ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgütlere ek maliyet yüklemektedir. Ancak krizle karşılaşıldığında örgütlerin krizi en az kayıpla ve zararla atlattığını sağlamakta, bu nedenle işletmeler için çok pahalı olmamaktadır (Cener, 2003). Kriz yönetimi uygulamalarında, içsel ve dışsal çevrede beliren bir takım olumsuzlukların giderilmesi yönünde planlar hazırlanması, örgütsel yapının uyum içinde çalışabilmesi yönünde düzenlemeler yapılması ve karar süreçleri oluşturulması gibi eylemler söz konusu olmaktadır (Şimşek, 1998: 308). Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün etkin ve hızlı hareket etme yeteneği önem kazanmaktadır (Karabulut, 2002: 684).

Kriz yönetiminde, krizin neden olduğu yoğun belirsizlik ve rekabet ortamında hayatta kalma çabasını belirleyen en etkili unsurlardan birisi olan, uygun stratejilerin seçimi ve uygulanması stratejik öneme sahip olduğundan, stratejik yönetim yaklaşımının kullanılması zorunlu olarak gerekli olmaktadır (Hinterhuber, 1983: 1).

Kriz yönetimi, değişimlere hızlı uyum sağlama olanağı tanıyan stratejik yönetim anlayışını içermektedir (Wolf, 2002: 700). Kriz yönetimi, şirketlerin, normal faaliyet akışları dışında gelişen herhangi bir olay yada olaylarla karşılaştıkları durumlarda yapılan çalışmalarını kapsamaktadır (Dinçsoy, 2007: 11).

Kriz yönetimi, şirketin krizi minimum zararla atlatmasını amaçlarken, aynı zamanda kriz yönetimin kullanıldığı veya kullanılmadığı durumları da göz önünde bulundurmaktadır. Bilindiği üzere, kriz yönetiminin bütün durumlar için kullanılması doğru olmamaktadır. Şekil-12 'de, kriz yönetiminin kullanılmadığı durumlar belirtilmektedir.

Şekil 12 : Kriz Yönetiminin Kullanılmadığı Durumlar



Kaynak: Hüsnü Can Dinçsoy, Şirketler Kriz Yönetimi, PricewaterhouseCoopers Danışmanlık Hizmetleri, 2007: 11.

Kriz yönetimi işletme yönetiminin iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemesi ve krize neden olabilecek riskleri belirleyip bunlara uygun tepkiyi vermesi ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmektedir. İşletme yöneticileri bu şekilde kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanımak suretiyle

kriz yönetim planı ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını arttırmaktadır (Özalp, 2000: 557). Kriz yönetimi, işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, işgören ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki iç bağıntılı değerlendirme veya denetim olarak açıklanmaktadır. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması, tekrar planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyet içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Mitroff, 1994: 102).

1.11.2. Kriz Yönetiminin Unsurları

Minor' a göre kriz yönetimi unsurları şu şekilde sıralanmaktadır: “ Kriz yönetim takımı kurmak, profesyonel danışmanlarla çalışmak, iş yasalarını bilmek, kriz yönetim planı oluşturmak, koçluk ve danışmanlık sağlamak, disiplinle harekete geçmek” olarak belirtilmektedir (Minor, 1994: 20). Profesyonel danışmanlarla çalışmak, kriz anında şirket için hızlı ve etkin karar vermeyi sağlamaktadır. Koçluk ve danışmanlık sağlamak ise, çalışanların moralini yükseltip, verimini attırmak için yararlı olarak kabul edilmektedir.

Kurulması gereken kriz yönetim ekibi, araştırmaları yaparken diğer işletmelerin benzer krizlerle geçmiş dönemlerde nasıl başa çıktıklarını da değerlendirmektedir. Bu tür değerlendirme işletmenin karşılaştığı krizin önlenmesi için yapılması gerekenler ve yapılmaması gerekenler şeklinde bir ayırım yapılmasını sağlamaktadır (Haşit, 2000: 109). Ekip, kriz öncesinde olası olayların nasıl ele alınacağını anlatan bir kitapçık geliştirerek, ihtiyaç duyulduğunda bu bilgileri değerlendirmeye alabilmektedir (Haywood, 1998: 80). Kriz planlarının oluşturulması ve kriz yönetim ekibinin bütün iş yasalarını dikkatlice incelemesi de büyük önem taşımaktadır.

Ters gidebilecek her şey belirlendikten sonra üzerlerine gidilebilecek hedefler haline getirildiğinde, bir sonraki adım bunun acil durum planını yapmaktır. Acil durum planlamasının ilk adımı, bir çok çalışanın beceri, tecrübe ve kavrayışını bir araya getiren bir planlama ekibinin oluşturulması olmaktadır (Luecke, 2008: 59). Her acil durum planı mutlaka, konuyla ilgili taraflara hitap edebilen bir iletişim planına

sahip olması gerekmektedir (Luecke, 2008: 48-49). Etkili bir şekilde krizle baş edebilmek için kriz yönetimi planı oluşturmak gerekmektedir. Kriz yönetimi planının aşamaları şu şekilde belirtilmektedir (Aydede, 2003: 158-159):

1. Potansiyel krizlerin kataloglanması / kategorize edilmesi,
2. Bu krizlerin önlenmesi için politikalar oluşturulması,
3. Potansiyel krizle başa çıkabilecek stratejilerin ve taktiklerin geliştirilmesi,
4. Bu strateji ve taktiklerden etkilenebileceklerin tespiti,
5. Etkilenebilecek hedef kitlelere yönelik etkili iletişim kanallarının oluşturulması,
6. Örgütün şöhretinin zedelenmemesinin sağlanması veya bunun en aza indirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Acil durum planlaması, ön görülmemiş krizlerle baş edememektedir. Bu durumlarda, kriz yönetimini esnek, kararlı ve icraat yetkisi olan yöneticilerden oluşturmak gerekmektedir (Luecke, 2008: 59). Kriz yönetimi, yeterli bilginin toplanması ve çok yönlü değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan stratejilerle gerçekleşmektedir.

1.11.3. Kriz Yönetiminin Özellikleri ve Hedefleri

Kriz yönetiminin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde özetlenmektedir :

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmak olmaktadır (Mitroff, 1994: 49). Büyük ya da küçük işletmelerini acil müdahale gerektiren durumla karşılaşma ihtimallerinin söz konusu olduğu durumda, devreye girmesi beklenen uygulama olarak da belirtilen kriz yönetiminde, kapsam itibarıyla iki tip krizden söz edilmektedir (Türk, 1995: 35). Bunlar Tablo 2’de görüldüğü üzere muhtemel krizler ve tahmin edilemeyen krizler olmak üzere gösterilmektedir.

Tablo 2 : İşletmeler Tarafından Tahmin Edilen ve Edilemeyen Krizler

	MUHTEMEL KRİZLER	TAHMİN EDİLMEYEN KRİZLER
İnsan Kaynaklarıyla İle İlgili	- Grev - Taşımacılık grevi - Hammadde veren firmaların grevi	- Ayaklanma Hasarı
Devlet Politikaları İle İlgili	- Yasal sınırlamalar, vergi değişiklikleri - Hükümet değişikliği - Savaş, ihtilal	- Hükümet Komisyonları tarafından yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan olumsuzluk
Şirketin Sahibi veya Kurucusu İle İlgili	- Şirket liderinin ölümü	- Şirket liderinin rehin alınması veya kaçırılması - Şirket liderine süikast - Şirket liderinin davranışlarından ötürü skandallar
Diğer	- Yangın - Patlama - Sızma problemi - Kirlilik problemi	- Sabotaj - Fabrikanın dış etkenlerden zarar görmesi

Kaynak: Filiz Palta Peltekoğlu, “Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi”. Verimlilik Dergisi, No: 2, 1993: 205.

Bu bilgilerden hareketle, kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Türk, 1995: 37):

1. Karar vericiyi etkileyebilecek krizin türlerinin çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu aşama hakkında yöneticilere bilgi sağlamak,
2. Yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak,

3. Krizden kaçma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak,

4. Krizin mümkün olan en iyi şekilde yönetilebilmesi için gerekli olan yeteneğın, yöneticilere kazandırılmasını sağlamak,

Kriz yönetiminin bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için klasik yöneticilik anlayışından farklı olarak kendine özgü birtakım özelliklerin olması gerekmektedir. Bu özellikler başlıklar altında incelenmektedir.

1.11.3.1. Bir Karar Alma İşlemi Olması

Krize yönelik kararlar alırken, yeni gelişmeler karşısında anlamsızlaşan örgütsel amaçların yeniden oluşturulması, ihtiyaç duyulan bilgilerin etkin bir şekilde elde edilmesi ve çok hızlı bir şekilde karar alma sürecine geçilmesi gerekmektedir (Çelik, 1995: 83).

1.11.3.2. Yönetimin Özel Bir Türü Olması

Genel anlamda işletme yönetimi örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapması gereken faaliyetleri; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol etme süreci olarak ifade edilmektedir. Kriz yönetimi ise; genel yönetim sürecinin özel bir türü olup; örgütün yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, faaliyetlerin koordinasyonu ve son olarak da faaliyetlerin kontrol edilerek sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Ataman, 2001: 255).

1.11.3.3. Stratejik Yönetim İlkeleriyle Benzerlik Göstermesi

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları ile planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konması ve daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Taşkıran, 1999: 193).

1.11.3.4. Birden Çok Aşamadan Oluşan Karmaşık Bir Süreç Olması

Etkin bir kriz yönetimi, birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler, kriz yönetim sürecinde genel olarak, krize yönelik uyarı sinyallerinin saptanması, kriz ortamına hazırlık ve korunma, krizin kontrol altına alınması, denge durumuna dönüş ve değerlendirme olmak üzere beş aşamada incelenmektedir (Mitroff, 1988: 19).

1.11.3.5. Örgütün Krize Karşı Hazırlıklı Olmasını Sağlayabilmesi

Örgütün içinde yaşadığı ekonomik, hukuki, politik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrelerle, rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, bir çok örgüt etkili bir kriz yönetimi sayesinde bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahip olmaktadır. Ancak, kriz yönetiminin örgütün diğer krizlere karşı hazırlıklı olabilmesini sağlayabilmesi, kriz yönetim sürecinin, organizasyonun kendi tecrübelerinden ve diğer organizasyonların tecrübelerinden kritik dersler çıkarılmasıyla ilgili olan son aşaması “ öğrenme ve değerlendirme” ile yakından ilgili olmaktadır. Her organizasyon, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilmekte ve krize düşme potansiyelini azaltıp, krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilmektedir (Tutar, 2000: 102).

1.11.3.6. Örgütsel Yaşamı Olumsuz Kılabilen Eylemlerle İlgili Olması

Örgütün yaşamını sürdürebilmesi için süreklilik dışında, karlılık, büyüme, topluma hizmet gibi amaçları olmaktadır (Örücü, 1997: 23). Örgütün yaşamını bu gibi olumsuz yönde etkileyebilecek olan durumlarda krizi önleyici veya giderici eylemler uygulandığında, kriz yönetimi dolaylı olarak da bu amaçlara hizmet etmektedir.

1.11.3.7. Krizin Minimum Maliyet veya Maksimum Getiri İle Sonuçlanmasını Hedeflemesi

Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilmektedir. Krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığı varlığı ve başarısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Etkin bir kriz yönetiminin gerçekleşmesi halinde, örgüt krizi kısa sürede kontrol altına alma ve kayıp ve zararları büyük boyutlara ulaştırmadan sınırlandırma şansına sahip olabilmektedir (Ataman, 2001: 256).

1.11.3.8. İşletme Yönetimine Ek Maliyetler Yükleyebilmesi

Krizin ilerleyen safhalarında da “ korku krizi” yaklaşımı ile minimum maliyet hedefleyen işletmeler, işten çıkardıkları elemanlarının ihbar ve kıdem tazminatı gibi harcamalarıyla karşılaşırken, “ fırsat krizi” yaklaşımı ile maksimum getiri hedefleyen işletmeler de batmış ya da olup bitenden ürkmüş şirketleri satın alma yoluna giderek ek harcamalarla karşılaşabilmektedir (Silver, 1990: 113).

1.11.4. Kriz Yönetiminin Faaliyetleri

İşletmelerde kriz yönetim faaliyetlerinin genel olarak özellikleri şu şekilde başlıklandırılmaktadır (Küçük ve Bayuk: 4):

- Kriz yönetimi, işletmelerin muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.
- Kriz yönetimi, birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreç olarak belirtilmektedir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgili olmaktadır.

- Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahip olmaktadır.
- Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

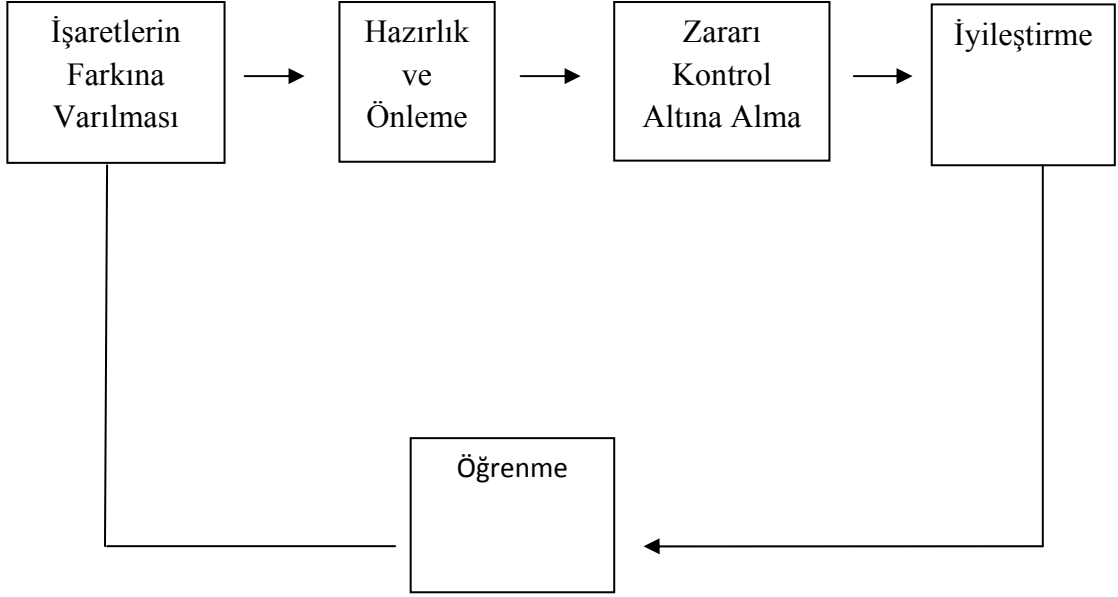
Kriz yönetimiyle ilgili faaliyetler, dört başlık altında toplanabilmektedir (Tutar, 2000: 85):

- Krize neden olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmesi ve ortadan kaldırılması (Küçültme- Azaltma).
- Krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması (Önleyici Yönetim).
- Kriz faktörünün etkilerine karşı verilecek cevabın detaylandırılarak geliştirilmesi (Tepki Yönetimi),
- Krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar yerine konulması (iyileştirme yönetimi)'dir.

1.11.5. Kriz Yönetiminin Süreci

Kriz yönetimi süreci, halihazırda bir kriz yönetimi ekibine sahip olmak ve acil durum planları ile donanmış olmak anlamına gelmektedir. Bir kriz ortaya çıktığında, ekip, fazla hasar oluşmadan krize müdahale edebilmektedir. Ekibin harekete geçmesi için gereken tek şey bir tehlike işareti almaktır (Luecke, 2008: 63). Kriz yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar kriz durumunun farklı aşamalardan geçtiğini açıkça ortaya koymaktadır. Etkili bir kriz yönetimi, tüm krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın yönetimini kapsamaktadır. Bu aşamalar Şekil-13'de belirtilmektedir (Pheng, 1997: 235).

Şekil 13: Kriz Yönetimi Süreci



Kaynak: Pheng, Low Shu, Ho, David K.H. ve Ann Yeap Soon, “Crisis Management: A Survey of Property Development Firms”, Property Management, Vol. 17, No. 3, 1999: 234.

Kriz yönetim süreci genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Mitroff, 1994: 53):

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması,
- Krize hazırlık ve önleme,
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması,
- İyileşme (normal duruma dönüş),
- Öğrenme ve değerlendirmedir.

İşletmelerin erken uyarı sistemleri ile yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilmektedir (Yeniçeri, 1993: 224). Zararın sınırlandırılması aşamasında amaç, krizin etkilerinin büyümesini önlemektir. İyileşme aşaması, işletmenin krizin etkilerinden kurtulması ve eski haline dönmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Son aşamada ise, kriz dönemlerinde alınan karar ver

önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlama şeklinde olmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005: 7).

1.12. TURİZM SEKTÖRÜNDE EKONOMİK KRİZİN NEDENLERİ

Konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörler; işletmenin dışından kaynaklanan faktörler ve işletmenin kendi içindeki yapısal sorunlardan meydana gelen faktörler olmak üzere iki grupta toplanabilmektedir. Bunlardan işletme dışından kaynaklanan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tüz, 2004: 6).

- Doğal faktörler, deprem, sel, toprak kayması, su iklim ve çevre kirliliği gibi yaşanan felaketler turizm sektörünü dolayısıyla da konaklama işletmelerini etkileyerek, işletmenin krize girmesine neden olmaktadır.

- Politik ve hukuki faktörler, devlet politikasındaki değişiklikler, hukuki yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetlerin yaklaşımları işletmelerde krizeneden olabilmektedir.

- Ekonomik faktörler, işletme ürünlerine arz ve talebin artış ya da azalışı, kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar, yoğun rekabet, ulusal ya da uluslar arası parasal, mali ve iş şartlarının değişmesi konaklama işletmelerinin kriz yaşamasına neden olmaktadır

- Güvenlik sorunu, işletmenin içinde bulunduğu bölgenin terör, savaş, salgın hastalık ve suç işleme sıklığı gibi güvenlik sorunlarının içinde bulunması turistik talebin düşmesine neden olmaktadır.

- Toplumsal yapı, işletmenin faaliyet gösterdiği topraklarda insan ilişkilerinde ve değer yardılarında meydana gelen değişim, kültürel sorunlar işletmeleri krize götürebilmektedir.

- Diğer faktörler, karalama kampanyaları, işletmeler arası problemler de krize neden olabilmektedir.

Bunların yanı sıra, Dinçer'in de bahsettiği gibi krize iç etkenler de neden olmaktadır. Bunlar (Dinçer, 1998: 387):

- Yöneticilerle ilgili sorunlar, yeterli bilgi, beceri ve öngörüsü olmayan yöneticiler işletmeyi krize götürebilmektedir.

- Personel ve müşterilerden kaynaklanan sorunlar, bilgi ve beceri yönünden yeterli olmayan personel işletmelerde krize neden olabilmektedir. Müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu sorunlar, hizmetteki aksaklıklar, personel ve müşteri arasında yaşanan sorunlar işletmeleri krize sürükleyebilmektedir.

- Örgütsel sorunlar, işletmenin örgüt yapısında karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, koordinasyon sorunları, denetim alanlarındaki sorunlar, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi sorunlar işletmeleri krize götürebilmektedir (Tüz, 2004: 7).

- Ürünün yaşam süreci, işletmelerin yaşam süreci beş evreden oluşmaktadır. Bu beş evre içerisinde satışların azaldığı ve karlılığın düştüğü bir çöküş dönemi bulunmaktadır. Turizm sektörü açısından bakıldığında herşey dahil sistemle bir çok otel işletilmektedir. Her ürünün bir yaşam süreci olduğu düşünüldüğünde, bu sistemin gerilemesi beklenilmektedir (Potter, 1991: 25).

1.13. Turizm Sektöründe Krizin Konaklama İşletmelerine Yansımaları

Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedirler (Köroğlu, 2004: 71). Ayrıca, Türkiye'ye turist gönderen ülkelerin iç dinamiğinden kaynaklanan ekonomik ve politik olumsuzluklar ve rakip ülkelerin anti-propagandaları gibi durumlar turizm sektörünü olumsuz olarak etkileyen iç ve dış faktörler olarak arasında yer almaktadır (Egeli, 1997: 114).

Turizm, olumsuz gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Gerek içsel, gerekse dışsal nedenler olsun gelişen olumsuz koşullar turizmde kriz kavramını geliştirmiştir (Aydın, 1). Krizin turime yansıması konusunda, globalleşmenin hemen ortaya çıkan sonuçlarından bir tanesi de seyahatlerin uluslararası boyut alması, bir bölgede görülen enfeksiyona bağlı hastalıkların yayılma olanağının ortaya çıkmasıdır (Pekcan, 2007: 10). Turizmde kriz, planlanan turistlerin gelmemesi, hizmet bedelinin alınamaması, mal stoklarının

tüketilememesi, personel fazlalığının oluşması, sabit giderlerin gelire oranının yükselmesi gibi nedenlerle çökme durumuna doğru gidilmesi ile felakete giden yolculuk ve belirsizlikler olarak belirtilmektedir. (Aydın, 2).

Yapılan bir araştırmaya göre enfeksiyon hastalıkları insan sağlığı için en büyük tehlikeyi teşkil etmektedir. Her sene savaşlarda ölenlerden 14 kat fazla insan bu nedenle ölmektedir. Dünya sağlık örgütünün gündeminde olan ve etkili önlemler alınmazsa seyahat edenler vasıtasıyla yayılabilecek hastalıklar arasında hıv aids, sars, sıtma, kolera, tüberküloz, sarılık gibi hastalıklar sayılabilmektedir. Dünya sağlık örgütünün tespitlerine göre, ortaya çıkan yeni hastalıklar asya-pasifik bölgesinde yoğunlaşmakta, bölgenin dinamik ve gelişen turizm sektörü için büyük bir handikap oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalarda, krizler ile krizlerin turizm sektörüne etkisi arasında meydana gelen olayın büyüklüğü ve yoğunluğu arasında kritik bir bağ olduğu görülmektedir (Pekcan, 2007: 10-11).

1.14. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci

Kriz; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamada belirtilmektedir (Burnett, 1998: 482). Kriz öncesi dönemde önce performans değişikliği görülür ve dedikodular yayılmaya başlamaktadır. Ayrıca programda da aksaklıklar olmaktadır. Yöneticiler bu durumun hemen farkına vardıklarında zamanında müdahale edebilmektedirler. Bu dönem krizi kontrol altına alma ve çözmenin en başta gelen yollarından olarak sayılmaktadır.

Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte, işletmeler artık kriz anı sürecine girmiş olacaklardır. Bu süreç, işletmeler krizden kurtulana kadar devam eden bir zaman dilimini kapsamaktadır (Öztürk ve Türkmen, 2004: 174). Kriz döneminde, duygusallık, sağduyu kaybı, çalışanlarda panik kendini göstermeye başlamaktadır. Bu dönemde finansal kayıplar baş göstermektedir (Burnett, 1998: 482).

Son aşama olan kriz sonrası dönem yani çözüm aşaması, krizin etkilerinin ortadan kalktığı aşama olmaktadır. Çözüm aşamasına ulaşabilen işletmeler normal

faaliyetlerine döneceklerinden bu süreç içerisinde yaşanan krize ilişkin gözden geçirme çalışmaları yanında yönetim stratejilerinin etkinliklerini yeniden değerlendirmeli ve gerekli gördükleri konularda kendilerini yenilemeleri gerekmektedir (Öztürk ve Türkmen, 2004: 174). Kriz sonrası dönem ise, yeniden yapılanmaya gitmektedir, bu dönemde örgütün yapısında değişiklikler olmaktadır. Daha önceki krizlerin nedenleri incelenerek bir daha böyle bir durumla karşılaşmamak için önlemler alınmaktadır (Burnett, 1998: 483).

Fink' e göre kriz yönetim süreci şu şekilde özetlenmektedir (Küçük ve Bayuk, 4):

- Krizle ilgili olabilecek tüm beklentilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların,
- Kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmesi veya ortadan kaldırılmaları,
- Krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması,
- Krizlere neden olan olayların etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi,
- Krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesinden oluşmaktadır.

Başka bir ifadeyle, krizi yönetmenin beş adımı bulunmaktadır (Dolgun, 2005: 6):

- İlk evre krizi yönetmeye hazır olmaktır.
- Boyutları ve etki alanı tam olarak saptanmamış bir duruma karşı önlem almak imkansızdır. Bu yüzden krizin tanımlanması bu süreçte büyük önem taşımaktadır.
- Üçüncü aşama, krizi dondurma aşamasıdır. Bu dönemde, kriz yönetim ekibi iç ve dış krizlerin işi ne ölçüde etkileyeceğini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda krizin etkilerini azaltma yollarına başvurmaktadır.

- Dördüncü aşama olan krizi çözmekte; yönetim, krizin etkilerini değerlendirmekte, planlar geliştirmekte ve düzenli olarak yapılanları gözden geçirmektedir. Krizi çözmek, aşağıdaki süreçleri kapsamaktadır:

- Uzun vadeli çözümler için ihtiyaç analizi yapmak,
- Stratejik planlar ve yönetim uygulamaları hazırlamak,
- Kriz dönemleri için bilgi yönetimi sistemi geliştirmek,
- İletişim planları geliştirmektir.

- Son aşama, krizden yarar sağlamaktır. Kriz dönemi yepyeni bir katma değer yaratma dönemi olabilmektedir. Kriz dönemi, rekabette üstünlük getirecek yenilikler yaratmak, şirkette yapısal olarak yeni düzenlemelere gitmek ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olmaktadır. Kriz yönetimin altı aşaması aşağıda görüldüğü şekilde gerçekleşmektedir (Özel, 2005: 23):

- Krizden kaçınmak (Krizin önlenmesi aşaması)
- Krizi yönetmeye hazırlanmak (önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, kriz gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmak)
- Krizi saptamak (Gerçekten krizde olduğunun kabul edilmesi)
- Krizi dondurmak (Önceliklerinin belirlenip, kararlılık göstermek)
- Krizi çözmek (Hızlı girişimlerde bulunup krizin çözülmesi)
- Krizden yarar sağlamak (Kriz ortamından fırsatlar çıkarmak)'tır.

1.15. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Planı

Konaklama işletmelerinin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amaçları şu şekilde özetlenmektedir (Haşit, 2000: 87):

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmelerde krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak olarak belirtilmektedir.

Kriz yönetiminde planlama evreleri, etkenlerin saptanması, senaryo üretimi ve oturumlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Dolgun, 2005: 8). Kriz yönetim planı hazırlayan konaklama işletmeleri, kriz yönetim ekibini de belirlemesi gerekmektedir. Kriz yönetim ekibinde farklı uzmanlık alanlarından kişiler yer almaktadır. Kriz yönetim ekibi, kaynakları yönlendirecek ve içinde bulunulan durumdan kurtulmayı sağlayacak farklı bir liderlik anlayışı gerektirmektedir (Gültekin, 2002: 46).

Kriz planlama sürecinde, kriz döneminde etkin stratejiler geliştirebilmek için işletmenin karşılaşılabileceği krizlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Senaryo planlaması, işletmenin krizlerle ne zaman, nasıl karşılaşılabileceğini senaryolaştırarak, sistematik şekilde ortaya koymaktadır. Bu süreçte kriz yönetim ekibindeki kişilerden yararlanılmaktadır. Ayrıca, senaryonun hazırlanmasında geçmişte yaşanan krizler yardımcı olmaktadır (Sapriel, 2003: 353).

Kriz yönetim ekibi, kriz yönetim planının uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşlevsel bir kriz yönetim organizasyonun şu noktalara ilişkin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Dolgun, 2005: 6):

- İşletme yönetimin kriz yönetimine duyarlı hale gelerek kriz yönetim ekibini oluşturması,
- Bu ekibin kriz yönetim planları geliştirerek kendisinin de nasıl harekete geçeceğini belirlemesi,
- Bağlantı görevlilerinden yararlanarak aktif biçimde bilgi toplaması ve bilgi toplama planının yapılması,
- Bilginin kriz yönetim ekibince ve yönetim birimi içinde kullanılmasıdır.

Plan hazırlanırken, yönetim olası bütün olumsuz koşulların listesini yaparak, olumsuz bir olayla karşılaşıldığında olay anında nasıl bir tepki verebileceğini düşünmektedir. Bu planda yaygın olarak karşılaşılan kriz türlerinin de mutlaka içerilmesi gerekmektedir (Sucu, 2000: 54). Oluşturulan kriz planı, örgüt içinde kilit noktalarda bulunan çalışanlara mutlaka iletilerek, onlar şirketin kriz planlarını ve politikalarını uygulamaya aktaracak şekilde yetiştirilmektedir. Başarılı bir planda, krize karşılık verme, krizi önleme, yeniden başlama, iyileştirme ve restorasyon konuları yer almaktadır (Sucu, 2000: 55-56).

1.16. Konaklama İşletmelerinin Kriz dönemlerinde İzlediği Stratejiler

Gelişen ve değişen ekonomik şartlar ile birlikte işletmeler, yoğun bir rekabet ortamına girmekte ve krizlerle karşılaşmaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri ulusal ve uluslararası boyutta birçok krizden olumsuz etkilenmekte, faaliyetlerine ara vermekte hatta iflasın eşiğine gelmektedirler. Bu değişim sürecinde kurumlar ekonomik, sosyal, kültürel ve benzeri pek çok alanda krizler ile karşılaşırken bazıları da faaliyet gösterdikleri alanda satışlarını ya da cirolarını arttırmak gibi fırsatlar yakalamaktadırlar. Coombs, ani ve olumsuz durum ile karşılaşan işletme yöneticilerinin aşağıda belirtilen krize karşılık stratejilerini kullanması gerektiğini belirtmektedir (Combs, 2007: 170):

- Birinci Dereceli Stratejiler
- Krizi Reddetme Stratejileri

Başkalarını Suçlamak: Kriz yöneticisi işletme ile ilgili yanlış bir takım izlenimlerin olduğunu belirtmektedir.

Krizi Reddetmek: Kriz yöneticisi, işletmede herhangi bir krizin olmadığını iddia etmektedir.

Günah Keçisi Bulmak: Kriz yöneticisi, krizin nedeni olarak işletme dışından bazı kişi veya grupları suçlamaktadır.

– Krizin Etkisini Azaltacak Stratejiler

Mazeretler Bulmak: Kriz yöneticisi, krizde kurumlarının sorumluluğunu minimize etmek için mazeretler bulur ya da krizi tetikleyen olayları kontrol altına aldığını belirtmektedir.

Yasal Dayanak Belirlemek: Kriz yöneticisi, kurumun içinde bulunduğu durumu en az zarar ile algılanması için çaba sarfetmektedir.

– Yeniden İtibar Kazanma Stratejisi

Tazminat Vermek: Kriz yöneticisi, krizden zarar gören paydaşlarına para veya buna benzer hediyeler vererek kurumsal itibarı yeniden kazanmaya çalışmaktadır

Özür Dilemek: Kriz yöneticisi, yaşanan kriz için tüm sorumluluğu üstlenip ve paydaşlarından özür dileme yolunu seçmektedir.

- İkinci Dereceli Stratejiler

- Krize Destek Verme Stratejileri

Hatırlatma: Kurumun tüm paydaşlarına, işletmenin krizden önceki iyi ve başarılı işlerinin hatırlanmasına gayret göstermektedir.

Bütünleşme: Kriz yöneticisi, kurumun geçmişte iyi ve başarılı işleri tüm paydaşları ile başardığını ve bunu birlikte tekrar gerçekleştireceklerini belirtmesi durumunu ifade etmektedir

Mağduriyet: Kriz yöneticisi, paydaşlarına işletmenin kriz mağduru olduğunu anlatmaktadır.

Başka bir yaklaşıma göre, kriz yönetiminde kullanılan teknikleri genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamak mümkündür (Kash ve Darling, 1998:182-183, 185).

1.16.1. Krizden Korunma Amacıyla Proaktif Kriz Yönetimi Stratejisi

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir (Baydaş ve diğerleri, 2004: 225).

Çoğu örgüt “Bizim başımıza gelmez, bu nedenle krizlere karşı hazırlanmak için para harcamamıza gerek yok” yaklaşımıyla hareket ederek proaktif yaklaşımı reddetmektedir. Ancak bu anlayış, giderek yok olmaktadır. Örgütler reaktif kriz yönetimi anlayışının örgüte maliyetini gördükçe, yeni çözümler aramaya başlamışlardır. Bu açıdan proaktif kriz yönetimi, potansiyel krizleri önlemede etkin bir strateji olarak kabul edilmektedir (Ural, 2003: 385).

Proaktif yaklaşımda, konular henüz bir problem olarak işletmeyi etkilemeye başlamadan önce davranmak, bu yolla krizleri önlemek ya da krizlerin etkilerini en aza indirmek önem kazanmaktadır (Ural, 2003: 381). Proaktif yaklaşım sürekli iyileştirmeyi benimsemektedir. Bu yaklaşımla örgüt kendine uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilecek maliyet düşüklüğünü, güçlü iletişimi, hızlı bürokrasiyi ve bunların sonucunda elde edebileceği verimliliği zamana yayarak elde edebilmektedir (Karabağ, 2003: 31).

1.16.2. Krizin Etkilerini Azaltma Amacıyla Reaktif Kriz Yönetimi Stratejisi

Reaktif yönetim; çevredeki şartlar değiştikten sonra kısa vadede verilen tepkileri kapsamaktadır. Değişime karşı tepkisel yol, artık ihmal edilmeyecek önemli problemler ortaya çıkana kadar beklemeyi ve sonra şiddetli düzeltici önlemler almayı ifade etmektedir (Mitroff ve Pauchant, 1992: 1). Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren sürece Reaktif Kriz Yönetimi Modeli adı verilmektedir. Bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılmaktadır. Amaç, yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır (Türkel, 2001: 5).

Reaktif yönetim, örgütün imajını yükseltmeye ve gelirini arttırmaya yönelik çalışan proaktif yönetimden farklı olarak, kuruluşun adını onarmak, satış kaybını kazanca dönüştürmek ve o anki durumu korumakla ilgilenmektedir (Tuğcu, 2004: 4).

1.17. Konaklama İşletmelerinde Krizden Kurtulma Yolları

Etkin bir kriz önleme programıyla krizden kurtulmak mümkün hale gelmektedir. Etkin bir kriz önleme programı aşağıdaki önlemlerden oluşmaktadır (Bilgin, 1998: 51):

- Kriz tehlikesine karşı işgörenleri özel eğitime tabi tutmak ve bu yolda beceri kazandırmak,
- Bir kriz anında karar verme yetkisini, kriz yöneticilerine aktarmak,
- İşletme işçi iletişim sistemini bu maksatla geliştirmek,
- Krizlere karşı otomatiğe dayanan bir sistem yerine, ilgili işgören elemanların muhakeme kabiliyetini ön plana çıkarmak,
- Kriz yönetiminde rol üstlenecek elemanlara en doğru bilgiyi en doğru zamanda aktarmak ve onları kriz dolayısıyla fazla mesaiye zorlamak olarak sıralanmaktadır.

Krizden kurtulmak için alınacak önlemlerle birlikte yöneticilerinde yapması gerekenler bulunmaktadır. Kriz yönetim sürecinde yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler krizden kurtulma konusunda büyük önem taşımaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilmektedir (Özel, 2005: 25):

- Kriz sinyallerini alabilme, krize hazırlanma ve korunabilme
- Kriz yönetimi sürecinde etkili karar verebilme ve otorite kullanabilme
- Kriz yönetimi sürecini planlayabilme ve örgütleyebilme
- Kriz yönetimi sürecinde iletişim kurma ve eşgüdüm sağlayabilme
- Kriz yönetimi sürecini denetim altına alabilme ve normal duruma geçişi sağlayabilme
- Kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve değerlendirmeyi başarabilme
- Krizlerden ders çıkarabilme olarak sıralanmaktadır

Kriz yönetiminde, krize başarı ile karşılık verebilmek için, krizden haberdar olmak, krize hazırlıklı olmak, krizi önlemek ve krizi çözmek için çok sayıda araç geliştirilmiştir. Krizden aşağıdaki araçlar yardımıyla kurtulmak mümkündür (Sucu, 2000: 75):

- Teknik ve ekonomik olarak, yasal/finansal işlemlerin denetimini yapmak, yasal düzenlemeler geliştirmek, stokları azaltmak, dağıtım sistemini etkinleştirmek, tasarrufa yönelmek, çevresel etki değerlemesi yapmak;
- Beşeri, sosyal ve örgütsel olarak, içsel duygusal hazırlık yapmak, çalışanların algı, tutum ve davranışlarını şekillendirmek, örgüt içi davranışları değiştirmek, istenilenler ile ilgili fısıltı yaymak;
- İçsel onarım ve tasarım yönüyle, güvenliği arttırmak, üretim yerini ve süreçlerini yeniden tasarlamak, iş akışı ve tasarımını yeniden yapmak, yöntemleri farklılaştırmak, ürünleri paketlemek, etkin denetim sistemi oluşturmak, örgüt içi hiyerarşik ilişkileri değiştirmek
- Dışsal bilgi / iletişim şekliyle ilgili olarak, amaçlara ve sonuçlara göre yönetim uygulamaları gerçekleştirmek, çıkar gruplarını yönetime katmak ve paylaşım planları oluşturmak, hükümet ile ilişkileri geliştirmek, çevreye yönelik davranış biçimlerini değiştirmek, medya ile ilişkiler konusunda çalışanları eğitmek, erken uyarı sistemleri oluşturmak krizden kurtulma yollarının başında gelmektedir.

Krizden kurtulmak için, bir planlama sürecine ihtiyaç bulunmakta olup, stratejik plan, acil plan gibi isimle bir çalışma yapılması gerekmektedir. Bu çalışma kriz öncesi dönemden başlayarak, alternatifli birkaç kriz senaryosu geliştirilmektedir. Aslında konuya risk yönetimi çerçevesinde bakılmaktadır. Turizm sektörünü etkileyecek bir olayın doğurabileceği olumsuz sonuçları önceden tahmin ederek, belirleyerek, bunların etkilerinin önlenmesi veya en aza indirilmesi için planların yapılmasını ifade eden risk yönetimi için çok yönlü çalışmaları yapmak gerekmektedir.

Bunların yanı sıra, işletmelerde kriz yönetim birimi oluşturulup bunların eğitilmesi sağlanmaktadır. Bu birimin kriz anında ortaya çıkan ya da çıkacak olan ve hepimizin bildiği olumsuz etkileri minimize etmesi gerekmektedir. Yani kriz yönetim birimi, “su alan gemiyi yüzdürecek ve zayıtı en az olacak şekilde limana ulaştıracaktır” (Aydın, 2).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA

2.1. KARİYER KAVRAMI

Genel tanıma göre kariyer, bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme ya da yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamı olarak kabul edilmektedir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 21). Sözlük anlamında göre kariyer, “kişilerin yaşamında üretken dönemlerini harcayarak başladığı, geliştirdiği ve çoğunlukla çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek” olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 1991: 1). Başka bir tanıma göre kariyer, emir altında hareket eden birbirini izleyen hiyerarşi içinde düzenlenmiş bireylerin görevleri ile ilgili bir iş silsilesi olarak belirtilmektedir (Sharfritz, 1985: 590). Bir psikolog gözüyle bakıldığında ise kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları bireysel yaşam süreci boyunca peşpeşe kullanmasını ifade etmektedir (Kaynak, 1996: 192). Bir başka açıdan kariyer, bir yandan bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olarak, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutacağı iş deneyimleri ile ilgili bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Başka bir ifadeyle kariyer, kişinin yaşam boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı bir tutum ve davranışlar dizisi olmaktadır (Can, 2001: 24).

1970’li yıllarda ele alınmaya başlayan bu kavram son zamanlarda sıkça kullanılan bir kavram haline gelmektedir. Kariyer kavramının değişik anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Günlük konuşmalarda kariyer; ilerlemek, meslek, iş hayatı, başarı, kişinin iş hayatı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimleri anlamında kullanılmaktadır (Sevinç, 2010: 19). Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Tortop, 1994: 92). Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirerek, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçmektedir (Certo, 1992: 15-16).

En genel tanımıyla; “Kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesi ve bunun sonucunda da kişinin daha fazla para kazanması, sorumluluk üstlenmesi, daha fazla saygınlık görmesi, statü ve prestij elde etmesi” demek olan kariyer, bu tanımından da anlaşılacağı üzere sadece bir işe sahip olmak olarak algılanmamakta, bunun yanısıra kişiye başarıma duygusu da vermektedir (Akat ve Budak, 1994: 409-420). Kariyer, bir bireyin hayatı boyunca mesleki etütler ve davranışlarından kazandığı tecrübelerin tümü olarak ifade edilmektedir (Güney, 2004: 136).

Kariyer, Fransızca “ carrierre”, İngilizce “ carrier” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’de kullanılmaktadır. Kelimenin sözlük anlamı taş ocağı, koşu yeri, arena, mecazi anlamda ise; yaşam, ömür ve meslek anlamına gelmektedir (Altay, 2006: 29). Ayrıca kariyer, kişinin çalıştığı kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini, yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 1997: 19). Bunun yanısıra bireyin kamu veya özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek için izlediği ve çalıştığı alan olarak ifade edilmektedir (Merden, 1995: 123).

Kariyer kavramının tanımı ile ilgili yukarıda birçok ifadeye yer verilmektedir. Bunların yanında, kariyer sözcüğünü farklı bakış açıları ile yorumlayan bir görüş bulunmaktadır:

- İlerleme olarak kariyer, çeşitli görevler arasında dikey hareketlilik,dir,
- Meslek olarak kariyer, çeşitli işler arasında yatay hareketlilik,dir,
- Yaşam boyu yapılan işler dizisi olarak kariyer ise bireyin yaptığı işlerin bir bütün olusturmasıdır (Duygulu, 1998: 8).

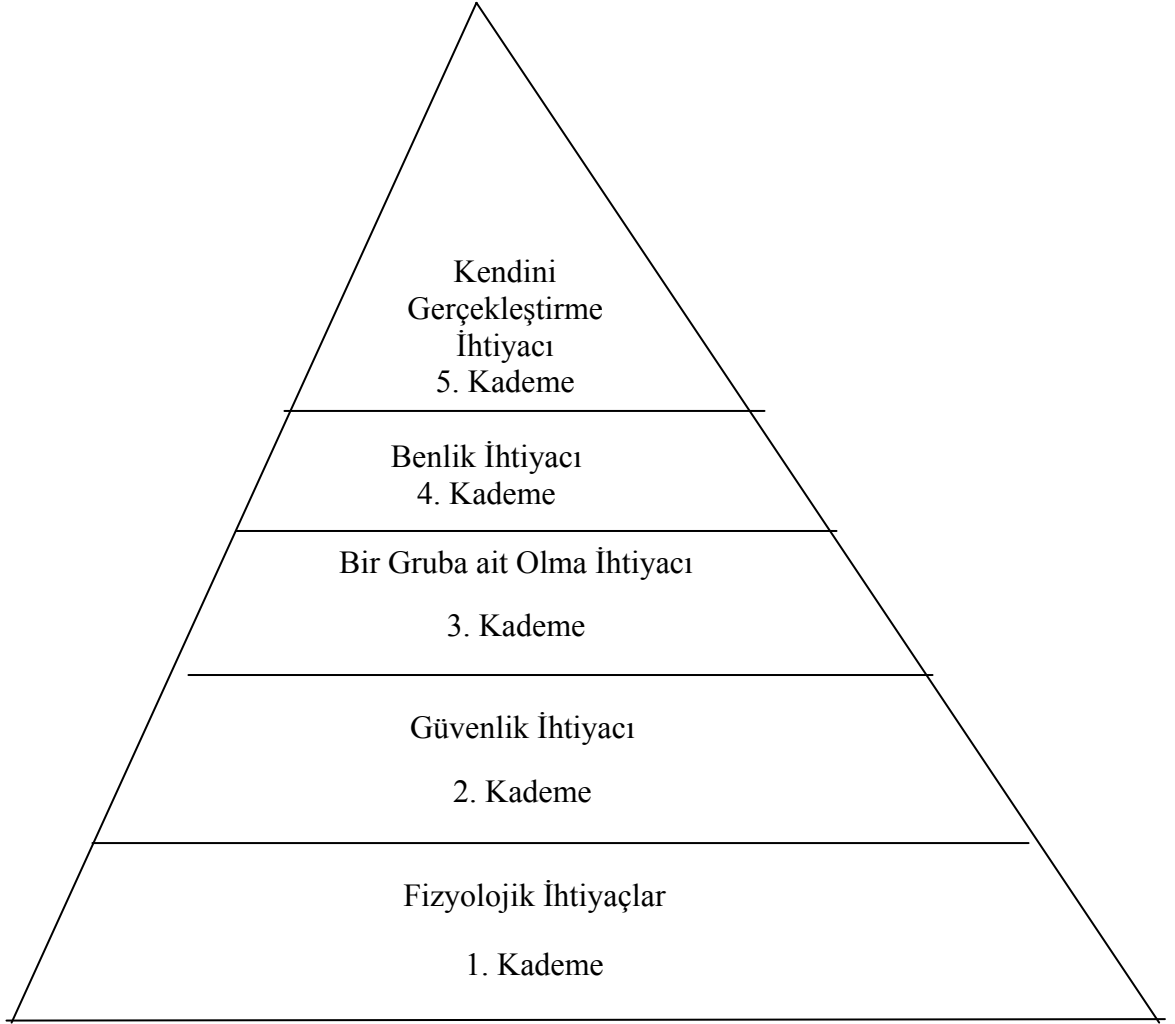
2.2. KARİYERİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri kapsamaktadır (Budak, 1995: 2). Bunlara göre kariyer kısaca, bir kişinin çalışma yaşamının planlaması anlamına gelmektedir (Ataol, 1989: 18). Ayrıca, birey ile bireye bu pozisyon, kadro ve kademeleri sunan örgüt arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin zaman içindeki iniş ve çıkışlarını yansıtan bir gelişim süreci olmaktadır (Işık, 1993: 3).

Kariyer kavramının odak noktasında insan yer almaktadır. İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak istemektedir. İnsanın çalışma hayatında başarısı yaptığı işten mutluluk duymasına, tatmin olmasına, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlanmasına bağlı olmaktadır (Aytaç, 1997: 25). İnsanoğlu hedeflerine ve amaçlarına ulaşmadığı takdirde; umutsuzluk, kırgınlık ve hayal kırıklığına uğramaktadır. Eğer kurum, bireyin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını tanımaz, ve bunları karşılamak için gerekli önlemleri almazsa, çalışanların çoğu işini terk edebileceği gibi gereksinimleri karşılanmadığından dolayı hayal kırıklığına uğrayarak kuruma karşı verimsiz ve zararlı bir çalışan haline gelebilmektedir (Cole,1987:52).

Birey bir yandan örgütün amaçlarına ulaşması için bir çaba içinde olduğu gibi diğer yandan da örgütte yükselmek istemektedir. Yükselme isteğinin içinde maddi çıkar beklentisi de bulunabilmektedir. Ancak yükselme arzusunda bulunan bireyin maddi çıkarın dışında kendisine olan saygısı gereği kariyer sahibi olma arzusu da özellikle günümüzde etkili bir güdülenme olarak kendini göstermektedir. Kariyer edinme arzusunu Maslow'un pramitinin tepesindeki son iki kademe ile ilişkilendirerek anlamak daha açıklayıcı olabilecektir: Birey benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde kariyer edinmeye, arkasından da bunu yükseltmeye çalışmaktadır. Aşağıdaki görülen şekilde insanın ihtiyaçlar hiyerarşisine yer verilmiştir (Eryiğit, 2000:2):

Şekil 14: İnsanın İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Süleyman Eryiğit, Kariyer Yönetimi, Kamu- İş, C:6, S:1, 2000: 2.

İhtiyaçlara göre işlerdeki tatmin metodlarına bakıldığında, (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 201):

- Temel ihtiyaçların tatmin metodu para , fiziksel çalışma koşulları,
- Güvenlik ihtiyacının tatmin metodu, fiziksel çalışma koşulları, emekli aylığı, hastalık ödemeleri, sosyal güvenlik tasarrufları,
- Ait olma ihtiyacının tatmin metodu, çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma, şirketin sosyal aktiviteleri,

- Saygı, takdir veya ego tatmini ihtiyacını, işin ünvanı, statü sembolleri (büro, kendi araç park yeri gibi), otorite pozisyonu,
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacını, kendini göstermek için tatmin edici iş, yaratıcı olma fırsatını karşılamakta olduğu görülmektedir.

2.2.1. Kariyer Seçimi

İnsan hayatının en önemli dönüm noktalarından birisi olan kariyer seçimi insan yaşam biçiminin de seçilmesi anlamına gelmektedir (Altun, 2000: 76). Meslek, bireylerin hayatını kazanmak için yaptığı kuralları toplumca belirlenmiş ve belli bir eğitimle kazanılan bilgi, becerilere dayalı etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Yanikkerem, Altınparmak ve Karadeniz, 2004: 61).

Doğru meslek tercihinin çoğunlukla bireyin kişisel özellikleri ile ilgili olduğu iddia edilse de bu konuda pek çok subjektif faktörün (aile, arkadaş gibi çevre baskısı, mesleğe biçilen toplumsal değer, mesleğin ekonomik itibarı) bireyin doğru seçim yapmasını engellediği bilinmektedir (Sevinç, 2010: 75).

Bazı kisiler kariyer seçimlerini çok erken yaşlarda yapmaktadır. Fakat bu durum, böyle yapanların hepsinin de hedeflerine erişeceği anlamına gelmemektedir. Bazıları asla gerçekten bir kariyer seçimi gerçekleştiremezken, diğerleri ise kariyerlerini daha sonra seçmektedir. Kariyer seçimi beklenmedik bir biçimde gerçekleşmiş de olabilmektedir. Ama planlanmış olduğu halde dahi, insanların hedeflerine erişmiş olduğu anlamını taşımamaktadır (Baruch, 2004; 40). Kariyer seçiminde zorlanılması durumunda üç öneri dikkat alınmaktadır. Bireylerin seçim yaparken dikkate almaları gereken kriterleri sıralamak gerekirse, bireyler ilgi duydukları alanı saptamakla işe başlamalıdır. İkinci öneri, kişinin kendisine uygun meslek seçmesi için, bireyin kendisini iyi tanıması gerekmektedir. Birey, kişilik yapısı, ilgi alanları ve yetenekleri de dikkate almaktadır. Son öneri ise, bireylerin kendilerini tanımaları ile birlikte meslekleri tanımaları olmaktadır. Bireylerin, hangi mesleğin kendi kişilik yapılarına uygun olduğu konusunda etkin bir karar vermeleri gerekmektedir (Sevinç, 2010 77-78).

Bu konuda John Holland'ın meslek tercihi teorisinden bahsedilmektedir. Bu çalışma kariyer seçimi konusunda en bilinen çalışmalardan olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 162):

- İnsanlar farklı mesleki tercihlerde bulunmaktadır.
- Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutlu olmaktadır.
- İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir

2.2.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Bireyler, bireysel kariyer planlaması yapıp kariyerini seçerken bir çok etmenden etkilenmektedir. Bu etmenlerin en önemlileri olarak, ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, toplumun etkileri, bireysel beklentiler ve kişilik gelişimi olarak gösterilmektedir. Genel anlamda, kariyer seçimini dört temel faktörün etkilediği ortaya konmaktadır (Aytaç, 2005: 91):

- **Kendini Tanıma:** Kariyer kişinin kendi görüşünü yansıtır ve onu şekillendirmektedir.
- **İlgi Alanları:** Kişi kendi ilgi alanına girdiğinde inandığı mesleği kariyer olarak seçmektedir.
- **Kişilik:** kişinin ihtiyaçları olduğu kadar kişisel oryantasyonu da kariyer seçimini etkilemektedir.
- **Sosyal Ortam:** Bu faktör eğitim, mesleki düzey, ebeveynlerin sosyo-ekonomik statüleri, içinde yer alınan toplum gibi noktaları içermektedir.

Edgar Schein tarafından yapılan derinlemesine bir araştırmada, bir çok kişiyi kariyerleri sırasında yöneten belirli davranış şekillerinin, değer ve tutumların, hayatın ilk yıllarında oluştuğu farkedilmiştir. Bu davranış şekilleri ihtiyaçların ve güdülerin bir birleşiminden meydana gelmekte ve insanın birkaç ilişkili kariyer tipinde seçim yapmasını sağlamaktadır (Sevinç, 2010: 80).

Kariyer seçimini etkileyen faktörler çevresel (dışsal) ve kişisel (içsel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireyin sosyal özgeçmişinin çevresel faktörlerin başında geldiği belirtilmektedir. Sosyal özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular gibi faktörlerden meydana gelmektedir. Bu faktörler, bireyin kariyer süreci ile ilgili kararlarını etkilemekte ve yönlendirici olmaktadır (Kaynak, 1996: 180). Bunun yanı sıra, sosyolojik bir perspektife göre, kariyer seçiminde kültürel ve sosyal etkenlerin varlığı da önem taşımaktadır. Bu etkenler, sosyal sınıf, aile statüsü, ailenin gelir düzeyi gibi faktörleri içermektedir (Aytaç, 2005: 92).

İçsel faktörler arasında sayılan, kişiliğin yaşam süreci boyunca oluşumunda etki yapmış olan duygular, başarılar, psikolojik güç, düşünceler kariyer seçimini büyük ölçüde etkilemektedir (Kaynak, 1996: 181). Kişilik, bireyin benliği ve sosyal dış dünyası arasındaki karşılıklı ilişki sonucunda oluşmaktadır. Bu da, kariyer seçiminde büyük rol oynamaktadır (Duygulu, 1998: 16).

2.3. KARİYER YAKLAŞIMLARI

Hızla değişen iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümle birlikte, örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler, daha nitelikli elemanları işte tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı güderken; çalışanlar da, işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmakta, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemelerini sağlayacak çabalar içerisine girmektedirler (Mayrhofer ve diğerleri, 2005, 38). Küreselleşmenin hızlandırdığı değişimler sonucunda, örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak “U” şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmaktadır. U şeklindeki yollarda artık yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı ve sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı bir kariyer anlayışı egemen olabilmektedir (Günel, 2009: 1).

Yeni durumda artık kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Günel, 2009:1). Bu anlamda günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarının önem kazanmasının nedenleri şöyle sıralanabilir: örgütsel

bağlılığın zayıflaması, kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması, örgütlerin sunduğu kariyer imkan ve fırsatlarının azalması, uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması, büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler ve müşteriler olarak kariyerlerine devam etme olanaklarının olması, başarının ölçüsü olarak, gelirini yükseltmek, sahip olduğu varlıkları arttırmak, kendi işini geliştirmek ve yönetsel kariyerdeki kişilerin iş ve aile arasında bir denge sağlama ihtiyaçları olarak sıralanmaktadır (Soysal, 2006: 1).

Kariyer yaklaşımları sekiz ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, geleneksel kariyer yaklaşımı, yeni kariyer yaklaşımları, çok yönlü kariyer yaklaşımı, iki basamaklı kariyer yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı, sınırsız kariyer yaklaşımı, çağdaş kariyer yaklaşımı olarak belirtilmektedir.

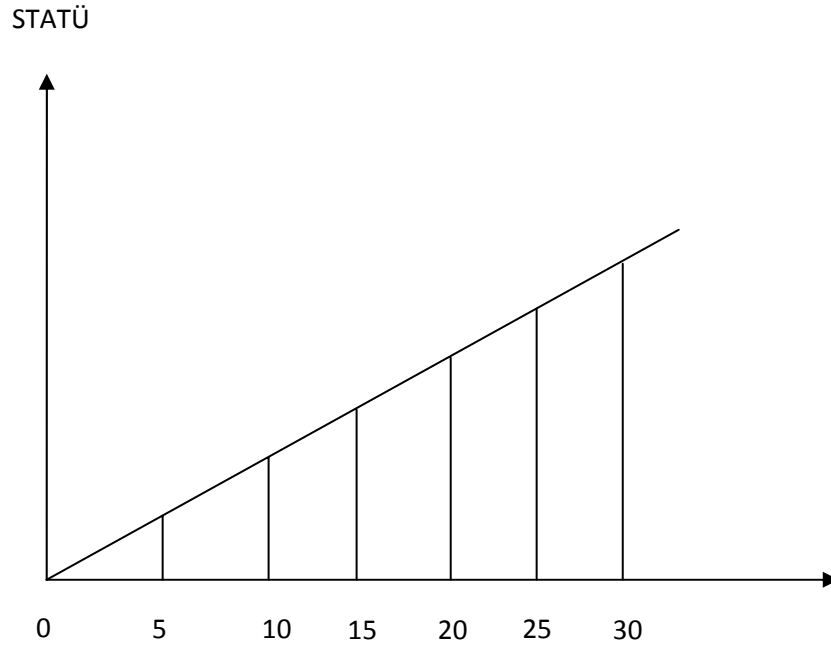
2.3.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak, yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır (Soysal, 2006: 2). Geleneksel kariyer yolu, işgücü niteliğindeki ve yapısındaki değişimler, teknolojideki gelişmeler, örgütsel değişimler nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Geçmişte yaşanmış kariyer gelişimlerini temel alıp ve esnek olmamaktadır. Bireylere olayın bütünlüğünü tanıma, kariyerlerini planlama fırsatı vermemektedir. Ancak, açık ve düz olması, çalışanın gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilmesini sağlamaktadır (Aytaç, 1997: 201).

Geleneksel kariyer yaklaşımları açısından bakıldığında, örgütlerdeki kariyer çalışmaları bireysel ve örgütsel gereksinimlerin eşleştirilmesi üzerinde durmaktadır. İnsan kaynaklarının seçimi, geliştirilmesi ve terfi işlevleri aracılığıyla işgörenlerin motivasyonu sağlanmaya çalışılmaktadır. İşgörenlerin kariyeri büyük ölçüde örgütün kontrolünde şekillenmektedir (Günel, 2009: 3). İş dünyasında geleneksel kariyer düşüncesi çoğu insan için bir şirketin içinde daha güvenli ve daha iyi işlerde otomatik olarak ilerlemenin bir serisi şeklinde düşünülmektedir. Bu anlamda geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı

söz konusu olmamaktadır (Sevinç, 2010: 29). Aşağıda geleneksel kariyer yoluna yer verilmiştir.

Şekil 15: Geleneksel Kariyer Yolu



Kaynak: Serpil Aytaç, “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları”, Epsilon yayınları, İstanbul, 1997: 202.

Şekil 15: Geleneksel Kariyer Yolu

- 0-5 yıl hizmet süresi için, satış temsilcisi,
- 5-10 yıl hizmet süresi için, satış şefi,
- 10-15 yıl hizmet süresi için, muhasebe yetkilisi,
- 15-20 yıl hizmet süresi için, şube satış sorumlusu,
- 20-25 yıl hizmet süresi için, bölge satış sorumlusu,
- 25-30 yıl hizmet süresi için, satış ve pazarlama müdür yardımcısı

statüleri belirtilmektedir.

Geleneksel kariyer yolunda her adım hizmet süresiyle ilgili olmaktadır. Şekilde görülen örnekte olduğu gibi, satış departmanında bireyin kariyer yolu, yukarıya doğru bir terfi zinciri şeklinde gelişmektedir. Bu yol örgütte doğrudan yukarıya hareket etmenin tek yoludur. Tek basamaklı kariyer olarak da tanımlanan geleneksel yol, tek bir meslek alanı içinde dikey hareketleri vurgulamaktadır (Aytaç, 1997: 202). Bu yaklaşımda her ne kadar çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilseler de, yukarıya doğru yükselebilenin alternatif bir yolu olmaması, çalışanların giderek böyle bir çalışma ortamından zevk almamaları ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarının ve iş tatmininin azalması kişileri işletme dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açmaktadır (Sevinç, 2010: 29).

2.3.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmakla birlikte, işgörenler ile işlerin doğru bir biçimde eşleştirilmesi yoluyla işgörenlerin istihdamı ve yeni bilgi ve beceriler kazanarak geliştirilmeleri eskiden olduğu gibi, bugün de önemli kariyer faaliyetleri olarak var olmaya devam etmektedir (Günel, 2009: 9). Şimdiye dek kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanmaktaydı. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturulmaktaydı. Ancak, geleneksel kariyer yoluna göre çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkamamaktaydılar. Bu durum yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmaktadır (Sevinç, 2010: 32).

Kariyer süreçlerine ilişkin yeni yaklaşımlara bakıldığında profesyonelleşmenin ileri düzeyde belirleyici olduğu uygulamalarda mesleki iş deneyimleriyle gelişme yerine, bilgi elde etme temeline dayanan gelişme çabalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu tarz bir geliştirme sürecinde kazanılan bilgi, personelin iş deneyimleri boyunca kazandığı uzmanlık becerilerini ve örgütsel ilişkiler ağını yeniden düzenlemektedir (Akın, 2005: 2). Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü

yapılanmasıyla, amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda, hem yönetici hem de çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektirdiğini bilmektedirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisiz olmaktadır. Burada tecrübe işin gerektirdiği şartlar, yetenek yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir. Bu yeni model bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır. Çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu oluşturulmaktadır (Sevinç, 2010: 32).

2.3.3. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer, örgüt tarafından değil de kişi tarafından yönetilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu kariyer tipi, kişinin eğitim ve gelişmedeki çeşitli tecrübelerini, birkaç örgütteki işini ve mesleki alandaki değişimleri kapsamaktadır (Sevinç, 2010: 33).

Brousseau ve arkadaşları (1996), çoklu kariyer olarak tanımladıkları kariyer modelinin dört farklı yolu olduğunu savunmaktadır. Bu yollar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 3: Çoklu Kariyer Modeli

	Doğrusal	Uzman	Spiral	Geçici
Hareket Yönü	Yukarı	Küçük Hareketler	Yatay	Yatay
Bir Alanda Kalma Süresi	Değişken	Yaşam Boyu	7-10 Yıl	3-5 Yıl
Anahtar Güdüler	Güç Başarı	Uzmanlık Güvenlik	Kişisel Gelişme Yaratıcılık	Çeşitlilik Bağımsızlık
Özellikler	Liderlik Rekabet Maliyet etkinliği Mantıksal yönetim Kar uyumu	Kalite Bağlılık Güvenirlilik Teknik yeterlilik Sabit oryantasyon	Yaratıcılık Takım işi Yetenek çeşitliliği Yatay koordinasyon İnsan geliştirme	Hız Network Uyum Hızlı öğrenme Proje odaklılık

Kaynak: K. R. Brousseau, M. J. Driver, K. Eneroth ve R. Larsson, "Career Pandemonium: Relining Organizations and Individuals", Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4, 1996: 56.

Doğrusal kariyer tipi, bireyin örgüt içindeki bir önceki işe göre daha yüksek sorumluluk gerektiren işleri almasını ve bilgi ve beceri gerektiren işlerde ilerlemesini ifade etmektedir. Uzman kariyer tipi, yaşam boyu sürecek olan bir mesleğin bir kere kalıcı olarak seçilmesi olduğunu ifade etmektedir. Spiral kariyer tipi, kariyerin, bir dizi meslek ve o meslekte kazanılan deneyimler yoluyla geliştiğini anlatmaktadır. Son olarak, geçici kariyer tipi, bireyin sürekli olarak iş değiştirmesini ifade etmektedir. Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış, genellikle kariyeri çok yönlü kariyer tanımı ile açıklamaktadır. Çok yönlü kariyer; şu iki faktöre göre değişen kariyer olarak tanımlanmaktadır:

- Kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişimler,
- İş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeler (Sevinç, 2010: 33).

Geleneksel kariyer yaklaşımında, her ne kadar çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilseler de, yukarıya doğru yükselebilmeyen alternatif bir yolu olmaması, çalışanların giderek böyle bir çalışma ortamından zevk alamamaları ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalması, kişileri işletme dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açmaktadır. Diğer taraftan, firmalar ve işçiler arasındaki psikolojik iş anlaşmanın değişmesi ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmacıları çoklu ve sınırsız kariyerler gibi yeni kariyer yaklaşımlarını araştırmaya doğru yöneltmiştir. Bu yeni yaklaşımlardan biri olan çok yönlü kariyer yaklaşımı iş dünyasında yerini almaktadır. Geleneksel ile çok yönlü kariyer arasında bazı farklar bulunmaktadır (Soysal, 2006: 10). Bu farklar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 4 : Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi, maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşıma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim sorumluluğu	Şirket	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Format eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven

Kaynak: Esra Sevinç, Kariyer Planlama ve Yönetimi, Etap Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı, 2010: 34.

2.3.4. İki Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

Çift basamaklı kariyer yolu olarak tanımlanan bu yaklaşım, gerek teknik gerekse yönetsel alanda, bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş bir terfi sistemini ifade etmektedir (Tremblay, Wils ve Proulx, 2002:2). İki basamaklı kariyer yolu, teknik işgörenler, uzmanlar ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiş bir yaklaşım olarak belirtilmektedir (Sevinç, 2010: 34-35).

Çift basamaklı kariyer yolunun vurguladığı en önemli unsurlardan birisi kariyerin sosyokültürel boyutudur. Buna göre, kültürel değerler, teknik ve yönetsel kariyerin farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olmaktadır. Örgütlerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem çalışan hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. Ücret, statü, güç ve örgütsel prestij yönetsel kariyeri cazip kılan unsurlardan olmaktadır (Erdoğan, 2003: 167). İki basamaklı kariyer yolunun önemini arttıran neden, örgütlerin gittikçe basıklaşması olarak belirtilmektedir. Örgütlerin basıklaşması sonucunda, yönetim kademelerinde ilerleme imkanının azalması yüzünden yöneticiler kariyer düzleşmesi problemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunla yüz yüze gelmemek için örgütlerin iki basamaklı kariyer yolunu seçtikleri görülmektedir (Sevinç, 2010: 36).

2.3.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Küreselleşen iş hayatında çalışanların kariyer gelişimlerini sadece örgüte yükleyen eski kariyer anlayışı hızlı bir şekilde kaybolmakta, kariyer anlayışı hakkında yeni kavram ise dramatik olarak farklılaşmaktadır. Bu çerçevede yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri ise Handy'nin "portföy kariyer" kavramı olmaktadır. Bu anlamda Handy güçlü bir şekilde artık kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir "portföyünün" inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade etmektedir (Günel, 2009: 6). Bu kariyere göre işgörenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız olmak ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadır (Erdoğan, 2003: 170).

İşgörenler bir örgüte bağlı tek iş yapan kişiler olarak karşımıza çıkmamaktadır. Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda portföy kariyer anlayışının varsayımları şu şekilde sıralanmaktadır (Erdoğan, 2003: 170):

- Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak alınmaktadır.
- Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilmektedir.
- Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılmaktadır.
- Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülmektedir.

2.3.6. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Kariyerde esneklik, beklenmedik ve cesaret kırıcı nitelikte olsa bile değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneği şeklinde ifade edilmektedir. Esnek kariyer, kişinin kendine karşı duyduğu sorumluluk duygusuyla bireysel kariyer gelişimini gerçekleştirirken, içinde bulunduğu iş ortamına sağlayacağı yararı kapsamaktadır (Sevinç, 2010: 38). Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her gün yapılan az çok

belirlenmiş görev anlamındaki iş ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmalarını içeren projeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu bu çalışma ekipleri içinde çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bireyin kendisini tanıması ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olması esnek kariyer anlayışında önem kazanmaktadır (Günel, 2009: 5).

Bu yaklaşım, gerek çalışanların gerekse işletmelerin davranış ve değerlerinde de büyük değişiklikleri beraberinde getirmektedir (Sevinç, 2010: 38). Birinci değişiklik, güvenin geleneksel tanımının değişmesini kapsamaktadır. İkincisi, kariyerde takip edilen yolla ilgili genel görüşün değişmesini ele almaktadır. Üçüncüsü ise, işletmenin asıl amacının müşteri isteklerine ve değerlerine uygun mal ve hizmet üretmek olduğu, bu sağlanmadığı takdirde işletmede çalışan herkesin işsiz kalacağının anlaşılmasının sağlanması olarak gösterilmektedir (Soysal, 2006: 10). Esnek kariyerli işgücü; sürekli öğrenmeye hazır, bununla birlikte de değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işgören olarak belirtilmektedir. Bu tip çalışanlar kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu almakla birlikte kariyerlerini oluşturabilmesi ve sürdürebilmesi için örgütün başarısına bağlı kimseler olmaktadır. İşgörenler kendi güçlü zayıf yönlerini bilmektedirler. Performansları örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlamaktadır (Günel, 2009: 5).

Küreselleşen iş dünyasında örgütler rekabet üstünlüğünü koruyabilmeleri için, teknik değişimlere, sosyal ve siyasal farklılaşmalara, çalışanların değişen ihtiyaçlarına çabucak cevap veren bir esnekliğe kavuşması zorunlu hale gelmektedir (Günel, 2009: 6).

2.3.7. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Günümüz iş dünyasında örgütler yapısal bir değişim süreci içinde olmaktadır. Küçülme, diğer örgütlerle işbirliği yapma ve başka örgütleri satın alma veya birleşme bu değişime örnek olarak verilmektedir. Bu gelişmeler sonucu ortaya çıkan esnek örgütler sınırsız örgütler olarak tanımlanmaktadır. Örgütleri etkileyen bu değişimler

yanında, kariyer anlayışında da sınırsız kariyer anlayışına yol açmış olmaktadır. Sınırsız kariyer olarak tanımlanan bu anlayış, örgütsel sınırlar, roller, pozisyonlar ve işlerin niteliğini de derinden etkilemektedir (Sevinç, 2010: 39). Sınırsız kariyer, işle ilgili faaliyetlerin açık sınırla tanımlandığı durumu ifade etmektedir. Bu kariyer anlayışına göre işe ait faaliyetler örgütle sınırlandırılmaz, örgütten bağımsız olmayı ifade etmektedir. Arthur'a göre sınırsız kariyer tanımları aşağıda belirtilmektedir (Günel, 2009: 6):

- Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer,
- Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer,
- Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer,
- Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması,
- Aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarını reddetmek,
- Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması olarak sıralanmaktadır.

Sınırsız bir kariyerin en temel özellikleri; birçok işletmeye taşınabilir beceriler, bilgiler ve yetenekler taşıması; işin kişisel açıdan anlamlı bulunması; çalışırken dinamik öğrenme sağlaması; çok sayıda bağlantının ve eşitleriyle öğrenmenin geliştirilmesine olanak vermesi ve kariyer yönetimine ilişkin bireysel sorumluluk gerektirmesi, olarak sıralanabilmektedir. Tabloda, geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer kavramı arasındaki farklılıkları göstermektedir (Sullivan, 1999:458).

Tablo 5 : Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	Sınırsız Kariyer Yaklaşımı
İstihdam İlişkisi	Bağlılığa dönük iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler	Belirli, sabit	Aktarılabılır
Başarı Ölçütü	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı bulunan iş
Kariyer Yönetimine İlişkin Sorumluluk	Örgütte	Bireysel
Eğitim	Biçimsel programlar	İş üzerinde
Önemli Özelliği	Yaşa bağlı olma	Öğrenme odaklı olma

Kaynak: Sullivan, S.E., “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, Journal of Management, Vol.25, No.3, 1999: 458.

2.3.8. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Çağdaş kariyer yaklaşımında, kariyerler örgütlerin dışında yer almaktadır. Kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda daha bir ön plana çıktığı bu kariyer tipinde, kişiler isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar (Günal, 2009: 7). Bu yaklaşımda örgütlerde yönetici sorumlulukları da ele alınmaktadır. Yöneticiler çalışanlara örgütte ilerlemekten ziyade seyahat etme ve yetenek geliştirme sağlamaktadır. Çalışanlar da işleri yapmada oldukça esneklik gerektiğinin bilincinde olmaktadır (Sevinç, 2010: 43-44).

Aşağıdaki tabloda kariyer yaklaşımlarında eski ve yeni paradigmalara yer verilmektedir (Nicholson, 1996: 41):

Tablo 6: Kariyer Yaklaşımında Eski ve Yeni Paradigmalar

	Geleneksel Paradigmalar	Yeni Paradigmalar
Örgüt	Bürokrasi	Şebeke
Rol	Genelleştirilmiş	Çok yönlü beceri sahibi uzmanlık
Yetkinlikler	Sistemler, işlemler	Takım çalışması, gelişme
Değerlendirme	Girdiler	Çıktılar
Ödemeler	İşler	Beceriler
Sözleşme	Bağılılığa dönük güvence	Esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik kazandırma
Kariyer yönetimi	Paternalistik-koruyucu	Özgüvene dayalı
Hareketlilik	Dikey	Yanal
Riskler	Katılık, bağımlılık	Stres, kargaşa

Kaynak: Nicholson, N. ,“Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age”, Academy of Management Executive, Vol.10,1996: 41.

Yönetim ve organizasyon alanındaki yeni gelişmeler dikkate alındığında belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken noktalar şöyle sıralanmaktadır (Sevinç, 2010: 44-45).

- Yatay kariyer hareketliliğinin artması,
- İş değiştirmelerin sıklaşması,
- Örgütlerin bireye sunduğu kariyer imkanlarının azalması,
- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin çalıştıkları sektörlerde kendini tanımlamaları ve ön plana çıkmaları.

2.4. KARIYER DÖNEMLERİ

İnsanların hayatında çeşitli dönemeçler bulunmaktadır. Bu dönemeç, çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa geçişi kapsamaktadır. İnsanların bu dönemeçleri, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgili olmaktadır (Sevinç, 2010: 57). Her yaşam basamağı; farklı ihtiyaçları, motivasyonu ve görevleri içermektedir. Bireylerin kariyerlerinin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler söz konusu olmaktadır. Kişinin fiziksel özellikleri, zihinsel özellikleri, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, ilgi alanları, yaş, deneyim bunlardan bir kısmı olarak belirtilmektedir. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak, belli bir plan çerçevesinde kendisine bir yön seçerek, istek ve amaçlarını belirlemekte; bu doğrultuda kariyerini geliştirmektedir. Ancak her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişiklik göstermektedir (Barutçugil, 2004: 327).

Bireysel olarak kariyer dönemlerinin gelişim süreci, kişinin yaşam safhalarına paralel olarak gelişmektedir (Sevinç, 2010: 58). Yaşamın dönemleri üzerinde sayısız incelemeler yapılmaktadır. Erickson, bireyin yaşamında sekiz psiko-sosyal evre bulunduğundan bahsetmektedir. Bunların dördü çocukluk yaşamı ile ilgili, diğer dördü ise bireyin iş yaşamını da kapsayan yetişkinlik ile ilgili olmaktadır. Bunlar ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak adlandırılmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998: 165).

Çocukluktaki hayaller ve farklı kariyer alanlarında denenen rol oyunları ile karakterize olmaktadır. Ergenlik çağı boyunca kariyer fikri bireyin kendi benliğinde oluşmaya başlamaktadır. Bu çağda okuldaki mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri ile şekillenmektedir. Yetişkinlikte eğitim, öğretim ile oluşan kariyer kararı, işe giriş, kariyer durgunluğu (plato) dönemi ve emeklilikle gelişmektedir. Emeklilik, bazı insanları iş ortamından uzaklaştırırken, bazıları için yeni kariyerlere başlanılan bir dönem olmaktadır. Buna ek olarak, tipik kariyer safhalarında bazı insanların mesleki gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları da görülmektedir (Singer, 1990: 191).

Bireyin kariyer aşamaları konusunda en ilginç yaklaşım Daniel Levinson tarafından yapılmıştır ve aşağıdaki gibi aktarılmaktadır (Akat, G. Budak ve G. Budak, 1994: 409-410):

- 1. Aşama :** Aileden ayrılma (yaş 17-22); Kişinin ailesinden uzak kendi kendine yetebilmeyi ve tek başına kalabilmeyi öğrendiği dönemi kapsamaktadır.
- 2. Aşama :** Reşit dünyaya giriş (yaş 22-23); Eğitim tamamlanıp, geleceğe dönük bağlantılarda bulunmaktadır. Bir meslek seçilmektedir.
- 3. Aşama :** 30 yaş değişimi (yaş 28-33); Birey kişisel mesleki amaçlara doğru gelişimini analiz etmektedir.
- 4. Aşama :** Yerleşme (yaş 33-40); Sosyal ilişkiler asgariye indirilip, bütün güç işe verilerek üstlerin takdiri alınmaya çalışılmaktadır.
- 5. Aşama :** Orta ömre geçiş (yaş 40-45); "Orta ömür krizi" yaşanmaktadır. Dikkatli olunmaz ise kriz, bireyin örgütsel kariyerini alt üst edebilmektedir.
- 6. Aşama :** Orta erişkinliğe giriş (yaş 45-50); Kariyerleri konusunda kişiler yeni görüş ve düşüncelere sahip olmaktadır.
- 7. Aşama :** 50 yaş değişimi (yaş 50-55); Yine bunalım ve krizin başlayabileceği bir dönemi kapsamaktadır.
- 8. Aşama :** Orta erişkinliğin sonu (yaş 55-60); Bireyler artık kariyerlerinde bir sona yaklaştıklarını zor da olsa kabul edip, emekliliğe hazırlanmaktadır.
- 9. Aşama :** Son erişkinliğe geçiş (yaş 60-65); Emekli olma dönemini kapsamaktadır.
- 10. Aşama :** Son erişkinlik (65 yaş ve sonrası); Değerlendirme dönemi olarak bilinmektedir. Finansal ve sağlık problemlerinin sıkça yaşandığı bir dönem olmaktadır.

Bireyin yaş ile kariyer aşamaları süreci uyumunu Eric Erikson aşağıdaki tablo ile açıklamaktadır (Ataol, 1989: 32).

Tablo 7: Yaşamın Sekiz Evresi

Dönem	Yaş	Psiko-sosyal Devreler	Olması Gereken	Olmadığı Durum
Çocukluk Dönemi	0-1	Oral-duyum devre	Temel güvenlik	Temel güvensizlik
	2-3	Anal-kasal devre	Bağımsızlık	Utanma, şüphe
	4-5	Fallik-lokomotor devre	Girişimcilik	Suçluluk
Yetişkinlik Dönemi	13-18	Puberte ve Adölesans devre	Kimlik kazanma	Rol karışıklığı
	19-25	İlk yetişkinlik devresi	Sıkı dostluk	İzolasyon, yalnızlık
	26-40	Yetişkinlik devresi	Üreticilik	Verimsizlik
Olgunluk Dönemi	40+	Olgunluk devresi	Ego bütünleşmesi	Ümitsizlik, çöküntü

Kaynak: Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1997: 66.

Eric Erikson yaşamı üç bölüme ayırmaktadır ve bu dönemlerin kariyer konusu için büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Çocukluktan olgunluk dönemine kadar bireyin yaşamında oluşan olaylar bireyin kariyerini biçimlendirmesinde etkili olmaktadır.

Kariyer dönemleri sırasıyla aşağıdaki şekilde incelenmektedir:

2.4.1. Kariyer Keşif Dönemi

Kariyer keşif dönemi, bireyin kendini ispatlama çabası içinde olduğu, kariyer alternatiflerini değerlendirdiği ve kişisel gözlemleri sonucunda mesleğini seçtiği dönem olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1994: 63). Bir başka tanıma göre, genelde 20’li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır (Sevinç, 2010: 58).

Kariyer keşif aşamasında bireyler, kendi yeteneklerini ve bilgilerini gözden geçirerek, ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini anlamaya çalışmaktadırlar. İlgiilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlayarak; aile fertlerinden ve arkadaşlarından meslekler, kariyer ve işlerle ilgili bilgi almaktadırlar. Bireyler, ilgilerini çeken görevleri belirlediğinde, almaları gereken eğitim ve öğretimi takip etmektedirler. Bu doğrultuda bireyler, sahip oldukları psikolojik ve kültürel değerleri de dikkate alarak, kendilerine bir meslek seçmektedirler (Barutçugil, 2004: 328; Schuler, 1995: 125). Keşif dönemi, birinin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu dönem, başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar verilebilmektedir. Kişilik, yetenek ve tutumlar, bireyin kariyer seçimini etkilemektedir (Sevinç, 2010: 59).

Bu dönemde kişiler kariyer seçimleriyle ilgili olabilecek eğitimi almaktadırlar. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumda olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160). Keşif döneminde çevrenin istekleri, anne babanın finansal kaynakları kişiyi yönlendirmektedir (Sevinç, 2010: 59). Bu dönem iş öncesi dönem olarak da adlandırılmaktadır ve bu dönem üç başlık altında incelenmektedir (Özden, 2001: 17-18):

1. Çocukluk devresi: Bu süreçte, çocuk çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya başlamaktadır. Bu dönemdeki mesleki bilgiler sınırlı olmaktadır ve bir heves olarak tanımlanmaktadır.

2.Ergenlik devresi: Mesleki ilgilerin belirginleşmeye başladığı dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte, birey kimlik edinme çabası içinde bulunmakta ve meslekler hakkında daha gerçekçi bilgilere ulaşmaktadır.

3.İlk yetişkinlik dönemi: Bireyin artık meslekler hakkında bilgi sahibi olduğu dönemi kapsamaktadır. Üniversiteyi bitirenler için yüksek lisans veya doktora eğitimine başlama konusu bu devrede gündeme gelmektedir. Erkekler, bu dönemde askerlik sorununu da çözmeye çalışmaktadır.

2.4.2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı

Bu dönem ilk iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsamaktadır. Kişi, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir (Sevinç, 2010: 59). Örgüte giriş dönemi üç alt başlık şeklinde incelenmektedir (Özden, 2001: 19):

- İş Arama ve Bulma: Günümüzde profesyonel iş arama bireyler için artık bir zorunluluk haline gelmektedir. İş arama ayrıca bireyin sadece kurma devresinde değil, daha sonraki kariyer devrelerinde de çeşitli nedenlerle iş değiştirmesi durumunda yapması gereken önemli bir kariyer yönetimi faaliyeti olarak gösterilmektedir.
- İşe Başlama ve Oryantasyon: İş bulma hedefinin yerini, yeni işe uyum gösterme hedefi almaktadır. Özellikle ilk kez çalışmaya başlayan bir birey, bu devrede birçok sorun yaşayabilmektedir. Bireyin çalışma ortamına uyum dışında bir diğer öncelikli hedefi de işi öğrenmektir. Birey açısından güvenlik gereksinimi hala ön planda olmaktadır. Özetle; bu dönem kariyerin inşasına başlanan dönemi kapsamaktadır.
- Yerleşme ve İlerleme: Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalıp; başarı, saygınlık ve özgürlük gibi ihtiyaçlar daha çok ön plana çıkmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160). Bu dönem, bireylerin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli (terfi, nakil, iş

değişikliği, eğitim) planlarının yapılıp uygulandığı dönemi kapsamaktadır (Acar, 2000: 4).

Bu aşamada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesi olmaktadır. Birey, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırmaktadır. Birey işinde kendini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kaymaktadır. Birey sorumluluk isteyen, liderlik gerektiren işlere karşı istek duymaya başlamaktadır. Bu dönemde kariyer gelişmesi son derece hızlı bir şekilde olmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kariyerindeki en üretici devre olarak kabul edilmektedir (Aytaç, 1997: 65-66). Buna rağmen, bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlamaktadır. Bu safhada iki adım vardır. Bu iki adım aşağıda belirtilmektedir (Sevinç, 2010: 59-60):

1. Deneme: Örgüte yeni gelenler, kendilerinden beklenilene göre nasıl adapte olacağını öğrenerek motive edilememektedir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenmektedir. Bu adım, bireyin seçtiği mesleğin kendisine uygunluğunun sınıandığı ve uygun alanı bulmak için birkaç işin değiştirilebildiği bir dönem olarak tanımlanmaktadır.

2. Yerleşim ve Başarma: İkinci kısımda başarı elde etme aşaması bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, yeni gelenlerin işinde ustalaştığı ve işletmeyi tanıdığı aşama olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde birey mükemmel olmaya çalışmaktadır ve daha büyük sorumluluk ve otorite sahibi olmak için uğraşmaktadır (Bingöl, 2003: 256). Örgüte yeni gelen, işinde ustalaşmakta ve örgütü tanımaktadır. Bu kişileri örgüt, belli katkılar sağlayarak motive etmektedir. Başarma, farklı insanlar için farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin, başarma, belli bir alanda uzmanlaşma veya zor problemlere yaratıcı çözümler üretme olarak tanımlanmaktadır. Kimine göre başarma, şirket basamaklarında hareket etme ile eşanlamlı olmaktadır (Sevinç, 2010: 60). Bu aşamada kişi yetişkinlik döneminde olup ve aradığı işi bulmuş olmaktadır. İş ve iş ortamına fizyolojik ve psikolojik yönden uyum sağlamaya çalışmaktadır. Daha sonra gelişme ve terfi imkanlarını

araştırmaktadır. Başka bir deyişle kişi, bu aşamada kariyer planlamasının tüm gereklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Kişi performansını sürekli yükseltmeye, yeni sorumluluklar ve görevler almaya hazır olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da kişinin mesleki olarak ilerlemesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 150).

Bu safhada en büyük konu “ gerçek şoku” olarak belirtilmektedir. İşe girme ya da iş değişikliği hazırlığında olan bir kişinin beklentileri ile işin ya da mesleğin acımasız gerçeklerinin çarpıştığı ve kişinin gerçeklerle yüz yüze geldiği bu an “gerçek şoku” olarak adlandırılmaktadır. Gerçek şoku, birinin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatmaktadır. Kişiler, özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde genel gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içinde olmaktadır (Sevinç, 2010: 60). Bu aşamadaki bir diğer problem ise “kendini kanıtlamak” olarak belirtilmektedir. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize olmaktadır. Bu aşamada bireyler henüz verimliliğin tepe noktalarına ulaşmış olmamaktadır. Bu aşama ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona ermektedir. (Özden, 2001: 34).

2.4.3. Kariyer Ortası

Bu aşama, literatürde 35-50 yaşları arasında tanımlanmaktadır. Bu aşamada, bireyin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin önemi azalmakta; başarı, saygınlık, bağımsızlık gibi gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemen olmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubası, 2001: 160). Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme, bu dönemin tipik özelliklerinden sayılmaktadır. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır (Sevinç, 2010: 61).

Birey, büyük ölçüde yaşamın olgunluk dönemi ile çakışan bu aşamada artık işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaştırmış, hatta hiyerarşik olarak bir iki basamak yükselmektedir. Bu aşamada birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya

çalışırken, diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Hızla değişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, kariyerin orta dönemini yaşayan bireylerin bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Barutçugil, 2004: 328). Birçok kişi, kariyer ortası safhasına ulaşıncaya kadar ilk kariyer çıkmazı ile yüz yüze gelmemiş olmaktadır. Bu safhada, kişi varolan kazanımlarını korumaya yönelmektedir. Ayrıca, performansını geliştirmeye devam edebilmektedir. Ya da artık yeni kazanımlar sağlayamamakta olup, eskidiğini farkederek durgunluk (plato) oluşturabilmektedir. Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanları daha az üretken olup, verimleri azalmakta ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum almaktadırlar (Sevinç, 2010: 61).

Bu aşamada karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, orta yaş krizi olmaktadır. Bu kriz iş yaşamından veya boşanma, hastalık, alkol, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu aşamada birey, yaşamının sınırlı olduğunu algılayıp, bir anlamda yaşam muhasebesi yapmaya başlamaktadır. Bu muhasebe sonucunda, kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimini, hedeflerini, başarılarını yeniden değerlendirerek; yaşam felsefesinde, bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilmektedir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yaşama biçimini de değiştirebilmektedir. Bu nedenlerle kariyer ortası aşaması, iş dışında ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği bir dönem olarak belirtilmektedir (Özden, 2001: 35-36). Çalışanların çoğu kariyer yaşamlarının ortasına gelmeden kariyer krizlerini yaşamamaktadırlar. Bu dönem, iş dışında ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamalarının geliştiği dönem olarak bilinmektedir (Sevinç, 2010: 61).

Kişinin kariyerinde gerileme sürecine girmesi, orta yaş krizine neden olan bir durum olmaktadır. Bu kriz, özellikle iş yaşamındaki hızlı değişimin ve teknolojik yeniliklerin, bireyin yetkinliklerini geliştirmesi gerektirmesi; buna karşın bireyin bu gelişmelere uyum gösterememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, bireyin performansı düşmekte ve işletmenin kendisine verdiği önem azalmaktadır (Barutçugil, 2004: 329). Orta yaş krizi, genellikle iş yaşamındaki bireyin mesleki olarak durağan bir döneme girmesinden kaynaklanmaktadır (Kaynak, 1996: 183).

Kariyer ortası krizinin, stres ve can sıkıcılıkla karakterize edildiği bu dönemde, yaşam döneminin periyodik özelliklerine bağlı olarak fiziksel ve zihinsel süreçlerde doğal bir yavaşlama görülmektedir. Bireyler sık sık depresyona girmeye ve diğer sağlık problemlerinden şikayetçi olmaya başlamaktadır (Can, 1999: 166). Kariyer ortasında çalışanları motive edebilmek için neden sarj edilmeye ihtiyaçlarının olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Çalışanlar ile ilgili görüşler genellikle onların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilecek dört motive edici kaynak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır. Bu kaynaklar, can sıkıntısı, rekabet eksikliğinin olması, yöneticilerin yetersizliği ve başarı eksikliğini kapsamaktadır (Aytaç, 1997: 68).

Bu dönemde karşılaşılan önemli sorunlardan bir diğeri de “tükenmişlik” olarak belirtilmektedir. Özellikle yoğun ve stresli iş ortamlarında karşılaşımla olasılığı daha fazla olan tükenmişlik; fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır (Özden, 2001: 36).

2.4.4. Kariyer Sonu

Bu aşama, kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşama olarak tanımlanmaktadır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarfetmektedir. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler, bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşmakta, örgüt yönelimleri azalmaktadır. Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark etmektedir (Sevinç, 2010: 62).

Kariyer ortası aşamasında karşılaşılan sorunların bir kısmı, bu aşamaya dataşınmaktadır. Bu aşamada yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşük olmaktadır. Özellikle bu aşamanın sonuna doğru, bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır, daha çok durgunluk ve gerileme sürecine girmektedir (Özden, 2001: 37).

2.4.5. Azalma (Emeklilik)

Emeklilik, genelde 55-65 yaşlarında oluşmaktadır. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyer azalmaktadır. Emeklilik bir kişinin kariyerinin son bulma hali olarak tanımlanmaktadır. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerinin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemi kapsamaktadır (Sevinç, 2010: 62). Bu aşamada birey, seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duyma ihtiyacında olmaktadır. Ancak tatmin, aynı kariyer aşamalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu aşamada da iş tatmininin azaldığı görülmektedir. Bireyler yaşları ilerledikçe, kariyerlerinin yaştan etkilendiğini düşünmektedirler. Yaşlanma sadece bireyin fiziksel ve zihinsel yeterliliklerindeki azalma değil; iş yaşamında ilerlemede, bireyin kendini gerçekleştirme ve tanınma ihtiyaçları hakkında psikolojik olarak hissettikleri bir statü kaybı olmaktadır (Aytaç, 1997: 71).

İşletmeler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamaları kapsamaktadır. İkincisi, emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumun belirlenmesi ile ilgili olmaktadır. Son olarak ise, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesini içermektedir (Özden, 2001: 172). Tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, bir çok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açmaktadır (Sevinç, 2010: 62). İşletmelerin bu aşamadaki görevi, performanslarını sürdürmeleri konusunda çalışanlara cesaret vermektir. Eğer, işletmeler bu aşamadaki bireylerin işlerini daha iyi yapacaklarına inanırlarsa, esnek çalışma programları, açık performans standartları, sürekli eğitim ve ayırımdan kaçınma gibi önlemlerle bireylere yardımcı olabilmektedir (Bingöl, 2003: 257).

2.5. KARIYER YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI

Kariyer yönetimi, işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel

sonuçların elde edilmesi için tasarlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2003: 15). Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi hem elemanların meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Aytaç,1997:107). Kariyer yönetimi, kişinin kurum içerisinde statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraş olarak belirtilmektedir (Fındıkçı,2003:338).

Kariyer yönetimi, insan gücü ihtiyaçlarını belirleyerek, bireylerin kariyerleriyle ilgili amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç; amaçların ve hedeflerin saptanması, planlanması ve uygulanması ile ilgili yürütülmektedir. Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını, işletmenin desteklemesi ve işletme ile uyumlaştırılmasını içermektedir (Kozak, 2001, s. 17). Bireylerin gerekli tecrübeyi almaları, gerekli vasfı kazanmaları için bireysel gelişmelerin yönetimce desteklenmesi, kariyer yönetiminin ana konusunu oluşturmaktadır (Sevinç, 2010: 217).

Kariyer yönetiminin ana ilkesi, insan kaynağının belli bir şekilde dağılımını sağlamak üzere nitelikli, değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilecek kişilerin işe alınmasıyla örgütü desteklemektir (Merden, 1995: 123). *Kariyer yönetimi, insanların kariyerlerinin planlanmasında ve yönetilmesinde; hem bireylerin yetenek ve tercihlerini, hem de işletmenin ihtiyaçlarını en uygun biçimde karşılayabilmek için yapılan tasarım ve örgütsel işlemler olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetiminin en önemli özelliği; işletmenin talepleriyle, bireylerin ihtiyaç ve taleplerinin çatışmasını çözümlenebilmesi olmaktadır* (Ergin, 2005: 30-31).

Örgütlerin kariyer yönetimine gereksinme duymalarının nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Sarı, 2007: 13):

- Bireylerin ekonomik gelişme ve yatırımların hacmi nedeni ile yükselebilecekleri iş sayısının sınırlı olması,
- Yaşlanma nedeni ile bireylerin bazı bilgi, beceri ve yeteneklerinin eskimesi,
- İnsan kaynakları piyasasında yaşanan rekabet,
- Sürekli değişen bir çevrede işletmelerin belirsizlikle baş etmeye çalışırken bireylerin beklentilerini karşılamak durumunda kalmaları,
- Bireylerin potansiyellerinden tam olarak yararlanabilmek gibi unsurlar sayılmaktadır.

2.5.1. Kariyer Yönetimin Amaçları

Kariyer yönetiminde amaç, verimli bir çalışma ortamı yaratıp, örgütün hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında örgütsel başarı için gerekli olan uyumu sağlamaktır (Merden, 1995: 123). Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmak olarak belirtilmektedir. Bu şekilde bireysel ihtiyaç ve amaçlar yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimlilik artışı sağlanmaktadır (Erdoğan, 2003: 16).

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir (Eryiğit, 2000: 7):

1. Genel Amaçlar:

- Yönetim başarısını tatmin etmek için organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek,
- Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek şeklinde sıralanmaktadır.

2. Özel Amaçlar:

- Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak,
- Kariyerindeki durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak,
- Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak şeklinde belirtilmektedir.

2.5.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin, kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilen aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Sevinç, 2010: 121). Kariyer geliştirme; bireyin kariyerini etkileyen psikolojik, sosyolojik, ekonomik, eğitimsel, fiziksel ve kültürel faktörlerin birbirleri ile etkileşimde bulunduğu, ömür boyu süren bir süreç olarak belirtilmektedir (Brown, 2003: 15). Kariyer geliştirme sisteminin başlıca aşamalar aşağıda özetlenmektedir (Mat, 2004: 37):

- 1) İşletme ihtiyaçları ve hedef grupların belirlenmesi,
- 2) Mevcut İK yapılarının değerlendirilmesi,
- 3) Kariyer geliştirmenin örgütsel kültürle uyumlaştırılması olarak belirtilmektedir.

Kariyer geliştirme; organizasyonunun insan kaynaklarının, hiyerarşik kademelerindeki hareketinin yönlendirdiği sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Uyargil,1994:7). Kariyer gelişimi, kişinin kariyer planlarına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişimi anlatmaktadır. Kariyer geliştirme, örgütün, çalışanlarının kariyer yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmasını sağlayan, bilgilerinin ve kapasitelerinin arttırılmasını amaçlayan resmi faaliyetler olarak belirtilmektedir (Sevinç, 2010: 122). Çok boyutlu bir kariyer gelişimi programı içinde çeşitli öğeleri barındırmaktadır (Emrez, 2004: 64):

- Şirketin vizyonu ve misyonunun tanıtıldığı, kariyer gelişimi programı hakkında detaylı bilgilerin verildiği bir oryantasyon programı,
- Yöneticilere, çalışanlara kariyer konusunda nasıl önderlik edileceğinin öğretildiği bir eğitim programı,
- Çalışanların iş arama ve işgücü piyasasıyla ilgili bilgilere ulaşabileceği bir kariyer gelişim merkezi ya da kütüphane,
- Kişisel seanslar için çalışanların her an görüşebileceği bir kariyer danışmanı,
- Çalışanların devamlı geribildirim aldıkları bir performans değerlendirme sistemi,
- Yeni iş olanaklarının ve açık pozisyonların çalışanlara bildirildiği sistem,
- Çeşitli görev ve pozisyonların iş tanımlarına çalışanların ulaşabilmesi,
- Çalışanlara, hedefledikleri görev ve pozisyonlardaki kişiler tarafından yol gösterilmesinin sağlanması,
- Yöneticilerin eğitildiği ve potansiyel yöneticilerin ortaya çıkarıldığı bir “ idari eğitim” programı,
- İşten ayrılma durumlarında, bu durumun sebeplerini görmek için, ayrılan çalışanlara yapılan “ çıkış mülakatları” şeklinde özetlenmektedir.

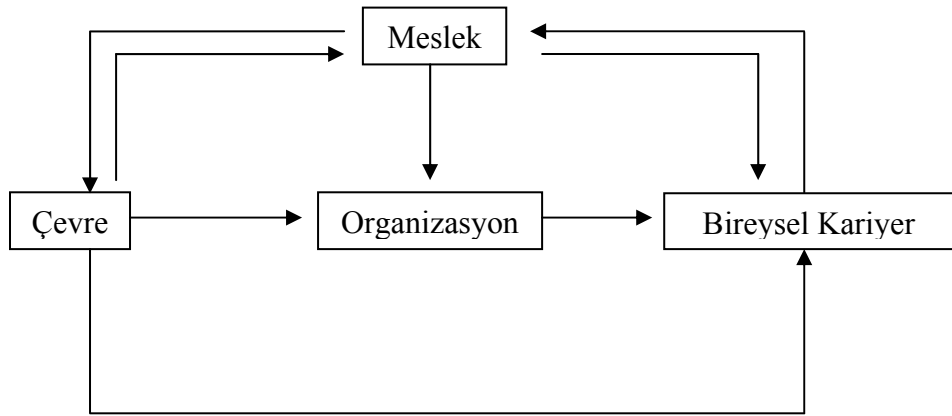
Kariyer geliştirme, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerin yönünü ve ilerlemesini etkileyen, bilgi veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi ve yapılandırılmış etkinliklerdir. Kariyer gelişimi, çalışanın tüm yaşamını içeren uzun süreli bir süreç olarak tanımlanabildiği gibi, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetler biçiminde tanımlanabilmektedir (İshakoğlu, 1993: 29). İşletmeleri kariyer geliştirmeye iten sebepler aşağıda belirtilmektedir (Mat, 2004: 36-37):

1. Kariyer geliştirmeye örgütsel bağlılık,
2. Nitelikli eleman azlığı,
3. İşten ayrılmaların artması,
4. Sınırlı örgütsel büyüme şartları altında işgörenlerin motivasyonunu sağlama isteği,
5. Örgüt içinden geliştirme ve yükseltme istekleri,
6. Rakiplerle baş edebilme isteği,

7. İşgörenlerin KP konusundaki istekleri,
8. Becerilerin değişmesi ve İKP ihtiyaçları,
9. Örgütün stratejik planını geliştirme,
10. İşgören verimliliğini iyileştirme isteği,
11. Erken emekliliği cesaretlendirme isteği,
12. Aday için olumlu imaj oluşturma isteği,
13. Sendikalaşmadan sakınma isteği bu sebepler arasında olmaktadır.

Aşağıdaki şekilde kariyer geliştirmenin şeması verilmektedir. Şemaya göre kariyer gelişiminin ne şekilde oluştuğu anlatılmaktadır.

Şekil 16: Kariyer Geliştirme Şeması



Kaynak: Frances A. Clark, Total Career Management, 1992: 10.

Kariyer geliştirme programının amaçları şu şekilde belirtilmektedir (Sevinç, 2010: 123):

- Öncelikle işletmenin verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini arttırmak,
- Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri arttırmak,
- Kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamak,
- Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak,
- Bireylere örgüt basamaklarındaki ilerlemeyi sağlamak olarak belirtilmektedir.

2.5.2.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme işe alımla başlayan uzun bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın ciddi yatırımlar yapabilmesi, ancak insan kaynağını en iyi düzeyde seçme ve yerleştirmesine bağlı olarak gösterilmektedir (Mat, 2004: 36). Örgütsel kariyer geliştirme, örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği sürekli bir süreç olmaktadır (Sarı, 2007: 12).

Örgütler kariyer geliştirme yöntemleri ile personelin hem ilk defa işe alırken, hem ileriki dönemlerde işletmenin amaçları istikametinde yönlendirmiş olmaktadır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi yine etkin bir kariyer geliştirme sistemi ve planlaması ile yürütülmektedir. Örgüt, mevcut durumdaki ihtiyaçları karşıladığı için geleceğe de insan yönetimi açısından hazır olmaktadır. Bunun için terfi, nakil, işten çıkarma, işe alma gibi insan kaynakları yönetimini kariyer geliştirme çaba ve planları ile de desteklemek durumunda olmaktadır (Eryiğit, 2000: 15).

Örgütsel kariyer yönetimin başarısını belirleyen dört faktörden söz edilmektedir (Burack, 1988: 30-65):

- Kariyer yönetiminin planlı olması,
- Üst yönetimin, kariyer yönetimini desteklemesi,
- Yöneticilerin, kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemesi,
- Kariyer yönetimi programlarının en kritik faktörü sayılan kariyer uyumuna önem verilmesi gerekmektedir.

Kariyer geliştirme sisteminin birkaç kişiye değil işletmenin bütününe kapsamı daha yararlı olmaktadır. Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için örgüte düşen sorumluluklar şöyle özetlenmektedir (Mat, 2004: 38):

1. Öncelikle ileriye yönelik olarak gereksinme duyulan İKP gerekmektedir. Bu gereksinmenin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmektedir.
2. Çalışanların kariyer yollarının tasarımı yapılmaktadır.
3. Çalışanların mutlaka performans değerlemesi yapılmaktadır.
4. Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde bu hedefe ulaşılmasında kariyer danışmanları görevlendirilmektedir.
5. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına geçilmektedir.

Örgütsel kariyer geliştirmenin başarıyla uygulanması durumunda (Barutçugil, 2004: 322);

- Çalışanların yüksek verimle çalışmaları sağlanmakta,
- İşletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşmakta,
- Çalışanların iş tatmini ve huzuru sağlanmakta,
- Çalışanların devir hızı ve insan kaynaklarının maliyeti azalmakta,
- Kurumsal bağlılık güçlenmekte,
- İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılması kolaylaşmakta,
- Çalışanların potansiyelleri ve performansları artmaktadır.

Bunların yanı sıra, örgütsel kariyer gelişiminde kurum tarafından çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanmaktadır. Örgütlerde boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmaktadır (Mat, 2004: 38).

2.5.2.2. Örgütsel Kariyer Geliştirmenin Özellikleri

Örgütsel kariyer geliştirme sürecinde örgüt, çalışanlarına bireysel kariyer planlarını oluşturma konusunda yardımcı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, öncelikle çalışanların ilgi ve yetenekleri ile kariyer hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunulması önem kazanmaktadır. Çalışanların, örgüt içinde var olan kariyer yolları ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkında, yönetim tarafından

bilgilendirilmesi gerekmektedir. Örgütün, bir iş veya pozisyona ilişkin olarak, geleceğe yönelik belirlemiş olduğu beklenti ve ihtiyaçları konusunda çalışanlarını haberdar etmesi gerekmektedir (Tüzen, 2002: 8). Örgütsel kariyer planlamada gelecekte ki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme, kariyer basamaklarının planlanması, örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması, bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi, kariyer sisteminin koordinasyonu denetimi, incelenmesi ve gözetimi işlemleri gerçekleştirilmektedir (Öztürk ve Teber, 2006: 71).

Kariyer geliştirme sistemi, bir örgütün iş gücü ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma amacıyla yürütülen organize edilmiş, biçimsel ve planlı çabaların tümüne denmektedir. Örgütsel kariyer geliştirme sisteminin amacı, örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçların doğru bir biçimde eşleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2003: 16-17).

2.5.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişinin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazanması şeklinde ifade edilmektedir. Kısaca kariyer planlaması kavramı, bireyin iç yaşamına girmesi, yeni bir iş atanması, transferi, terfisi gibi kariyer seçimlerini ifade etmektedir (Sevinç, 2010: 70). Kariyer planlama çalışanların, fırsatlar ile seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanmaktadır (Anafarta, 2001: 3). Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları kişisel yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini göstermektir (Sabuncuoğlu, 2005; 169).

Kariyer planlaması, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği

pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Eryiğit, 2000: 17). *Bireyin bir örgütte, kendisine bir kariyer yolu seçerek, bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmek için planlaması gerekmektedir. İşte kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenme süreci olarak kabul edilmektedir (İshakoğlu,1993:34).*

Bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anlarılarsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabilmektedirler. Bireylere bu olanağı kariyer planlama sağlayabilmektedir (Anafarta, 2001: 3). *Kariyer planlaması, kariyer basamaklarının her biri için bir önem teşkil etmektedir. İşgören kariyer planlaması yaparak önündeki hedeflere daha objektif ve net bir şekilde bakma imkanı sağlamaktadır. Kişinin hayatını yakından ilgilendiren kariyer kavramı, planlı ve sistematik bir şekilde ilerleme gösterirse kişi hedefine ulaşırken zorlukların büyük kısmını kolayca aşmış olmaktadır (Sevinç, 2010: 71).*

Kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanması anlamına gelmektedir. Bir diğer ifade ile bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimi olup, temelde kişisel bir süreç olmaktadır (Aytaç, 1997: 20). Bireyler kendi özelliklerini kariyer olanaklarıyla bağdaştırabilmek için mutlaka kariyer planlaması yapmak zorunda kalmaktadır. Aslında bu bir zorunluluk değil, hedeflerini net bir şekilde belirlemek isteyen işgören için yapılması olağan bir faaliyet sistemi bütünü olmaktadır (Sevinç, 2010: 71). *Çalışanların mesleki yaşamlarını düzenleme amacıyla yapılan planlara kariyer planlama denmektedir. Bireyler, kariyer gelişimine kapalı ya da karmaşık olan işlerde çalışmak istememektedirler. Bu nedenle, günümüz işletmelerinde insan kaynakları bölümü işletme çalışanlarına danışmanlık vermektedir. Bu aşamada, danışman, iş analizi bilgilerini kullanarak çalışanların sahip olması ya da tamamlanması gereken özellikleri belirlemektedir. Ayrıca, bu bilgilere dayanarak, çalışanlarda ulaşmak istedikleri pozisyonların iş gereklerini*

öğrenerek kariyer seçimlerini daha iyi şekilde değerlendirmektedirler (Kozak, 2001: 32).

2.5.3.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bir örgüt içinde çalışan her birey, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaları çok iyi bilen bir birey, kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış sayılmaktadır (İshakoğlu,1994:39). Bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesini kapsamaktadır. Bireylerin daha geniş istihdam olanakları sağlayabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluk almaları önemli kazanmaktadır (Anafarta, 2001: 5).

Bireysel kariyer planlaması; bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören sürekli bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Sürekli bir süreç olmasının nedeni çevrede, işletmede ve çalışanlarda meydana gelen değişiklikler ile bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunlulukları olarak gösterilmektedir (Bingöl, 2003: 246). Bireyler yaşamlarının ortalarına kadar ve daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerlerini göreceli olarak değiştirebilmektedirler. Ancak bireyler, bireysel kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişiklikler yapmaktadırlar. Çoğunlukla bireylerin yaptıkları şey bir değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle bireyler, genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadırlar (Anafarta, 2001: 5).

Bireysel kariyer planlama, kişilerin en büyük hedeflerini belirlemek, her bireyin işte ki kariyerini ve örgüt dışındaki hayatı ile yaşam stilini de kapsamaktadır. Bireysel kariyer planlamasının konusunda 3 aşamadan söz edilmektedir (Sevinç, 2010: 125):

1. Kariyer İmkanlarını Keşfetmek, Araştırmak: Bu aşama, kişinin kendisi ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içermektedir. Kişi, kendisi, değerleri, yetenekleri, ilgileri, bireysel yaşam öyküsü, amaçlarını ve geleceğe ilişkin iş deneyimlerini incelemektedir.
2. Kariyer Hedeflerini Belirlemek: Kişinin kendi değer kümeleriyle uyum sağlayacak bir hedef saptamak bu aşamada önem kazanmaktadır.
3. Kariyer Stratejileri Geliştirme ve Uygulama: Kişi, kendi tutumlarını, değer yargılarını değerlendirerek, profesyonel bir kariyer yönün belirlenmesinde hazırlık yapmaktadır.

2.5.3.2. Kariyer Planlama Aşamaları

Kariyer planlaması, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsamaktadır. Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşmaktadır. Bir kişinin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması bu aşamaları içermektedir. Bu aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır (Sevinç, 2010: 81):

- Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi,
- Organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi,
- Hedeflerin tayini ve karar verme,
- Planın hazırlanması ve uygulanması olarak belirtilmektedir.

Kariyer planlama konusu bireysel düzeyde başlayıp, örgütsel katkılarla devam etmektedir. Kariyer planlama sürecinde, hem bireylerin hem de örgütün çeşitli beklenti ve istekleri uygun şekilde bir araya getirilmeye çalışılmaktadır. Başarılı bir kariyer planlaması, bireylere olduğu kadar örgüte de çeşitli yararlar

sağlamaktadır. Bu sürecin gelişiminde örgüt ve birey ortak sorumluluğa sahip olmaktadır (Tüzen, 2002: 8). Kariyer planlaması belirli aşamalardan oluşan bir süreç olarak bilinmektedir. Çalışanlar iş hayatındaki bu süreç içinde farklı aşamalarda farklı beklentiler içinde olmaktadır (Ok, 2008: 59).

Kariyer planlamasının başlangıç noktası, bireyin kendisini tanımasıyla başlamaktadır. Bu aşamada kişi, gerçekçi olarak kendini değerlendirerek, zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyarak, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının bir analizini yapmasını gerekmektedir (Sevinç, 2010: 82). Yapılan bu bireysel değerlendirmenin amacı olarak, kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın, kariyer ilgilerinin, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve beklentilerinin değerlendirilmesi gösterilmektedir (Tüzen, 2002: 9).

İkinci aşama olarak, fırsatları tanıma aşaması yer almaktadır. Bu aşama, kişinin kendisi, meslekler, işletmeler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içermektedir. Diğer bir aşama olan hedefleri belirleme aşaması, çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymasını ifade etmektedir. Hedef belirlemede dış çevre analizi önemli bir adım olmaktadır. Bireysel kariyer planlama kısmında da ifade edildiği üzere, hedef belirleme, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve karar vermesine de yardımcı olmaktadır (Sevinç, 2010: 82). Son aşama olan geliştirme aşamasında, kariyer stratejisi uygulamaya geçilmektedir. Bu aşamada, çalışanların örgüt ihtiyaçlarıyla paralel olan kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve donanım, örgüt tarafından, eğitim ve geliştirme programları aracılığıyla çalışanlara kazandırılmaktadır (Tüzen, 2002: 10).

Başka bir görüşe göre birey açısından kariyer planlamasının aşamaları şu şekilde açıklanmaktadır (Eryiğit, 2000: 17):

1. Kendi Kendini Değerlendirme: Bu aşamada birey kendi kendini değerlendirme ve bunu mümkün olduğu kadar objektif yapmak zorunda olmaktadır. Bir başka deyişle birey kendi iç gözlemiyle kendisi hakkında objektif değerlendirme sonuçlarına varma yoluna gitmektedir. Bu aşamada sağlıklı ve objektif

değerlendirmeler yapabilen birey, kariyerini hangi alanda geliştirmek istediğini sağlıklı bir biçimde tespit ederek, hata yapmamaktadır.

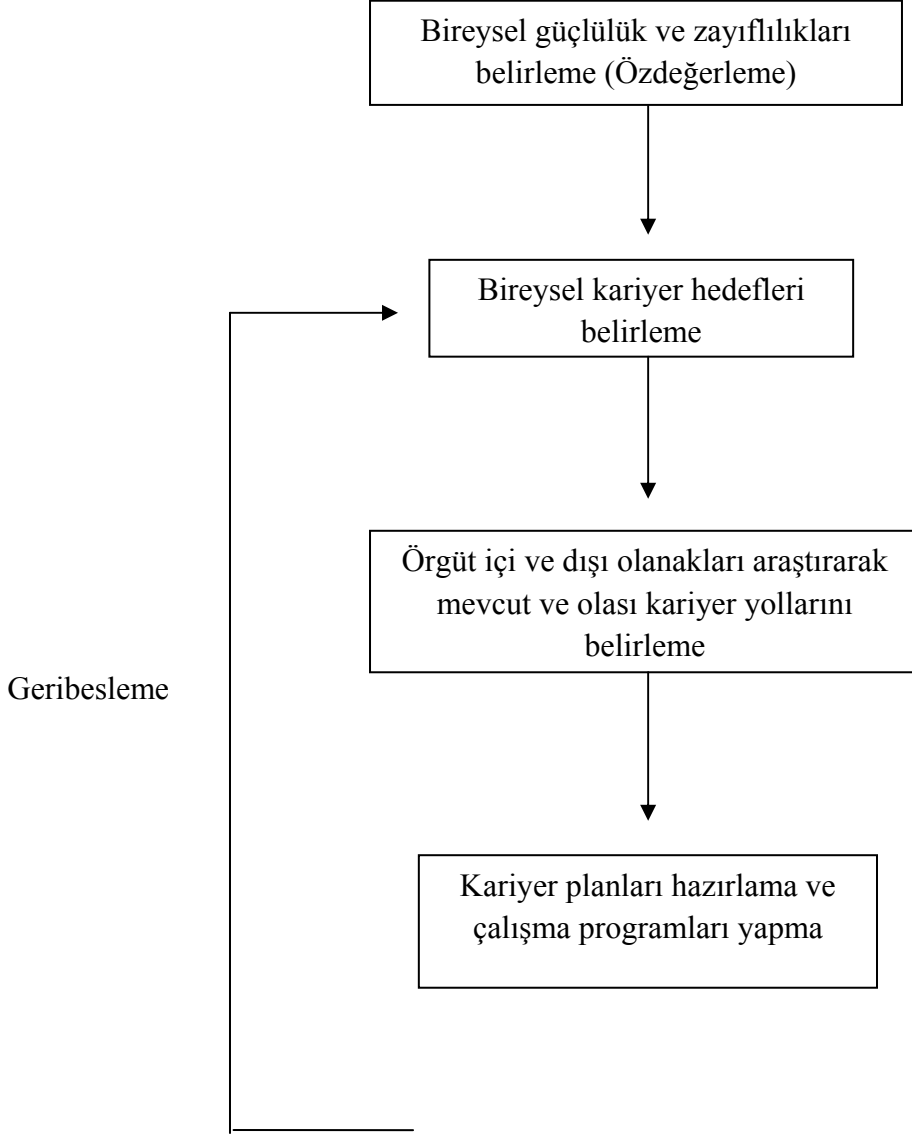
2. Örgüt İçi ve Dışı Fırsatları Belirleme: Kişi bu aşamada örgüt içinde ve dışında kendi yetenek ve becerilerine uygun fırsatların neler olduğunu tespit edebilmek için dikkatli bir gözleme girişmektedir.

3. Kendi Şartlarına Uygun Hedefleri Belirleme: Örgüt içi ve dışı fırsatları değerlendiren kişi kendi kuvvetli ve zayıf yönlerini, becerilerini ve kapasitesini de dikkate alarak hedeflerini belirlemektedir. Bu aşama bireyin kariyer geleceği için çok önemli bir aşama olmaktadır. Fırsatlarla kendi kapasitesi arasında uyumlu değerlendirme yapamamış kişi, hedefe ulaşamamakta, ulaşsa bile başarısız olmaktadır.

4. Plan Hazırlama ve Uygulama: Bu aşamada birey, ilk üç aşamanın sonucu olarak belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını planlamak durumunda kalmaktadır. Bunu yaparken kolaylaştırıcı veya kısıtlayıcı bütün faktörleri kullanmak zorunda olmaktadır. Çünkü ortamda bireyin kişisel kariyer planını uygulamaya katkı verecek pozitif faktörler bulunacağı gibi husumet, kıskançlık, uygun hoşlukların oluşmaması gibi engelleyici faktörler de bulunabilmektedir. Şartların olumsuz olduğu durumlarda atılacak adımlar boşa çıkacağı gibi, kişiyi güç durumda da bırakabilmektedir.

Nilgün Anafarta, bireysel kariyer planlama sürecinin beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 17: Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Nilgün Anafarta, Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi(2), 2001: 6.

Örgüt açısından kariyer planlamasının aşamaları üç başlık altında toplanmaktadır. Bu aşamalar aşağıda incelenmektedir (Eryiğit, 2000: 18):

1. Aşama: Örgüt içinde kariyeri geliştirilmesi gereken adayların tespiti yapılmaktadır. Tepe yöneticileri örgütteki potansiyel kariyer geliştirme talebi içinde bulunan personeli tespit etmektedir.

2. Aşama: Örgüt içindeki potansiyel kariyer geliştirme adaylarının mücadelelerinde örgüt amaçlarına zarar vermeyecek biçimde örgüt kültür yapısı oluşturmaktadır.

3. Aşama: İlk iki aşamadan sonra örgüt tepe yönetimi gerek duyulduğunda potansiyel adaylardan terfi ya da nakil yoluyla atamalar yaptığı aşama olmaktadır.

Yukarıda incelenen bireysel ve örgütsel kariyer planlama süreçleriyle beraber genel anlamda etkin bir kariyer planlama sürecinin dört temel aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar, insan kaynakları planlaması, bireysel değerlendirme, eşleme ve kariyer geliştirme olmaktadır. Bu aşamalar aşağıda belirtilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, belli süre sonraki personel ihtiyacının bilinmesini ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bireysel değerlendirme, kariyer planlaması yapmak isteyen kişinin kendisini bilgi, beceri ve tutumları yönünden bir değerlendirmeye almasını amaçlamaktadır. Eşleme aşaması, çalışanların belirlenmiş olan kariyer ilgi ve beklentileri ile insangücü planlaması sonucunda saptanan geleceğe yönelik personel ihtiyaçlarının karşılanmasını, eşleşmesini içermektedir. Son aşama olan geliştirme aşamasında, uygulanması planlanan stratejiler uygulanmaktadır. Bu aşamada, çalışanlar bazı aktivitelere tabi tutulmaktadır. İş rotasyonu, lisans, yüksek lisans gibi programlar bu aktivitelere örnek gösterilmektedir (Tüzen, 2002: 9-10).

Kariyer planlaması aşaması üstte belirtilenlerin yanı sıra, mesleki ilerleme aşamaları ve geçiş dönemleri ile yakında ilgili olmaktadır. Bireyin çalışma yaşamında mesleki ilerlemeleri sırasında geçirmek zorunda kaldığı aşamalar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 8: Kariyer Planlaması Aşamaları, Statü ve Süreçler

Aşamalar ve Geçiş Dönemleri	Aşamalar ve Geçiş Dönemleri	Psikolojik ve Örgütsel Süreç
1. İşe Giriş Öncesi İşe Giriş(geçiş)	İşe girmeye hevesli, atılgan, başvuran İşe yeni başlayan, önerilen aday	Kişi ve örgüt arasında etkileşim Hazırlanma, eğitim, sosyalleşme
2. Temel Eğitim Çıraklık İşe Başlama	Öğrenci, acemi İşe başlayan, mezun	Aday toplama, sınav, seçim, eleme, işe alma, işe girişteki sınırlama aşma, işe giriş merasimleri, işe alıştırma. Eğitim, aşılama, toplumsallaştırma, grupta denemeden geçirme, işe giren kişinin örgütçe sınanması, örgütte ilk engeli aşma, örgütün bir üyesi olarak kabul etme.
3. Birinci Görev Alt Evreler a) İş öğrenme b) En yüksek başarımlar c) Eskime d) Yeni beceriler öğrenme Yükselme ya da belli bir yere gelme (geçiş)	Yeni üye	İşlevin yerine getirilmesi için kişideki kapasitenin sınanması, sorumlulukların verilmesi, bir işe veya bölüme geçerek işlevsel sınırları aşma. Kişinin grupta test edilmesi ve ve aşılama sürecinden geçirilerek işe devamının sağlanması ya da reddedilmesi; eğer işe kabul edildiyse ileri düzeyde eğitimi ve toplumsallaştırılması, ileri düzeyde statüler kazanması. Hazırlanma, sınama, hiyerarşideki basamakları aşma, iş değiştirimi (rotasyon).
4. İkinci Grev	Örgütün tam üyesi	Önceki süreçlerin tekrarı
5. Kıdemli Olma Mesleğin sonuna ulaşma ve işten ayrılma/geçiş	Devamlı üye “Eski üye”	Örgüt içinde başka sınırları aşma, işten ayrılmaya hazırlanma, takdimnameler. “ Veda yemeği”
6. İşten Ayrılma Sonrası	“Emektarımız” “emekli”	Yan konumlar verme, danışmanlık

Kaynak: Arif Ok, Kariyer Yönetimi Sistemi: İlaç Endüstrisinde Uygulamadan Bir Örnek, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2008: 60.

2.6. Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar

Bireyler kariyerlerinin değişik aşamalarında bazı kariyer sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların bir kısmı bireyin bulunduğu kariyer aşamalarından kaynaklanmakla birlikte, bir kısmı da cinsiyet, teknik özellikleri yüksek bir işte çalışıyor olmaktan da kaynaklanabilmektedir (Erdoğan, 2003: 24). Kariyer planlamasında karşılaşılan sorunlar genel anlamda üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, organizasyonun karşılaştığı sorunlar, işgörenin karşılaştığı sorunlar ve yöneticinin karşılaştığı sorunlar olmaktadır. Organizasyonun karşılaştığı sorunlar şu şekilde belirtilmektedir:

1. İş konusunda eğitim verilirken işgörenin bilgi ve becerilerini göz ardı edilmesi,
2. İşgörenin ilgi ve yeteneğinin dışında bir birime yerleştirilmesi,
3. Organizasyonda deneyimsiz işgörenlerin barındırılması olarak açıklanmaktadır (Sevinç, 2010: 88).

Organizasyonların karşılaştığı sorunlar kariyer planlamasını büyük ölçüde etkilemektedir. Diğer bir sorun olan işgörenin karşılaştığı sorunlar aşağıda belirtilmektedir:

1. İşgörenin kariyer rotasını uygun bir şekilde belirleyememesi,
2. İşgörenin yeni fırsatları değerlendirememesi,
3. İşgörenin amaç ve hedeflerini saptamaması,
4. İşgörenin değişimlere kapalı olması,
5. İşgörenin, kişisel özellikleri ile kariyer planlamasının örtüşmemesi,
6. Yükselme seçeneklerinin belirlenememesi,
7. Motivasyon eskikliği olarak belirtilmektedir (Sevinç, 2010: 88-89).

Kariyer planlaması konusunda organizasyona ve bireye görevler düştüğü gibi yöneticilere de görevler düşmektedir. Bu nedenle yöneticilerde bu süreç içerisinde bir takım sorunlarla karşılaşmaya kalabilmektedirler. Bu sorunlar aşağıda belirtildiği gibi olmaktadır:

1. Mevcut kariyer olanaklarıyla işgören bireysel özelliklerin çatışması,
2. Sürekli bir biçimde geri besleme sisteminin uygulanamaması,
3. Yöneticinin bilgi akışını sağlayamaması ve kontrol edememesi,
4. Etkin bir biçimde performans analizi yapamaması,
5. İyi bir rehber ve danışman rolünü üstlenememesi,
6. İşgörenle etkili bir şekilde iletişim kuramaması,
7. Sistem bütünlüğünü uygulayamaması, kariyer planlamasında karşılaşılan sorunlar arasında gösterilmektedir (Sevinç, 2010: 89).

Kariyer planlaması sorunları yukarıda bahsedilenlerin dışında kendi içinde kariyer dönemi başlangıç sorunları, kariyer ortası ve sonu sorunları olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

Bireyin çalışma yaşamının başlangıcı, kendisinin çalışma yaşamına ilişkin beklentileri ile çalışma yaşamının bireye ilişkin beklentilerinin karşı karşıya geldiği önemli bir süreç olmaktadır (Tüzen, 2002: 25). Bu dönemde ortaya çıkan gerçekçi olmayan beklentiler “kariyer şoku” sendromuna yol açmaktadır. Kariyer şokunun yanısıra, örgütün bürokratik yapısından kaynaklı bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Ok, 2008: 20-21).

Zaman ilerledikçe çalışanlar beceri ve yeteneklerinde azalma ya da yok alma gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Bu durum kişinin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği için kişinin kariyerinde önemli sorunlara yol açmaktadır (Tüzen, 2002: 26-27). Kariyerlerinin ortasında olan bireyler için iş ortamında bir yandan ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış kişilerin örgütte kendini göstermek çabaları, orta yaş ve kariyer ortasında bulunan kişiler için önemli bir sorun haline gelmektedir (Ok, 2008: 21). Kariyer ortası durumda kişiler yükselme olanağı bulamamaktadır. Bu süreç kariyer platosu ya da kariyer durgunluğu olarak adlandırılmaktadır. Orta yaş krizi ile eş zamanlı olarak görülmekte olan bu durum, bireyi umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içine sokmaktadır. Bu durum ile başa çıkmak için yeni kariyer yönetim ve geliştirme programları, motivasyon teknikleri uygulanmaktadır (Tüzen, 2002: 27, Ok, 2008: 22).

Kariyer sonu sorunlarının en önde geleni, emeklilik olmaktadır (Ok, 2008: 23). Uzun bir çalışma yaşamı sonrasında, kişinin yaşlanmasıyla beraber ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, kişilerin psikolojilerini etkilemektedir. Bu bilinen yaş döneminde bireyler, eski çalışma yaşantıları olmadığı için kendilerini yetersiz ve beceriksiz hissetmektedir. Bu ruh halinin sonucunda kişiler mutsuzluk ve umutsuzluğa sürüklenmektedir.

Yukarıda bahsedilen kariyer sorunlarının yanısıra, kariyer planlaması sekiz ana sorunu içermektedir. Bu sorunlar, engellenme, işten çıkarma, stres ve tükenmişlik, gözde düşme, cam tavan, beceri eksikliği, cinsiyetten kaynaklı sorunlar ve çift kariyerli eşler olmaktadır. Aşağıda bu sorunlar başlıklar halinde incelenmektedir.

2.6.1. Engellenme

Engellenme bireyin ihtiyaçlarının tatmininde bazı engellerle karşılaşması olarak tanımlanmaktadır (Sarı, 2007: 43). Engellenme, bireyin performansının ve dolayısıyla verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır (Eroğlu, 1995: 50).

Birey çeşitli nedenlerle kariyer beklenti ve isteklerine karşılık alamayınca engellenme duygusuna kapılmaktadır. Engellemelerle karşılaşan birey, ya ekonomik zorunluluklar nedeni ile çalışmasını sürdürme ya da işten ayrılma yolunu seçmektedir (Tüzen, 2002: 32). Bireyin hoşnutsuzluğa rağmen çalışmaya devam etmesi, iş düzenine uyum konusunda bazı sorunları ortaya çıkartmaktadır (Özden, 2001: 104).

Bireyin engelleme duygusuna kapılmaması için, örgütün bireyin kariyer beklentilerinden haberdar olması gerekmektedir (Tüzen, 2002: 32). Bunu önlemek adına, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması yapılması gerekenler arasında yer almaktadır (Özden, 2001: 104).

2.6.2. İşten Çıkartılma

İşten çıkarma, örgütler açısından bir kariyer yönetimi olarak gözüke de birey açısından bir kariyer sorunu olmaktadır (Tüzen, 2002: 32). Bu durum bireyin isteği dışında gerçekleşmektedir (Sarı, 2007: 43).

İşten çıkartılma uygulaması; bireyin performans düşüklüğü, çalışma ortamında çeşitli sorunlara neden olması, örgütün yeniden yapılanma ve küçülme faaliyetleri gibi çeşitli bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanmaktadır (Tüzen, 2002: 32). Bu kaynakların yanısıra, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişimi, sözleşme süresinin bitmesi gibi durumlarda da çalışanlar işten çıkartılmaktadır (Kozak, 2001: 134).

İşten çıkartılma durumunun sonucunda, geçirilen işsizlik sürecinin kısa sürmesi için, çeşitli danışmanlık firmaları bu kişilere yardımcı olmaktadır (Tüzen, 2002: 33).

2.6.3. Stres ve Tükenmişlik

Hayat şartlarından ötürü insanlar büyük stres altında kalmaktadır. Stres bireyin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Uzun süreli stres halinde ise, tükenmişlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda olan bireylerin artık mücadele güçleri, hedeflerini gerçekleştirebilme azimleri azalmaktadır.

Stresin başlıca kaynaklarına bakıldığında, ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlıklar, rekabet, teknolojinin hızla değişmesi, çevresel baskılar olduğu görülmektedir (Sarı, 2007: 44). Bunların dışında, bireyin çalışma yaşamı da önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Bu baskılar sonucunda bireyin motivasyonunda görülen düşüş, aynı zamanda kariyerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Ayrıca, bu durum kariyer planlama sürecini ve kariyer gelişimini olumsuz etkilemektedir (Tüzen, 2002: 31).

Stresin en uç boyutu olarak tanımlanan tükenmişlik, hem fiziksel hem de ruhsal olmaktadır. Stresten kaynaklı olarak bireyde fiziksel olarak çöküş görülmektedir. Bu çöküşten sonra, artık iş hayatında ki başarı düşmeye başlamaktadır. Birey, çalışma isteğini ve motivasyonunu kaybetme aşamasına gelmektedir.

Bireyin bu duygulara girmemesi için bir takım değişimlerden söz edilmektedir. Bireyi hem fiziksel hem de ruhsal açıdan rahatlacak olan bu değişimler, hem birey hem örgüt açısından yararlı olabilmektedir. Alınması gereken önlemler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. İş saatlerini azaltmak, kişisel gelişime ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
2. Örgütsel esnekliği arttırmak,
3. İş koşullarını düzeltmek,
4. Kararlara katılımı arttırmak,
5. İletişimi arttırmak,
6. Monotonluğu azaltmak,
7. İş değişikliği yapmak şeklinde belirtilmektedir (Sarı, 2007: 45).

2.6.4. Cam Tavan

Çalışma yaşamında kadınların sayısının artmasıyla birlikte cinsiyete bağlı kariyer sorunları yaşanmaktadır. Cam tavan sendromu, özellikle örgütlerin üst kademelerinde çalışan kadın yönetici sayısının azlığı ile paralel olarak gerçekleşmektedir (Erdoğan, 2003: 25). Bu durum, kadınların kariyerlerinde üst basamaklara çıkmalarını engelleyici bir sorun olarak tanımlanmaktadır.

Bir diğer ifadeyle, kadın çalışanlar yukarı doğru baktıklarında herhangi bir engel görmemektedirler; ancak biraz yukarı doğru hareket ettiklerinde cam tavanla karşı karşıya kalmaktadırlar (Bingöl, 2003: 263). Cam tavan olarak belirtilen bu sorun, iş yaşamında kadınlara duyulan güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Bu konuda, bayan ve erkek yöneticiler karşı karşıya gelmektedirler.

2.6.5. Gözden Düşme

Gözden düşme, yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi ve orta kademedeki durağanlığa girmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Sarı, 2007: 45). Gözden düşme, geç dönemde karşılaşılan bir diğer kariyer planlaması sorunu olarak gösterilmektedir. Emekliliğin yaklaşması ile birlikte, bazı bireylerde artık örgütün eskisi kadar kendisini önemsemediği, görüşlerine değer vermediği psikolojisi oluşmaktadır. Bu durumun sonucunda, bireyin işe ve örgüte katkısı azalmaktadır (Erdoğan, 2003: 25).

Gözden düşmenin nedenleri olarak; kişilerarası çatışma, üst yönetimle anlaşamama durumları, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk gibi durumlar gösterilmektedir (Özden, 2001: 197). Bu tür durumla karşılaşan birey hayal kırıklığı, güvensizlik, endişe ve kızgınlık gibi olumsuz duygular yaşayabilmektedir (Tüzen, 2002: 30).

Bu duruma karşı koymak için, örgütün iş genişletebilmesi ve yeni kariyer yollarına başvurması çözüm olarak gösterilmektedir (Sarı, 2007: 45). Bunların yanı sıra, çalışanların kariyer süreçleri ve performans düzeyleri izlenerek, bu duruma erken müdahale edilerek, çalışanların motivasyonunun sağlanması gerekmektedir (Tüzen, 2002: 30).

2.6.6. Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar

Çalışma hayatında kadının yeri gün geçtikçe artmaktadır. Bir çok işletmenin tepe noktalarına kadınların uygun görülmemesi geçmiş dönemlerde daha yaygın bir alışkanlık olmasına karşın, bugün kadınların önüne çıkan bir engel olmaktadır (Mat, 2004: 60). Kadınların kariyerlerinde ilerleme sağlamalarının erkeklere oranla daha güç olduğu görülmektedir. Bu durumdan yola çıkarak, bir çok firma kadınların üst pozisyonlara getirilmesine sıcak bakmamaktadır. Bu durumun gerekçesi olarak da kadının hem iş hem de ev kadını olması gösterilmektedir (Sarı, 2007: 46).

Çalışma yaşamında cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, genel olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık şeklinde görülmektedir. Bu ayrımcılığın üç aşaması bulunmaktadır (Tüzen, 2002: 36):

- **Mesleğe Yönlendirmede ve Meslek Seçiminde Yapılan Ayrımcılık:** Toplumdaki cinsiyet rollerinden oluşan toplumsal koşullanma kadınları belli yapıda işlere yöneltmektedir. İş gruplarının kadın ve erkek işi olarak ayrılması da bu durumun sonucunda oluşmaktadır.
- **İşe Almada Gerçekleşen Ayrımcılık:** Bu durum, kadın cinsiyetine uygun olmayan bir işe başvurduğunda ortaya çıkmaktadır. Ve kadınların işi almamaları için bir takım engellemelerde bulunmaktadır.
- **Kadın Çalışanlara Yönelik Tutum, Davranış ve Değerlendirmelerde Ayrımcılık:** Genellikle kariyerde yükselme sürecinde bu sorun kadınların karşısında çok sık çıkmaktadır. Kadının aile yaşantısı, çocuk bakma sorumluluğu gibi durumlarda yapılan ayrımcılık sonucu kadınların terfi edebilme olasılığı daha düşük olmaktadır.

Bu sorunların yanı sıra, iş yaşamında kadın oldukları için yapılan bu engellemelere, erkeklerin gerekçe olarak verdikleri cevaplar aşağıda incelenmektedir.

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engel olarak görülmektedir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı içinde olmaktadır. Böylece tepe yönetim için gerekli zamanı ayıramamaktadırlar.
- “Kadınlar geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerilerinden yoksun olmaktadır. Bu nedenle henüz tepe yönetim için uygun olmamaktadırlar” anlayışının kabul edilmesi olarak gösterilmektedir (Ok, 2008: 25).

Yukarıda bahsedilen gerekçeler gün geçtikçe önemini kaybetmektedir. Çünkü, iş kadınları hem iş hem aile hayatını bir arada başarıyla sürdürmektedirler. Bunlara yardımcı hizmetler olarak, çocukların bakımı için kreşler önem kazanmaktadır. Kadının iş yaşamındaki başarısı yadsınamaz olsa bile, geçmişten gelen cinsiyetten kaynaklı sorunlar hala baş göstermeye devam etmektedir.

2.6.7. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerini planlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Sarı, 2007: 46). Bu sorunlar, eşlerden her ikisinin de çalışması, aile içi sorumluluklar, eşlerin aynı örgütte çalışmaları, coğrafi yer değiştirmeler olarak sıralanmaktadır (Erdoğan, 2003: 26).

Çift kariyerli eşlerin aile sorumluluğunda da bir takım sorunlar çıkmaktadır. Her ikisinin kariyerlerinde yaşadığı stresler birbirlerini etkileyebilmektedir. Çift kariyerli eşler, çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Ok, 2008: 26):

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler,
- Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler,
- Aynı işletmede çalışan fakat kariyer hedefleri birbirine benzeyen eşler,
- Aynı işletmelerde çalışan ve kariyerleri birbirlerine benzemeyen eşler.

Yukarıdaki durumlar incelendiğinde, eşler arasında rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra, erkeğin kendini iş yaşamında kadından üstün görmesi sonucunda, kadına işi bıraktırma yada ara vermeye zorlanma da karşılaşılan sorunlar arasında olmaktadır (Sarı, 2007: 46).

2.7. Kariyer Geliştirme Programları ve Amaçları

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri yani uzun dönemde kar sağlamaları, topluma hizmet etmeleri, büyümeleri ve gelişebilmeleri için, işlemlerin her

aşamasında başarıya ulaşmaları gerekmektedir. Bunun için ise, günümüzde “ kariyer geliştirme olgusu” öngörülmektedir (Sevinç, 2010: 126).

Kariyer geliştirme programları kişilere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek vermektedir. Bu destekler şu şekilde sıralanmaktadır (Sevinç, 2010: 126):

1. Örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim,
2. Büyüme fırsatı,
3. Finansal yardım desteği,
4. İşgörenlerin öğrenmelerine zaman tanımları gibi destekler söz konusu olmaktadır.

Kariyer geliştirme programları, işgörenlerin genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak yada yönetim becerisini arttırmak için düzenlenmektedir (Sevinç, 2010: 126).

Kariyer geliştirme programları, etkili bir şekilde yerine getirildiğinde bireysel ve örgütsel amaçlara önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ok, 2008: 72):

- İşgörenlerin gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlamak,
- Kariyer ilerlemesinde işgörene yardımcı olmak suretiyle olumlu bir örgüt iklimi geliştirmek,
- Özel kariyer grupları da dahil olmak üzere, işgörenler arasında eşit çalışma ve yükselme şansı yaratmak,
- Örgütsel bağlılığı arttırmak,
- Daha iyi nitelikli ve yetenekli personel için rekabet ortamı yaratmak,
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak,
- Kişilerin ve örgütün etkinliğini arttırmada destek olmak,
- İçerden terfi programlarına yardım etmek,
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek,

- Personel devir hızını ve personel maliyetlerini azaltmak,
- İşletmenin verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenilmesini sağlamak,
- Örgütün stratejik planını geliştirmek,
- Aday tedariki için olumlu imaj oluşturmak olmak üzere kariyer geliştirme programlarının amaçları sıralanmaktadır.

2.8. Kariyer Yönetimi ve Faydaları

Hem örgütler hem de çalışanlar hızlı bir değişme süreci içinde olmaktadır. Çalışanların değişen talepleri başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının bir çok örgütle kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmaktadır (Sevinç, 2010: 219).

Kariyer yönetimi, örgütler ve bireyler açısından hem maliyetli hem de zaman alıcı olmaktadır (Bingöl, 2006: 248). Kariyer yönetiminin faydalarını görebilmek için kariyer yönetiminde başarılı olmak gerekmektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi iş gören ve yönetici açısından farklılık göstermektedir. Başarılı kariyer yönetimi koşulları aşağıda verildiği şekilde gerçekleşmektedir (Sevinç, 2010: 221-222):

İşgören açısından,

- İşgörenin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirmesi ve önceliklerini belirlemesi önem kazanmaktadır.
- İşgörenin geliştirmeyi düşündüğü yeteneklerin neler ve hangi alanlarda olduğuna karar vermiş olması gerekmektedir.
- İşgörenin kendine özgü bir kariyer stili bularak, o doğrultuda kendini geliştirmesi öngörülmektedir.

Yönetici açısından koşullar şu şekilde olmaktadır:

- Yöneticinin, elemanların kişisel kariyer planlarını yapabilmeleri için işletme ile aralarında bir katalizör rolü oynaması gerekmektedir.
- Stratejik amaçlarının gelişmesine yönelik kariyer çizgileri oluşturmak önemli bir adım olarak görülmektedir.
- Yöneticinin gerçekçi olarak kariyer yönetimi planı yapması önem taşımaktadır.
- Yöneticinin sürekli olarak yeni kariyer modellerini araması ve sürekli bilgi sağlamak için çalışmalarda bulunması öngörülmektedir.

Yukarıda bahsedilen koşullar sağlandığında başarılı bir kariyer yönetimi gerçekleşmektedir. Başarılı bir kariyer yönetiminin sonucu olarak örgütsel ve bireysel faydalar ön plana çıkmaktadır. Bu faydalar aşağıda incelenmektedir.

2.8.1. Örgütsel Faydalar

Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sevinç, 2010: 219):

1. Şirketin kullanımı için çalışanların becerilerini ve hazır amaçlarını stoklamak,
2. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhir etmek,
3. Mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,
4. Çalışanların gerçekçi olamayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak şeklinde belirtilmektedir.

Yukarıda sayılanların yanısıra, insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak, işletme içindeki uzmanlıklar ve meslekler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmek, kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmak gibi örgütsel faydalar sıralanmaktadır (Kozak, 2001: 18).

2.8.2. Bireysel Faydalar

Kariyer yönetiminin bireysel faydaları aşağıda belirtilmektedir (Sevinç, 2010: 219-220):

1. Önceden bilgilendirmek ile olası kariyer tercihlerini yapmak,
2. Birinin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
3. Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek olarak kabul edilmektedir.

Yukarıdaki faydalara ek olarak, farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi teşhis etmek, işyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek olarak belirtilmektedir (Aytaç, 1997: 110).

2.8.3. Kariyer Yönetim Süreci

Birey, kariyer yönetimi sürecini yaşarken örgüt bireye kariyerinin keşifi aşamasında gerekli örgütsel bilgileri sağlayarak, hedef belirleme aşamasında işletmede, var olan kariyer fırsatlarının tablosunu çizerek ve farklı kariyer önceliklerini karşılayacak daha geniş kariyer fırsatları yaratarak, strateji geliştirme aşamasında, bilgi ve destek sağlayarak ve geribildirim aşamasında, dürüst bir performans ve olası kariyer değerlendirmesini yaparak destek sağlamaktadır (Sarı, 2007: 17).

Genel anlamda kariyer yönetimi süreçleri yedi madde ile özetlenmektedir (Baydoğan, 1):

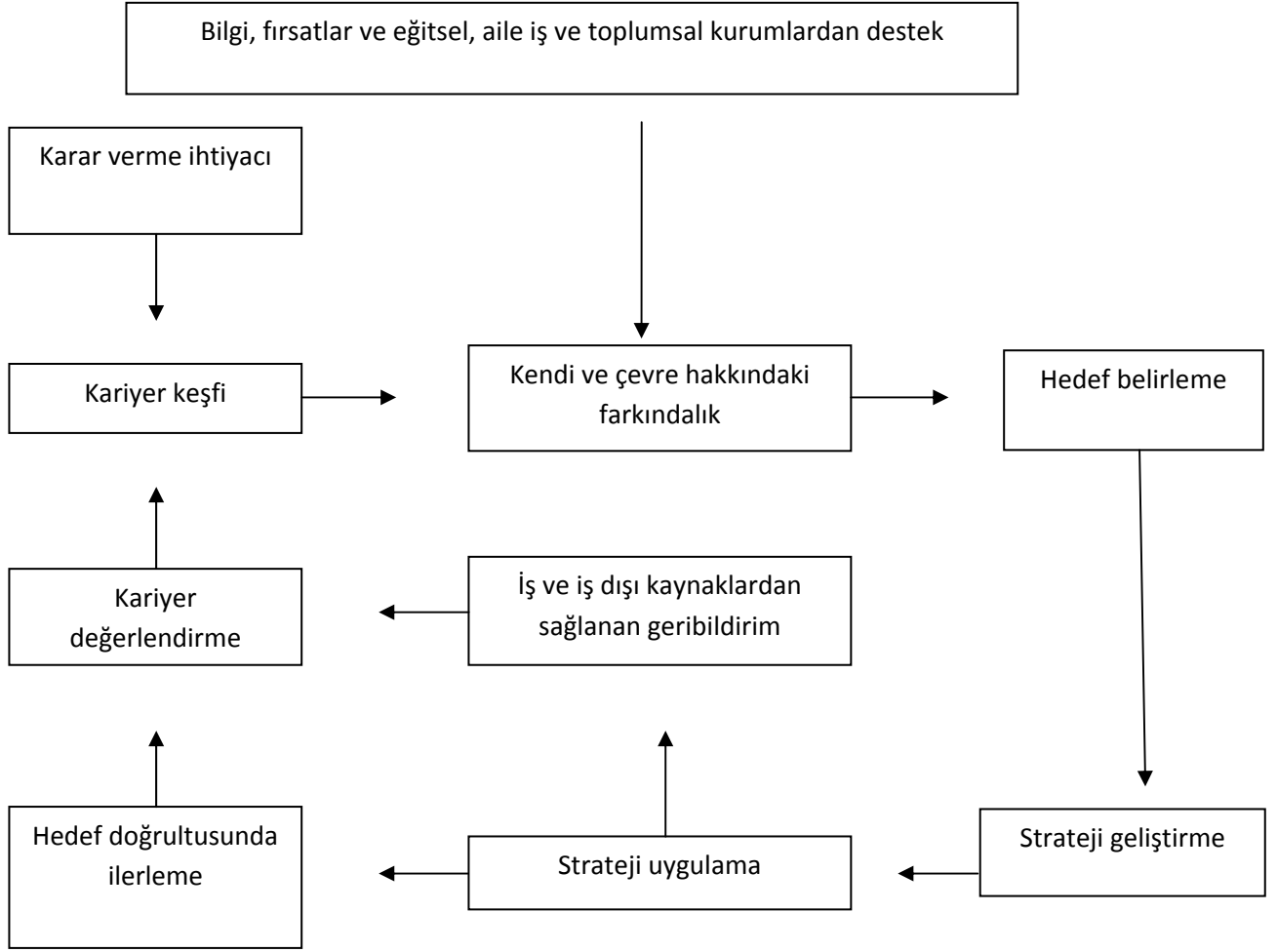
1. İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini,
2. Kariyer yollarının belirlenmesini,
3. Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını,
4. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesini,
5. Astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını,

6. İş deneyimlerinin artırılmasını,
7. Eğitim programlarının düzenlenmesini içermektedir.

Kariyer yönetimi süreci birey ile başlamaktadır. Bu durumda, bireyin yapması gereken 3 maddeden söz edilmektedir. Bu maddeler; bireyin zayıf yönlerini belirlemesi, fırsatların belirlenmesi ve tehditlerin belirlenmesi olmaktadır. Bireyin zayıf yönlerini belirlemesi kendini iyi tanıması anlamına gelmektedir.

Kendini iyi tanıyan, artı ve eksilerini bilen birey kariyer yönetim sürecinde daha sağlıklı kararlar verebilmektedir. Fırsatlar belirlenirken, fırsat alanının geniş tutulması büyük önem taşımaktadır. Tehditlerin belirlenmesi konusu, bireyin kendi özellikleri ile dış faktörler arasında etkilenme durumu olarak görülmektedir. Bireyin kendini geliştirmesi ileride karşısına çıkabilecek tehditler doğrultusunda değişiklik göstermektedir (Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, 22). Bireyler açısından kariyer yönetiminin nasıl yönetileceği aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 18: Kariyer Yönetim Süreci

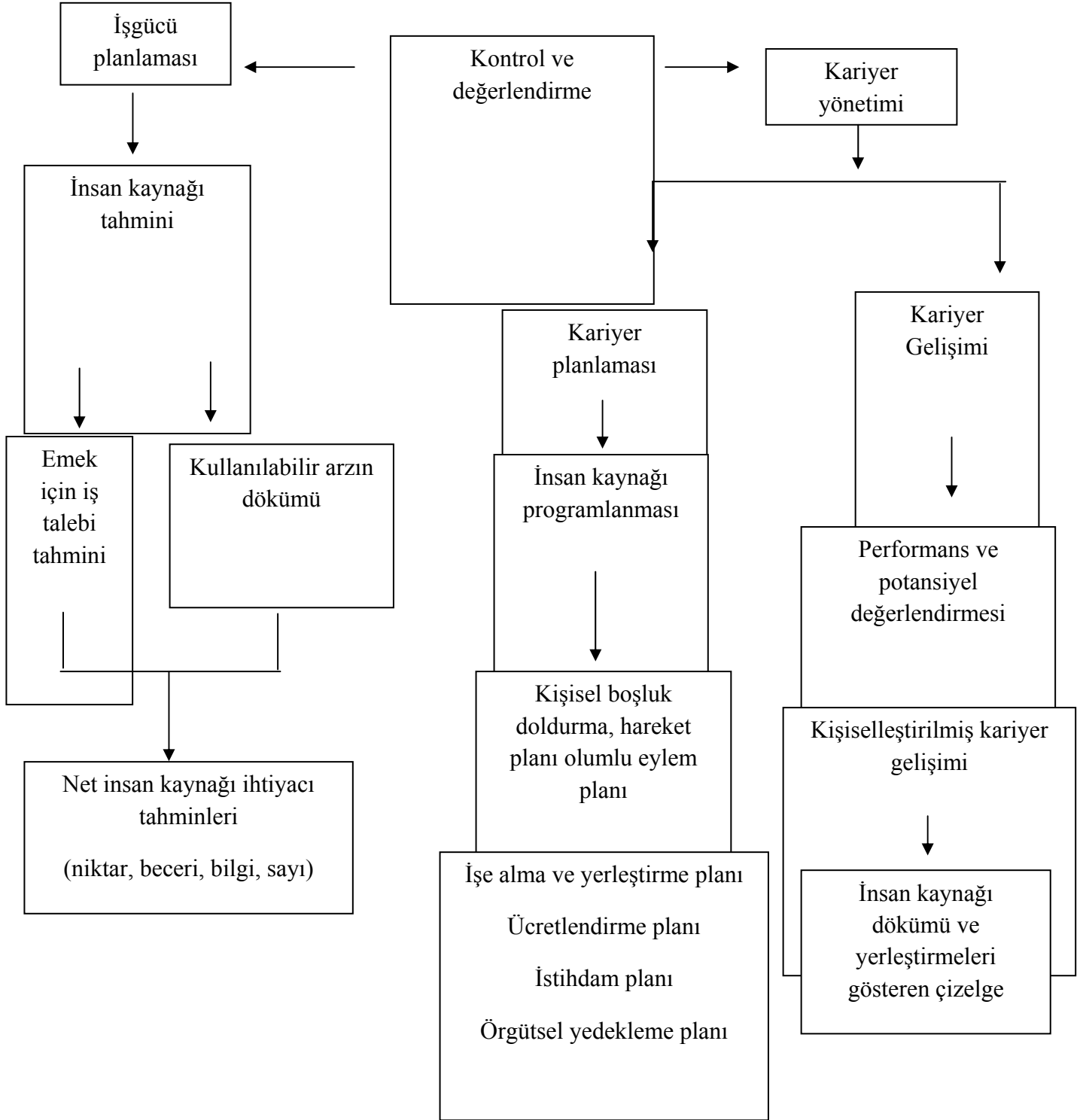


Kaynak: Selcen Sarı, Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2007: 16.

2.9. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Bireyin sağlıklı bir kariyer planlaması yapabilmesi için örgütlerin bireylere kariyer yönetimi uygulamalarını sunması gerekmektedir. Kariyer yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamaları bir arada yerine getirildiğinde bireylere yararlı olmaktadır. Aşağıdaki şekilde kariyer yönetimi uygulamaları ile kariyer yönetimi arasındaki ilişki anlatılmaktadır.

Şekil 19: Kariyer Yönetimi ve Uygulamaları Arasındaki İlişki



Kaynak: Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997: 258.

Kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer yönetimi arasındaki etkileşimin son derece güçlü olduğu görülmektedir. Bireye yol gösterecek olan kariyer yönetimi uygulamaları, sekiz tane olarak özetlenmektedir Bunlar; iç işe alım, terfi, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik, oryantasyon programı, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme olmak üzere sekiz uygulama bulunmaktadır. Bu uygulamalar aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

2.9.1. İç İşe Alım

Kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda gerekli olan işgücünü örgütün içinden temin etmeye çalışmaktadır. O yüzden buna iç işe alım da denmektedir. İç işe alımda, dış kaynaklardan yararlanarak işe almadan farklı olarak, işe alınan çalışanın daha detaylı tanınması, yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin bilinmesi örgüte avantaj sağlayabilmektedir. Aynı zamanda çalışan örgütün kültürüne daha önceden uyum sağladığı için işe uyum süreci kısalmaktadır. Bu şekilde işe alım süresinin kısılması da örgüt için bir avantaj sayılabilmektedir (Önce, 2007: 81). İç işe alım, işletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli iç kaynaklardan sağlaması anlamına gelmektedir. İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre birtakım yararları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Özden, 2001: 169).

- Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olunmaktadır.
- İç işe alım, daha kolay ve kısa süreli olmaktadır.
- Adaylar firmayı ve kültürünü bilmektedir. Bunun sonucunda, adayın işe uyum süreci kısalmaktadır.
- İç işe alım, iyi bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Firma içindeki çalışanlara öncelik vererek, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Sarı, 2007: 31).

İç işe alım uygulamasının yukarıda söz edilen avantajları dışında birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Açıkta kalan pozisyonla için iş içe alım gerçekleşemiyorsa, bu durumda dış kaynaklardan faydalanmak gerekmektedir. Bunun yanı sıra, boş olan pozisyonlara personel alımı iç kaynaklardan yapıldığı sürece, organizasyona yeni bireyler giremediği için örgüt içerisindeki süreç durağanlaşma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedir. Son olarak da, iç işe alımda, personel seçiminin yapılması konusunda karşılaşılan bir takım sorunlar olmaktadır. Bu sorunların nedeni olarak, seçimlerin objektif bir şekilde yapılamaması örnek olarak gösterilmektedir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı; terfi, transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusu yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanması olmaktadır (Akyüz, 2001: 69).

2.9.2. Terfi

Kariyer yönetiminin en önemli konularından biri olan terfi, işgörenin yetki, ve sorumluluk açısından daha yüksek pozisyona geçiş yapması olarak tanımlanmaktadır. Terfiye bağlı olarak çalışan kişinin ücretinde de bir artış olmaktadır. Terfi süreci, doğru şekilde yönetildiğinde çalışanların motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır. Aynı zamanda işletme de kendi başarısını arttırmış olmaktadır (Önce, 2007: 81). Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlı olmaktadır (Sarı, 2007: 32).

Terfi, personel seçim kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karar olmaktadır. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate alarak, bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını tahmin ederek hareket etmektedir. Bu üç temel nokta aşağıda belirtilmektedir (Aytaç, 1997: 115):

- Kıdeme veya yeterliliğe göre karar verilmesi,
- Terfi yeterliliği ön planda olacak ise, bunun ölçütünün ne olacağı,
- Açık pozisyona terfi için kriterlerin neler olduğu ve bu terfi kararının nasıl verileceği gibi noktalar üzerinde durulmaktadır.

2.9.3. Transfer ve Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde benzer nitelikteki başka bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denilmektedir (Sarı, 2007: 32). Transferlerde, terfiden farklı olarak ayrı bir işe, başka birimlere ve hatta aynı işe ait farklı coğrafi bölgedeki bir işyerine geçiş söz konusu olabilmektedir. Bu geçişler atanma şeklinde gerçekleştirilmektedir (Önce, 2007: 81).

İşletme içinde yapılan transferlerde, bir takım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların en başında gelen “Peter Prensibi” olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre herkesin belli bir başarı ve ehliyet düzeyi bulunmaktadır. İşletmeler, yöneticileri ehliyetsizlik kademesine kadar yükseltmek eğiliminde olmaktadır. Bir diğer ifadeyle başarı değerlendirme yöntemi ile işçi başarılı ise ustabaşı, yönetici başarılı ise bölüm şefi sonra da genel müdür yapılmaktadır. Sonuçta yükseldiği yerde yönetici ehliyetsizleşip, işletmeye zarar vermeye başlamaktadır. Çünkü burada kişi artık yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, mesleğinde ulaşabileceği yere hemen hemen varmış, artık aşamayacağı bir düzeye gelmiş olmakta ve bu düzeyden ileriye gidememektedir. Becerilerinin yetersiz kaldığı bir düzeye varmış olan ve kendisinden hala kapasitesinin üzerinde iş yapması beklenen birey, yoğun bir gerilim yaşamakta ve başarılı olamamaktadır (Dereli, 1995: 115).

Transfer ve yer değiştirme bir takım olumsuzluklara neden olsa da, gün geçtikçe bireyler tarafından önem kazanmakta ve yaygınlaşmaktadır. Bu uygulama kariyer yönetimi uygulamalarından en önemlilerinden biri olmaktadır.

2.9.4. İşten Çıkarma

İşten çıkarmanın hem çalışan birey hem de işveren üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. İşveren tarafından yasal gerekçelerle kişinin işten çıkartılması, boşalan yere atama veya nakille başka bir kişinin gelmesini gerektirmektedir (Önce, 2007: 82). İşten çıkarma genel ve özel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Genel nedenler, ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi olmaktadır. Özel nedenler ise; personelin düşük performans göstermesi, firma kültürüne ve şartlarına uygun olmayan tavırları, çalışma ortamındaki huzuru bozması olarak gösterilmektedir (Sarı, 2007: 32).

İşten çıkarma çalışan açısından da; duygusal, ailevi ve ekonomik sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilen ayrıca egoyu tahrip eden bir olay olması bakımından son derece zor olmaktadır (Önce, 2007: 82). Kariyer yönetiminin diğer uygulamalarında olduğu gibi işletmenin işten çıkarmada dikkate alacağı kriterler ve bunun yöntemi işten çıkarma politikası da belirli olmaktadır. İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemli olmaktadır. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır (Aytaç, 1997: 119).

2.9.5. Emeklilik

İşletmenin birey üzerinde odaklaşan kararlarından bir diğeri de, emeklilik kararı olmaktadır. İnsanlar yaşlandıkça çalışma güçlerini kaybederek veya yorgunluk, bıkkınlık gibi nedenlerle çalışma yaşamından ayrılmaya karar verebilmektedirler. İşletmelerin çoğunda çalışanlar, emeklilik kararını kendileri vermektedir. Hizmet süresi ya da yaş sınırı gibi konularda emekliliğe hak kazanan birey, kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir (Bingöl, 2003: 446).

Firmalar için emeklilik konusu üç açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekli olmaya özendirici uygulamalar olmaktadır. İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlemesi önem taşımaktadır. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmektedir (Sarı, 2007: 33, Önce, 2007: 82).

2.9.6. Oryantasyon Programı

Firmada yeni işe başlayanların terfi ettirilen veya yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programları ifade etmektedir (Sarı, 2007: 33).

Oryantasyon programları; kişilerin işletme içinde alacakları roller ile işletmenin kurallarını, işleyişini ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılmasını kapsamaktadır. İşe yeni başlayanların, sosyalizasyon sürecinden geçerek; işletmenin değer yargıları, inanç sistemleri, normları ve prensipleri hakkında fikir sahibi olmasına ve bunları benimsemesine yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bu süreç işletme açısından personelin daha üretken hale getirilmesinde, birey açısından ise ihtiyaçlarına cevap verilmesinde etkili olmaktadır (Okakın, 2004: 4).

2.9.7. Yönetici Geliştirme

İstenen nitelikteki yöneticilerin firma dışından sağlanması mümkünse de firma içinden yetiştirilmesinin çok daha olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir. Bu nedenle, bir çok firma, yönetici aday programları ile geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeye çalışmaktadır (Sarı, 2007: 33).

Yönetici aday programında, belirlenen kariyer haritası içinde yetenekli gençler işe alınarak, önceden belirlenen bir program ile birlikte geleceğin yöneticisi olarak yetiştirilmektedirler (Aydemir, 1995: 44). Bu durumun bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Özellikle, bu programa dahil olamayan personelde ciddi bir motivasyon düşüklüğü görülmektedir. Bu da örgütün başarısını

etkileyen önemli faktörlerden olmaktadır. Genel olarak bakıldığında, yönetici geliştirme uygulamaları işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için örgütler, alt yapılarını geliştirmektedir.

2.9.8. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır (Önce, 2007: 83). Firmalarda özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar örgütsel yedeklemenin konusunu oluşturmaktadır (Sarı, 2007: 34).

Örgütsel yedekleme planlamasının amacı, işletme içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamak olarak ifade edilmektedir. Böylece, yönetsel pozisyonlarda bir boşalma olduğunda ve iş rotasyonu planlandığında, bu pozisyona hazırlanan adaylardan birisi pozisyona atanmaktadır (Bingöl, 2003: 263). Meagan Butterill'e göre dört tip yedekleme planı bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir (Önce, 2007: 83, Sevinç, 2010: 218):

Başvurma: Bir kadro boşaldığında açıktan doldurulmasıdır. Basit bir yoldur.

Yerleştirme Eğitimi: Birçok üst (kıdemli) pozisyonlar için kullanılmaktadır. Öznel olmaktadır.

Yedekleme Planı: Personelin yıllık değerlendirilmesi ile ilgili yönetimin gerçekleştirdiği planlama olmaktadır. Basit olmaktadır.

Kariyer Yönetimine Bağlı Yedekleme Planlaması: Yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve şirket stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü vazifesi görmektedir.

Örgütsel yedekleme planlaması, kariyer planlaması işlevinden farklı bir şekilde yürütülmektedir. Kariyer planlama, bireyin kendi hedefine yönelik bireysel sorumlulukla işletmenin sorumluluğunu birleştirirken, örgütsel yedekleme planlaması işletme içi fırsat ve performansın geri beslemesi sağlamaktadır (Sevinç, 2010: 219).

2.10. Kariyer Yönetimi Araçları

Örgütler amaçlarına ulaşmak için bazı kariyer yönetimi araçlarından yararlanmaktadırlar. Bu araçlardan bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumunda olmaktadır (Sevinç, 2010: 224). Kariyer yönetim araçlarının belirlenmesinde etkili olan bir çok faktör bulunmaktadır. Bunlar:

- Ödeme sistemleri ve kıdem,
- Değerlendirme,
- Örgüt yapısı,
- Strateji,
- Kültür ve değerler,
- Eğitim ve geliştirme,
- Kariyer danışmanlığı yöntemleri,
- Değerlendirme merkezleri,
- Terfi süreçleri,
- İletişim,
- Karlar ve büyüme,
- Çalışanın kariyer farkındalığı şeklinde sıralanmaktadır (Sarı, 2007:

21).

Kariyer yönetimi araçları; kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, eğitim ve geliştirme programları, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme olarak belirtilmektedir. Bu araçlar, aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

2.10.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirleyebilmek için kullanılmaktadır. Bir başka deyişle, kariyer haritaları, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şeması olmaktadır (Velipaşalar, 2006: 1). Çalışanın örgüt içerisinde ilerlemesi için geçmesi gereken bu aşamaları gösteren kariyer haritaları, aynı zamanda çalışanların bu aşamalara ulaşabilmesi için almaları gereken eğitimleri veya sahip olmaları gereken iş deneyimlerini de göstermektedir (Sarı, 2007: 21).

Kariyer haritası, hem organizasyon şeması hem de tablolar halinde oluşturabilmektedir. Bu tablolarda her bir pozisyonun özellikleri dikkate alınarak;

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
- Pozisyona işletme içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- Pozisyondan işletme içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceğini belirtilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 139, Sarı, 2007: 21-22).

Yukarıda belirtilen pozisyonlar arası geçişin sağlanabilmesi için kariyer yollarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu gelişim için başlıca dört evreden söz edilmektedir. Bu dört evre şu şekilde özetlenmektedir:

- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğe bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,
- Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması,
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 140, Sarı, 2007: 22).

2.10.2. Kariyer Danışmanlığı

Birey, kariyer hedefine ulaşmak için kendi kariyer yolunu belirlemektedir. Organizasyon yapısı büyüdükçe, pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısında da artış olmaktadır. Bireyin kariyer yolunu belirlerken organizasyon içindeki bütün pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu duruma yardımcı olarak kariyer danışmanlığı devreye girmektedir. Kariyer danışmanlığı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktadır (Sevinç, 2010: 225). Demirbilek'e göre kariyer danışmanlığı; "mevcut mesleki ve eğitim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahaleler" olarak tanımlanmaktadır (Ok, 2008: 79).

İşletme içinde kariyer danışmanlığı genellikle insan kaynakları departmanı tarafından üç şekilde yapılmaktadır (Aydemir, 1995: 23):

- **İnformel danışmanlık**, işletme içerisinde yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyen çalışanlar için yürütülen danışmanlık hizmeti olarak tanımlanmaktadır. Kişisel endişeler ve yaşam sorunları, bireylerin kariyer özelemlerini belirlemede önemli faktörler olduğundan informel danışmalıkta bu konularla ilgili danışmanlık da sağlamaktadır.

- **Formel danışmanlık**, kariyer planlama faaliyetlerinin sistematik bir şekilde çalışan ekip tarafından yürütülmesini ifade etmektedir. Kariyer değerlendirme merkezleri, kariyer geliştirme merkezleri gibi hizmetler formel danışmanlık kapsamında olmaktadır.

Bireyler kariyer danışmanlığı sayesinde pozisyonlara geçerken zorluk çekmemektedirler. Kariyer danışmanlığı veren örgütler, aşağıdaki faaliyetlerle çalışanlarının kariyerlerinin yönlendirilmesinde yardımcı olmaktadır. Örgütlerin kariyer danışmanlığı açısından yerine getirdiği faaliyetler şunlardır:

- Performans değerlendirme döneminde çalışanlara kariyer danışmanlığı hizmetleri,
- Yüksek kapasiteli çalışana yönelik özel kariyer danışmanlığı hizmetleri,
- Yöneticilerin gelecekteki pozisyonları için deneyim kazanmasına yardım edecek bir kariyer yolunun oluşturulması,
- Alt düzey yöneticileri daha üst düzey yönetim pozisyonuna hazırlamak amacıyla onları farklı departmanlarda rotasyona tabi tutma,
- Açık pozisyonlara atama ve bireysel isteklerin dikkate alınması,
- Ev içi ilişkiler için geliştirilmiş yönetim gelişimi programları,
- Emeklilik öncesi danışmanlık şeklinde özetlenmektedir (Sarı, 2007: 25).

Hem örgüt için hem de örgüt dışı kariyer danışmanlıkları çalışanlara büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Kariyer yollarının belirlenmesinde önemi büyük olan kariyer danışmanlıkları gün geçtikçe daha da yaygınlaşmaktadır.

2.10.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek, bireylere yön gösterilmesi anlamına gelmektedir (Akyüz, 2001: 74, Sarı, 2007: 25).

Rehberler, çalışanlara kendilerini geliştirme yönünde yol göstermektedirler. Rehber, deneyimsiz olana yol gösteren deneyimli kişi olarak tanımlanmaktadır (Eryiğit, 2000: 16). Kariyer rehberleri, bireyleri geliştirerek, onların faaliyetlerini desteklemektedirler. Rehberler, bireylerin kısa dönem performansları ile uzun dönem hırsları arasındaki gerilimi kontrol etmeye yardımcı olmaktadır (Ok, 2008: 78).

2.10.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Sarı, 2007: 25, Sevinç, 2010: 226). Bu merkezler, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış şekli olmaktadır (Ok, 2008: 81).

Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanısıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapıp, atölyeler (workshop) oluşturup, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı meydana getirmektedirler (Aytaç, 2005: 215, Ok, 2008: 81). Bu kaynakların bir takım özellikleri bulunmaktadır. Kariyer merkezleri özellikleri aşağıda belirtilmektedir.

- Grup atölyeleri oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmaktır (Sarı, 2008: 26, Sevinç, 2010: 226).

2.10.5. Koçluk

İşyerindeki geliştirme tekniklerinden en yenisi olan koçluk gittikçe yaygınlaşmaktadır. Koçluk belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, seminer konferans verilerek; bireyi koyduğu hedefe hazırlama tekniği olarak tanımlanmaktadır (Sarı, 2007: 28). Bu süreçte çalışanlara, işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Kişi öğreninceye kadar bu çalışma devam etmektedir. Etkili bir koçluk için çalışanlar veya yöneticileri arasında sağlıklı ve iyi ilişkiler olması gerekmektedir (Aydemir, 1995: 38).

Koçluk, çalışanların başarı düzeylerinin yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek değerlendirilmesine dayalı bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Koç ise; yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme iç veya dış danışmanı olmaktadır (Ok, 2008: 83). Kariyer koçları, bireylere kariyer yollarını belirlemede, hedeflerine ulaşmada yardımcı olmaktadır. Aşağıda örgütlerde bulunan kariyer koçunun bireylere hangi konularda yardımcı olabildiği açıklanmaktadır.

- Doğru endüstride doğru iş bulmak,
- Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- Kişisel çıkmazlarda çözümler üretmek,
- Araştırmada, araç ve tekniklerden yararlanmada yardımcı olmak,
- Mülakat teknikleri konusunda bilgi vermek,
- Bir iş teklifinin nasıl müzakere edileceği konusunda bilgi vermek,
- Doğru referanslara sahip olunduğundan emin olunmasını sağlamak,
- Tecrübelerden faydalanmak olarak belirtilmektedir (Sarı, 2007: 28).

2.10.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Sevinç, 2010: 227, Sarı, 2007: 29). Bu programlar, çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkartarak kariyer gelişimleri için gerekli olan elemanları oluşturmaktadırlar. Kariyer geliştirme programları içinde eğitim, insanların işe girdikten sonra ilerlemelerine ve gelişimlerini devam ettirmelerine yardımcı olmaktadır (Ok, 2008: 82).

Çalışanlar, kariyer gelişim programları sayesinde hem örgüt içinde hem de dışında kariyerleriyle ilgili karar verme becerilerini, bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirebilmektedirler. Bireysel gelişim gibi bireysel programların yanında, yönetici geliştirme programları adı altında daha kapsamlı, spesifik eğitim programları da uygulanabilmektedir (Palankök, 2004: 12). Etkili bir eğitim programı, iş başında

eğitim ve geliştirmeyi, teknik beceri eğitimini, örgüt içindeki personel tarafından verilen eğitimi, beceri kurslarını, üniversite öğretim üyeleri veya özel danışmanlarca dışarıdan sağlanan kursları kapsamaktadır (Sarı, 2007: 30, Ok, 2008: 83).

2.10.7. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sarı, 2007: 30). Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş olup, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaktadır (Sarı, 2007: 30, Sevinç, 2010: 227).

İş rotasyonu bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya yeterli performansı gösteremeyen, yaptığı işten tatmin olmayan, monoton bir işi olan çalışanın belirli bir plan dahilinde, diğer görevlere geçişinin sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Böylece çalışan farklı bir görevde başarılı olabilmekte; kendini geliştirebilmekte; çalışanın motivasyonu artırılabilir (Palankök, 2004: 12). İş rotasyonu işletmeye ve bireye göre süreç açısından farklılık göstermektedir. İş rotasyonu, iş değişiklikleri, dikey ilerlemeler, yatay transferler, işi yeniden tasarımı veya paylaşma şeklinde olmaktadır (Sarı, 2007: 30).

İş rotasyonu, hem örgüt hem de birey için yararlı bir araç olmaktadır. İş rotasyonu sayesinde birey örgütün tüm basamakları hakkında bilgi sahibi olarak üst düzey yöneticilik ünvanına sahip olmaktadır. Bu durum, örgütün tüm pozisyonlarına hakim bir yönetici yetiştirmek açısından günümüzde büyük önem taşımaktadır.

2.10.8. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı

ve çekici hale gelecek biçimde değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Ok, 2008: 81). İş zenginleştirme bir iş dizaynı tekniği olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır (Sevinç, 2010: 228).

İş zenginleştirmenin başarıya ulaşabilmesi için çalışana daha fazla sorumluluk, özgürlük ve işi üzerinde denetim hakkı verilmesi gerekmektedir. Aksi halde, iş doyumuna ulaşamayan çalışanın zamanla yetenekleri körelebilmekte, performansı düşebilmektedir. Sorumluluğu başarıyla yerine getirme, çalışana başarı duygusunu vermektedir. Rutin iş akışı dışında çalışana verilecek bir proje çalışanın işine, işletmeye olan bağlılığını ve katkısını arttırmaktadır (Palankök, 2004: 13).

İş zenginleştirmenin kilit noktası, çalışanların ne zaman yeteneklerini zorlayacak yeni işlere ihtiyaç olduğunu anlayabilmektir. Etkisini tam olarak gösterebilmesi için, iş zenginleştirmenin, yönetici ve çalışanların işbirliği ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Sarı, 2007: 31). İş zenginleştirmenin hedefi, çalışanların başarı ve verimliliklerini yükseltmek sureti ile daha etkili ve yeterli örgütler meydana getirmek şeklinde ortaya konmaktadır (Ok, 2008: 82).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR’ DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE EKONOMİK KRİZİN OTEL ÇALIŞANLARININ KARIYER PLANLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

1990’lı yıllardan beri dünyanın farklı bölgelerine yayılarak bir çok ülkeyi etkileyen ekonomik krizlerle ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Turizm, olumsuz gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Turizm sektörü krizlere karşı yüksek düzeyde duyarlı bir endüstri olduğundan konaklama işletmeleri de ekonomik krizlerden olumsuz etkilenmektedir.

Günümüzde kariyer kavramı, hem birey hem de işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyler kariyerlerini seçerken bir çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin en önemlisi ekonomik krizler olmaktadır. Bireyler ve işletmeler kriz dönemlerinde kariyer planlaması yaparken bir çok uygulamaya başvurmaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları birey ve işletme açısından bir çok fayda sağlayan işletmenin ve bireyin hedeflerini birleştiren bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada, İzmir’de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının uyguladığı kariyer yönetimi uygulamaları ve otel çalışanlarının kriz dönemlerinde kariyer planlamaya bakış açıları incelenmiştir.

Buradan yola çıkarak, araştırmanın temel sorunsalı şu şekilde belirtilmiştir: Ekonomik krizin otel çalışanlarını ne yönde etkilediği ve çalışanların kariyer planlarında ne gibi değişiklikler olduğu temel sorunsala bağlı olarak aşağıda belirtilen konulara cevap aranmaktadır:

- Krizin konaklama işletmelerini ne açıdan etkilediği,
- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin krizlerin etkilerini azaltmak için uyguladığı yöntemler,

- Ekonomik krizler için konaklama işletmelerinde nasıl stratejiler uygulandığı,
- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde insan kaynakları departmanının kariyer yönetimi politikası ve kariyer geliştirme politikalarının neler olduğu,
- Konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açıları,
- Konaklama işletmeleri çalışanlarının kriz dönemlerinde kariyer planında değişiklik olup olmadığı,
- Konaklama işletmeleri çalışanlarının kriz dönemlerinde kariyer uygulamalarına tepkilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı ve çalışanların motivasyonunda değişiklik olup olmadığı,
- Krizin beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminin ne şekilde etkilediği,

Araştırmada üzerinde durulması gereken temel konu başlıkları şu şekilde belirlenmiştir:

- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ekonomik krizin etkileri ve bu etkileri azaltmak için işletmelerin uyguladığı stratejiler,
- Ekonomik krizlerin beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının kariyer hayatını nasıl etkilediği,
- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin insan kaynakları departmanının kariyer geliştirme uygulamaları ve çalışanların bu uygulamalara bakış açıları,
- Kriz dönemlerinde kariyer planlama ve karşılaşılan sorunlar,

Yapılan görüşmeler sonrasında ve toplanan veriler ışığında, beş yıldızlı konaklama işletmelerinin insan kaynakları departmanının kariyer yönetimi politikası, kariyer geliştirme uygulamaları ve kriz dönemlerinde bu politikaların uygulanıp uygulanmadığı, beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının ekonomik kriz dönemlerinde işletmenin kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açıları, kriz

dönemlerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarındaki karşılaştıkları sorunlar, kişilerin bu dönemlerde kariyer uygulamalarına tepkileri ve sonuçlarının neler olduğu belirlenecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kriz kavramı son yıllarda değişik açılardan ele alınmış olup, akademik çalışmalarda sıkça görülmektedir. Aynı zamanda, kariyer kavramı, kariyer planlama, kariyer yönetimi ve uygulamaları da yine akademik çalışmalarda yer almaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde kariyer yönetimi uygulamaları ve ekonomik krizin otel çalışanlarının kariyer planlarına etkisini irdelemek ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde derinden hissedilen ekonomik kriz dönemlerinde konaklama işletmesi çalışanlarının kariyerlerinde ne tür değişiklikler olduğunun belirlenmesi ve bunun turizm sektörü açısından değerlendirilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, dolaylı kaynaklardan veriler toplanarak literatür taraması yapılmıştır. Bu literatür taramasında; kriz ve kriz yönetimi ile ilgili yayınlar ve kitaplardan, kariyer, kariyer planlama, kariyer yönetimi, insan kaynakları ile ilgili ve turizm sektörü ile ilgili periyodik yayınlardan, dergilerden, makalelerden, üniversite kütüphaneleri ve internetten faydalanılmıştır.

İkinci aşamada, nitel araştırma türlerinden mülakat (bireysel görüşme) tekniği kullanılmıştır. Mülakat tekniğinin kullanılması;

- Cevaplarda bireyselliğin korunması (kişinin başkalarına danışmadan cevaplaması),
- Derinlemesine bilgi edinebilmek,
- Soruları cevaplama oranını yüksek tutabilmek,
- Kişilere zaman zaman onları kontrol edici soruların sorulması,

- Yanlış anlamaların azaltılması gibi sebeplerden ötürü mülakat tekniğine başvurulmuştur. Görüşmeler öncesinde literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında sorular belirlenmiş ve belirlenen sorular yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile İzmir'deki beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına yöneltilmiştir.

Bu araştırma, İzmir ilinde bulunan 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile yapılmıştır. Araştırmanın İzmir'de yapılmasının nedeni; kurumsallaşmış zincir otel yoğunluğunun şehir merkezinde olmasından kaynaklanmaktadır. Görüşme yapılan 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmelerinde toplam 783 çalışan bulunmaktadır. 783 kişinin, 60'ı orta düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

Araştırmada İzmir ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin kariyer yönetimi uygulamalarını öğrenmek için ilk olarak insan kaynakları departmanına gidilmiş ve görüşmeler yapılmıştır. Konaklama işletmelerinin kariyer yönetimi politikası, kariyer geliştirme uygulamaları ve çalışanlara sağladığı kariyer olanakları, kriz, ekonomik kriz, ekonomik krizin işletmeyi nasıl etkilediği ve işletmenin kriz dönemlerinde kariyer planları hakkında bilgi almak için sorular sorulmuştur. İzmir şehir merkezindeki 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmelerinin insan kaynakları departmanından kişilerle görüşülmüştür.

İkinci olarak, İzmir ili şehir merkezinden beş yıldızlı 4 konaklama işletmesinden 4'ü insan kaynakları çalışanı olmak üzere 20 kişi ile görüşülmüştür. Beş yıldızlı konaklama işletmesi insan kaynakları departmanına ve rastgele seçilmiş beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına yöneltilmek üzere 14 adet yarı yapılandırılmış soru ve 6 adet demografik verileri içeren sorular hazırlanmıştır. Mülakatta, çalışanlara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi Çalışanlarına Yöneltilen Sorular

- 1) Kriz konaklama işletmelerini ne açıdan etkilemektedir?
- 2) Krizin sizin üzerinizdeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- 3) Ekonomik krizler için işletmenizde nasıl stratejiler uyguluyorsunuz?
- 4) İşletmenizin kariyer yönetimi politikası hakkında bilgi veriniz.
- 5) İşletmenizdeki kariyer geliştirme uygulamaları nelerdir?
- 6) İşletmenizin size sağladığı kariyer olanakları nelerdir?
- 7) Sizin kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açınız ve bu tür uygulamaların çalışanların kariyer yönetimine etkileri nelerdir?
- 8) Kariyer yönetimi kapsamında sizin kariyer gelişiminiz ne şekildedir?
- 9) Krizin bu politikalara ve uygulamalara etkileri nelerdir?
- 10) Bu kapsamda ne tür uygulamalar yapmak ve nasıl bir strateji izlemek gerekmektedir?
- 11) Kriz dönemlerinde kariyer planınızda nasıl değişiklikler olmaktadır?
- 12) Kriz dönemlerinde sizin kariyer uygulamalarına tepkileriniz farklılaşmakta mıdır ve motivasyonda değişiklikler olmakta mıdır?
- 13) Kriz dönemlerinde kariyer geliştirme konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 14) Kriz dönemlerinde kariyer planlama nasıl olmalıdır? Karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

Bu soruların yanısıra daha geniş bir bilgiye sahip olmak adına insan kaynakları departmanına 2 tanesi farklı olmak üzere yine 14 adet soru yöneltilmiştir.

Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarına Yöneltilen Sorular

- 1) İşletmenizin kariyer yönetim politikası hakkında bilgi veriniz.
- 2) İşletmenizdeki kariyer geliştirme uygulamaları nelerdir?
- 3) Çalışanlarınızın kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açıları ve bu tür uygulamaların çalışanların kariyer yönetimine etkileri nelerdir?
- 4) Kariyer yönetimi kapsamında sizin kariyer gelişiminiz ne şekildedir?
- 5) Krizin bu politikalara ve uygulamalara etkileri nelerdir?
- 6) Bu kapsamda ne tür uygulamalar yapmak ve nasıl bir strateji izlemek gerekmektedir?
- 7) Kriz dönemlerinde kariyer planınızda nasıl değişiklik olmaktadır?

8)Kriz insan kaynakları açısından nasıl değerlendirilmeli ve yönetilmelidir?

Bu konuda kritik noktalar nelerdir?

9)Sizin kariyer uygulamalarına tepkileri kriz döneminde farklılaşmakta mıdır ve motivasyonda değişiklik olmakta mıdır?

10) Kriz konaklama işletmelerini ne açıdan etkilemektedir?

11) Ekonomik krizler için işletmenizde nasıl stratejiler uyguluyorsunuz?

12) Krizin sizin üzerinizdeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? Krizin etkilerini azaltmak için uyguladığınız yöntemler nelerdir?

13) Kriz dönemlerinde kariyer geliştirme konusunda neler düşünüyorsunuz?

14) Kriz dönemlerinde kariyer planlama nasıl olmalıdır? Karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

Demografi Soruları

- 1) Yaşınız
- 2) Cinsiyetiniz
- 3) Öğrenim Durumunuz
- 4) Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?
- 5) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
- 6) İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, İzmir ilinde şehir merkezinde faaliyet gösteren 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi ile sınırlı olmaktadır. Bu çalışmanın, üst düzey yöneticilere yapılması planlanmıştır. Ancak, 4 otelin üst düzey yöneticilerinin yoğun olması nedeniyle kendilerine ulaşamamıştır. Bu sebeple, araştırma orta ve alt düzey yöneticilere uygulanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

“Kriz konaklama işletmelerini ne açıdan etkilemektedir ?”

Kriz, konaklama işletmelerini ekonomik açıdan olumsuz etkilemekte olup, ekonomik krizle birlikte seyahatlerin azalması başta olmak üzere firmaların konaklamaları ve geceleme sayılarında düşüş olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra ekonomik kriz, kişilerin tatil programlarını ertelemeye ve masraflarını minimum seviyeye indirmesine sebep olmaktadır.

Ekonomik kriz, konaklama işletmelerindeki doluluğu düşürdüğü gibi, müşteri sayısının azalması sonucunda müşteri maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır.

Bunu aşmak için, konaklama işletmesi olarak bu seneki satış stratejimiz volume gitmek olmuştur. Bu dönemlerde, otel odaları boş kalmamış olmaktadır.

Alınan cevaplar doğrultusunda, krizin, doğrudan istihdamı etkilediği görülmektedir. Bunlara ek olarak, personel sayısı düşmekte ve mevcut personelin iş yükü artmaktadır. Bunun sonucu olarak da müşteriye sunulan hizmet kalitesinde değişimler olmaktadır. Kalitenin düşmesi sonucu müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta, müşterilerin memnuniyetsizliği çalışanlara yansımaktadır. Bu aşamadan sonra da işletmenin marka sahibi memnuniyetsizliğe ulaşarak, konaklama işletmelerini başarısızlığa sürüklemektedir.

“Krizin sizin ve çalışanlarınız üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz ?”

Krizin, negatif ve pozitif etkilerinin olduğu cevabı verilmiş, negatif etkilere; çalışanların işlerini kaybetme korkusu, bireyin üzerinde bulunan baskı ve bu baskı sonucunda ortaya çıkan psikolojik sorunlar örnek olarak verilmiştir. Bunların yanısıra, işten çıkarılmalar, ücretsiz izinler de bireyi hem maddi hem de manevi

yönden yıpratmaktadır. Kızın doğru değerlendirilmesi durumunda, çalışan ve işverenin işbirliği ile krizlerin fırsata çevrilme olanağı krizin pozitif etkilerine örnek olmaktadır.

“Ekonomik krizler için işletmenizde nasıl stratejiler uyguluyorsunuz?”

Bu soruya, konaklama işletmeleri var olan anlaşmalı şirketlere yönelik fiyat düşürme politikasına gidierken, çok daha fazla müşteriye ulaşma amacı olduğu yanıtı verilmektedir. Bunların yanısıra, şirketler için özel toplantı paketi uygulamaları, hafta sonu paketleri ve sürekli misafirlere promosyon olanakları sunmak, kapalı tur olarak adlandırılan tur ve gruplarına yönelerek konaklama işletmelerinin doluluğu sağlanmaktadır.

Geçmişte toplantı için ayrı, teknik ekipman kurulumu için ayrı para alınırdı, şimdi ise; toplantı yapan şirketlerden teknik ekipman parası alınmamaktadır.

Ayrıca, müşteriye elde tutmak için, müşterinin bütçesine uyum sağlanması gerekmekte olup, bunun için fiyatlarda düşüşe gidilmektedir. Konaklama işletmeleri maliyetlerini düşürerek, fiyat politikasında yapacağı değişikliklerle işletmenin kazancında meydana gelecek büyük düşüşü önlemektedir. Bu stratejiler, merkezden gelen ve oluşturulan planlar doğrultusunda kriz yönetimi ve kriz planı uygulanıp, daha önce değerlendirilmeyen pazarlar değerlendirilmektedir. Bu pazarların içine, yıl sonu baloları, kutlamalar, futbol takımlarının konaklamaları ve bayi toplantıları girmektedir.

“İşletmenizin kariyer yönetim politikası hakkında bilgi veriniz.”

Verilen cevaplarda, işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemleri ile ölçerek kişinin isteği doğrultusunda statü itibariyle yükselme olanakları hazırlanmakta ve bu süreçte bireylerin kariyer planları karşılıklı konuşarak belirlenmekte olduğu görülmektedir. Uygulanan kariyer yönetimi politikası, kişiye

verimli bir çalışma ortamı yaratarak işletmenin hedefleriyle bütünleşip, işletmenin başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

“ İşletmenizdeki kariyer geliştirme uygulamaları nelerdir?”

Bu soru karşısında alınan cevaplardan çıkarılan sonuç olarak; işletmelerde bulunan açık pozisyonlar için, öncelikle iç işe alıma başvurarak, halihazırda çalışan personelin korunması amaçlandığı görülmektedir. Çalışanların sürekli olarak geri bildirim aldıkları bir sistem ile birlikte kariyer geliştirme hedeflenmektedir. Kariyer geliştirme uygulamalarını içeren eğitim programları, internet üzerinden kariyer yönetimi için geliştiren özel otel içi akademik eğitim programları ve programların yanı sıra departman eğitimleri ve çapraz eğitim gibi uygulamalarla çalışanların kariyer geliştirmelerine yardımcı olunmaktadır. Ayrıca, orta ve üst düzey yöneticiler için uygulanan programlar bulunmakta olup, bu programların uygulanmasıyla birlikte hem yöneticilerin hem de işletmelerinin geleceği için önemli adımlar atılmaktadır.

“ İşletmenizin size sağladığı kariyer olanakları nelerdir?”

Alınan cevaplar şu şekilde özetlenmektedir. İşletmelerin çalışanlara verdiği işletme içi eğitimler sonucunda kendilerini geliştirerek çalışanlara kariyer olanakları yaratılabilmektedir. Bu kapsamda, pozisyonlar arası dikey ve yatay geçişler yaşanabilmektedir. Bu geçişler, hem bireyin performansı hem de işletmenin bireye sağladığı eğitimler sayesinde olmaktadır. Bunların yanısıra, kariyer geliştirme uygulamalarında bahsedildiği üzere, şirket içi işe alım, işletmelerin çalışanlara sağladığı kariyer olanakları arasında bulunmaktadır.

“Sizin kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açınız ve bu tür uygulamaların çalışanların kariyer yönetimine etkileri nelerdir?”

Genel olarak, kariyer geliştirme uygulamalarına olumlu bakıldığı cevabı alınmaktadır. Ayrıca, çalışanların kendilerini geliştirilmesi gereken yönlerinin

belirlenip, motivasyonlarını arttırma yoluna giderek, destek ve eğitim eşliğinde kariyer geliştirme uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Bunların yanı sıra, çalışanlar ile departman müdürlerinin birebir yaptığı görüşmeler sonrasında bu uygulamaların kariyer yönetimine olumlu etkileri görülmektedir.

“ Kariyer yönetimi kapsamında sizin kariyer gelişiminiz ne şekildedir?”

Bu soruyu yanıtlayan 20 kişiden 15’i kariyer başlangıç evresinde bulunduğunu, geri kalan 5 kişi kendisini kariyer ortası dönemde gördüğünü belirtmiştir. Kendisini kariyer ortasında gören kişilerin yaşları, 33 ile 37 yaşları arasında değişmektedir. Kariyer dönemleri ile paralellik gösteren kariyer yönetimi uygulamaları bireyin kariyer gelişiminde önem taşıdığını göstermektedir. Birey, gerek işletme içi gerek işletme dışı eğitim programları ile kariyerini destekleyerek, kariyer gelişimine katkı sağlamaktadır.

“ Krizin bu politika ve uygulamalara etkileri nelerdir?”

Alınan yanıtlara göre, işletmelerin zorunlu olmadıkça kişinin terfilerinden kaçındıkları sonucuna varılmaktadır. Kişi terfi etme aşamasında ise, bu sürecin yavaşlayıp, durağan hale geldiği görülmektedir.

Konaklama işletmeleri, özellikle kriz dönemlerini bahane ederek, beni promote etmiyorlar ama gece shift lideri statüsünde çalışıyorum ancak yaptığım iş gece müdürlüğü ancak, bir türlü bu title bana verilmiyor.

Kriz dönemlerinde işletmelerin maliyetlerini kısmak durumunda olmaları ve çalışanın hem maaş hem de statü değişiminden ötürü bunun işletmeye ek maliyet getireceği düşüncesi, işletmelerin terfiden kaçınmasının nedeni olarak belirtilmektedir. Bireyin kariyeri için önemli bir adım olan terfiler gerçekleşmedikçe, bireyler motivasyonlarını kaybetme aşamasına gelmektedirler. Bunun yanı sıra, işletmeler maliyetlerini azaltmak için kriz dönemi bitmiş olsa bile terfiden kaçınma politikalarını sürdürmeye devam etmektedir. Bu süreçte, personelin işletmeye

güveniyor olması halinde, durağan hale gelmiş olan kariyerine karşı çıkmadığı sonucuna varılmaktadır.

“Bu kapsamda ne tür uygulamalar yapmak ve nasıl bir strateji izlemek gerekmektedir?”

Verilen yanıtlara göre, çalışan ile işletme arasındaki bağın ve güvenin önem taşıdığı görülmektedir. Çalışanların departman müdürleri ile görüşüp terfi zamanlamaları hakkında yapacağı birebir konuşmalar bu kapsamda izlenen stratejiler arasında olmaktadır. Bu görüşmeler sonrasında işletmesine güvenen birey, ısrarcı olmayıp kendisi için belirlenen terfi zamanını beklemektedir. Alınan cevaplara göre; kriz, bireyin kariyer gelişimini etkileyen bir durum olduğu için bireyin kariyer hedeflerinden vazgeçmeden, bu hassas durumu zamana bırakma yoluna gidildiği görülmektedir.

“ Kriz dönemlerinde kariyer planınızda nasıl değişiklikler olmaktadır?”

Bu soruya verilen cevaplara göre; bireylerin kariyerleri için belirledikleri planlarda, iptal olmamakla beraber ertelemeler olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, kriz dönemlerinin sonuçlarından olan işsizlik artışı, bireylerin kariyerlerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu süreçte, bireyler çalışmakta oldukları işletmeden ayrılarak, yeni işletmelere girme şansı bulabilmektedir. Ayrıca, alınan yanıtlar doğrultusunda, kriz döneminin özelliklerinden ötürü, bireyler terfi ettirilemedikleri için kariyer planlarının durağanlaşma yönünde ilerlediği sonucuna varılmaktadır.

“Kriz dönemlerinde sizin kariyer uygulamalarına tepkileriniz farklılaşmakta mıdır ve motivasyonda değişiklikler olmakta mıdır?”

Genel olarak bireylerin kariyer uygulamalarına karşı tepkilerinin farklılaşmakta olduğu yanıtı alınmaktadır. Bu durumun sonucunda, konaklama işletmelerine tepki olarak, kariyer planlarına ulaşamayan bireylerin işlerini

aksatmamak koşulu ile işletme için sergiledikleri performansı azaltma yoluna gittikleri bilgisi elde edilmektedir. Alınan cevaplar ışığında, kriz dönemlerinde uygulanan kariyer uygulamalarından memnun olmayan bireylerin, motivasyonlarında değişiklikler görüldüğü saptanmakta olup, ciddi bir motivasyon düşüklüğü ile karşı karşıya oldukları belirtilmektedir. Motivasyon düşüklüğü ve memnuniyetsizlik durumlarının yanısıra, bireyler kriz döneminin zorlu bir süreç olduğu düşüncesini benimseyerek, yola devam etmeleri gerektiğinin farkına varmaktadır.

“Kriz dönemlerinde kariyer geliştirme konusunda neler düşünüyorsunuz?”

Alınan cevaplara göre; kariyer geliştirmenin zor olduğu belirtilmekte olup, bireylerin var olan planlarında aksaklıklar olabileceği gibi kariyer gelişiminde de durağanlaşma söz konusu olabilmektedir. Bu durağanlaşmanın yanısıra, kriz ortamını fırsat ortamına dönüştürmek önem kazanmaktadır. Bu süreçte, bireyin kendisine yatırım yapması ve işletme içi performansının yüksek olması gerekmektedir. İlk olarak işine son verilen personeller yerine, kriz döneminde kendisini geliştirmiş, işletme için etkin bir çalışmada bulunmuş ve kendisini ispat etmiş çalışanlar açık olan pozisyonlara getirilerek, kriz ortamında kariyer geliştirme fırsata dönüştürebilmektedir.

“ Kriz dönemlerinde kariyer planlama nasıl olmalıdır? Karşılaştığınız sorunlar nelerdir?”

Verilen cevapların bir sonucu olarak, gerek şehir dışı gerekse de yurt dışı eğitim ve geliştirme programları ile bireylerin desteklenmesi eşliğinde kariyer planlaması oluşturulmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca, kariyer planlaması normal dönemlerde kısa vadeli olarak yapılırken, kriz dönemlerinde uzun vadeli olarak yapılmaktadır. Uzun vadeli kariyer sürecinde, kariyer planı yapılan bireyle sürekli bir iletişim halinde bulunmak, bireyin motivasyonu açısından önem kazanmaktadır.

Alınan yanıtlara göre, özellikle kriz dönemlerinde yapılan kariyer planının doğru zamanda ve kişiyle yapılması bireyin kariyer aşamalarına büyük katkı sağladığı görülmektedir. Kariyer planı yapılan kişiyle sürekli iletişim hali, çalışanların iletişime kapalı birer birey haline gelmelerini önlemede, bireyin kariyer planını danıştığı kişiden fikir almasına ve gerçekleştirmek istediği kariyer planında sağlıklı adımlar atmasına yardımcı olmaktadır. Kriz dönemlerinde normalde işleyen süreç farklı olduğu için kariyer planlamasında sorunlar ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır. Bunun yanısıra, işletmede kalma ve pozisyonunu korumak uğrına kariyer planını erteleyen bireyler bulunmakla beraber kriz ortamından kaynaklanan tehditler bireyin o işletmedeki varlığını sona erdirebilmektedir. Ayrıca, işletmenin ileride kendisi için çok faydalı olabilecek bir çalışanını kaybedebilme riskiyle karşı karşıya kalması işletmenin bu süreçte karşılaştığı sorunlar arasında yer almaktadır.

Sorularda görüldüğü üzere, iki farklı soru şablonu hazırlanmıştır. Beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına sorulmuş olan soruların yanısıra insan kaynakları departmanına sorulmuş olan 2 farklı soru bulunmaktadır. Bu sorular aşağıda belirtilmektedir.

“Çalışanlarınızın kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açıları ve bu tür uygulamaların çalışanların kariyer yönetimine etkileri nelerdir?”

Alınan cevaplara göre, çalışanlara verilen eğitimin bireyi mutlu ederek motivasyonuna katkı sağladığı, çalışanların, eğitimleri olumlu bulduğu ve eğitime katılımın tam olarak sağlandığı sonucuna varılmaktadır. Verilen eğitimler sonrasında, çalışanlara anket çalışması uygulanarak eğitimle ilgili geribildirim yapmaları amaçlanmaktadır. Bu eğitimlerin yanısıra, internet üzerinden online olarak ulaşılabilen ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri için tasarlanmış olan özel eğitim programları, yabancı dil eğitimleri ve oryantasyon programları bulunmakta olup, bu eğitimler departman ve otel içerisinde yapılan iletişim toplantıları ile desteklenmektedir. Bireylerin desteklenmesi sonucunda, bireyin işletmeye kendini daha yakın hissetmekte olduğu ve insan kaynakları ile yoğun bir iş birliği ile çalışarak kariyerine katkı sağladığı görülmektedir.

“Kriz insan kaynakları açısından nasıl değerlendirilmeli ve yönetilmelidir? Bu konuda kritik noktalar nelerdir?”

Bu soruya, bireyin kendisine gerek eğitim programları gerekse iş hayatındaki deneyimlerini göz önünde bulundurarak yatırım yapması gerektiği, kriz ortamında gerçekleşen tehditlerin fırsata dönüştürülmesi ve krizin fırsat olarak algılanması gerektiği cevapları verilmektedir. Bu konuda, insan kaynaklarına düşen görevler arasında, personele şeffaf bir şekilde dönemin zorlukları aktararak, personelin krizi bilmesi ve tanınmasına yönelik konuşmalar yapılarak çalışanlar krize hazırlanmaktadır. Kriz döneminde, işletmede çalışanların işten çıkarılma korkusu, işletmede oluşan kaos ve dedikodular motivasyonun düşmesine neden olurken, bu olumsuzlukları önlemek için iletişim toplantıları düzenleyerek çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları ve çalışan işbirliğinde krizi aşmak için çalışmalarda bulunmak, birebir görüşmeler sonucunda krizin getirdiği olumsuz sonuçlardan korunmak adına tasarruf yapma eğilimleri gündeme getirilmektedir. Aynı zamanda, kriz dönemlerinde işletmeler maliyetlerini daraltma politikası uygulanmakta olup, eğitimlerin sayısı azalmaktadır. Bununla birlikte, personelin motivasyonunun artması için düzenlenen personel balosu ve pikniklerinin de sayıları azaltılarak, işletme maliyetini minimum seviyeye indirmek hedeflenmektedir.

Bu çalışmada, beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına yöneltilen 14 soru haricinde 6 adet demografi sorusu bulunmaktadır. Bu sorulardan elde edilen yanıtlar aşağıda tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo 9: Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı
20 yaş altı	----
20-26 yaş arası	3
27-33 yaş arası	11
34-40 yaş arası	6

Tablo 10: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı
Bayan	11
Bay	9

Tablo 11: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı
Üniversite	20

Tablo 12: Çalışanların Bu Sektörde Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı

Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalıştıkları	Kişi Sayısı
1 yıldan az	----
1-3 yıl	8
4-6 yıl	4
7-10 yıl	4
10 + yıl	4

Tablo 13: Çalışanların İşletmede Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı

Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalıştıkları	Kişi Sayısı
1 yıldan az	----
1-3 yıl	12
4-6 yıl	4
7-10 yıl	1
10+ yıl	3

Tablo 14: Çalışanların İşletmedeki Departmanlara Göre Dağılımı

Çalışanların İşletmedeki Departmanları	Kişi Sayısı
Satış- Pazarlama	6
İnsan Kaynakları	5
Ön Büro	7
Housekeeping	2

Tablo 15: Çalışanların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Çalışanların İşletmedeki Pozisyonları	Kişi Sayısı
Resepsiyon Görevlisi	5
Satış Müdürü	2
Satış Temsilcisi	4
Rezervasyon Görevlisi	2
Personel Sorumlusu	1
İnsan kaynakları Koordinatörü	4
Housekeeper	2

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Kriz; beklenmedik bir zamanda ve önceden tahmin edilemeyen durumda, işletmenin mevcut değerlerini ve amaçlarını tehlikeye sokan ve aniden ortaya çıktığı için işletmenin merkezden bölüm yöneticilerine kadar dikkatini bu noktaya toplayan, aynı zamanda bu süreç içerisinde stres yaratan, önlemek için zamanın sınırlı olduğu durumdur. Zamanının sınırlı olması, durumun belirsiz olması krizin özelliklerinden olmaktadır. Ayrıca, kriz, işletmede maddi kaynaklara ve insan kaynaklarına yöneltilen bir tehdit olmaktadır. Negatif sonuçlar doğuran ve tahmin edilemeyen olaylar olan krizler, işletme çalışanlarına, mal ve hizmetlere, işletmenin finansal durumuna ve işletmenin imajına zarar verebilmektedir.

Genel olarak krizler, siyasal sistem krizleri, sosyo-ekonomik yapı krizleri ve ekonomik krizler olmak üzere üç bölümde toplanmaktadır. Son dönemlerde tüm dünyayı kasıp kavuran ekonomik krizler, bir çok işletmeyi etkilemektedir. Literatürde bulunan bir çalışmaya göre; ekonomik krizlerin, ekonomik büyüme ve gelişme üzerinde negatif etkileri olduğu, işletmelere hem ekonomik hem de sosyal maliyetler yüklediği görülmektedir. (Kırkpatrik, 2002: 1933). Bu araştırmadan yola çıkarak, ekonomik krizlerin, ülkelerin yaşam standartlarını kötüleştirdikleri gerçeği ile birlikte, gelir düzeyini düşürücü etkilerinin görüldüğü doğrulanmaktadır.

Ekonomik krizin global etkilerini inceleyecek olursak; günümüz ekonomik krizlerinin küresel bir nitelik taşıması, olumsuz bir çok ekonomik etkiye yol açmaktadır. Bu etkiler, öncelikle finansal piyasalardaki fiyatlar üzerinde görülmekte olup, ekonomik durgunluğa sebebiyet vermektedir.

Ekonomik krizin işletme düzeyindeki etkilerini değerlendirecek olursak; en önemli unsurun zaman baskısı olduğunu görmekteyiz. Kriz dönemlerinin belirsiz olması, krizin ne zaman biteceğinin kestirilememesi işletmelerin departmanlarında farklı farklı sorunlar yaratmakta olmaktadır. Çalışanlar maaşlarını almayabilir ya da çalışanların işine son verilebilmektedir. Bu da işletme çalışanlarında gerginlik yaratabilmektedir.

Bu araştırmada, görüşülen kişiler ekonomik krizin ortaya çıkmasıyla işletmenin giderlerinin düşürülmesinin zorunlu hale geldiğini ve ne yazık ki ekonomik krizle başa çıkabilmek için bazı zamanlarda işletme maliyetlerinin personel maliyetlerinin düşürülmesiyle kapatıldığı sonuca varılmıştır. Bunların yanısıra, işten çıkarılmaların yaşanması ile beraber ekonomik kriz sonucunda işletmeye gelen müşteri sayısının azalması gibi sorunlarla karşı karşıya kalındığı görülmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda, edinilen bilgilere göre, ekonomik kriz dönemlerinde yaşanılan işten çıkarılmalar, diğer takım üyelerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemekte, çalışan takım üyelerini tedirgin etmekte ve onlar üzerinde psikolojik baskı yaratmakta olduğu görülmektedir. Yapılan başka bir araştırmaya göre; işletmenin bireyin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını tanımaması ve gerekli önlemleri almaması durumunda çalışanların motivasyonlarında düşüş gözlenmek olduğu ve uğranılan hayal kırıklığı sonucu işletmeye karşı verimsiz bir çalışan haline dönüşmekte olduğu görülmektedir (Cole,1987:52). Bu araştırma ile ekonomik krizin çalışanların motivasyonlarına ciddi bir etkisi olduğu ve çalışanları negatif yönde etkilediği doğrulanmaktadır.

Edinilen bilgilere göre, bazı işletmelerde departman müdürlerinin, personeli işten çıkarmak yerine o departman içerisinde bir takım tasarruf tedbirlerine gidip, departmanın giderlerini minimize etmeleri amaçlanmaktadır. Bu dönemi en az zararlı atlatmak için, konaklama işletmelerinde geceleme sayısını arttırmak, farklı pazarlara açılmak ve bu pazarlardan müşteri çekmek bu zor dönemde konaklama işletmelerinin bütçesine katkı sağlayacaktır. Kriz dönemlerinde işletme, kar marjının düşmesini göze almalı, müşterinin bütçesine uyum sağlamalıdır. Bilindiği gibi, kişiler ekonomik krizlerle karşılaştığında lüks giderlerinde kısıtlamalar yapmaktadırlar. Bunu konaklama işletmelerine uyarlayacak olursak; özellikle iş için konaklama işletmesini kullanan konuklar, konaklama gün sayısında kısıtlamalar yapmakta ya da beş yıldıızlı konaklama işletmesine verdiği paranın çok daha azını dört yıldıızlı konaklama işletmelerine vermeye tercih etmektedirler.

Krizin, konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı etki, doluluk oranlarında gözlenmektedir. Özellikle krizin etkilerinin yoğunlaştığı dönemlerde işletmelerin doluluk oranlarında fark edilebilir düzeyde düşüşlerin yaşandığı belirlenmiştir (Yılmaz, 2004: 182). Bu araştırmadaki görüşmeler sonucunda, kriz dönemlerinde işletmelerin doluluk oranlarında düşüşün neredeyse yarı yarıya olduğu doğrulanmaktadır.

Yapılan araştırmada, elde edilen sonuçlardan biri de, görüşülen beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi politikalarının, işe alım sürecinde başlamakta olduğudur. İşe uygun görülüp alınan çalışan, eksik olduğu noktalarda içerden ve dışardan eğitimlerle desteklenmekle beraber, yapılan performans değerlendirme ile başarılı bulunan personelin işletmeye olan katkısı artmaktadır. Bununla birlikte, işletme içerisinde ihtiyaç duyulan boş pozisyonda, öncelik bu çalışana verilmektedir. Böylelikle, personele kariyerini geliştirme olanağı sunulmaktadır.

Görüşülen konaklama işletmesi çalışanları, işletmelerinin kariyer geliştirme uygulamalarına ilgilidir. İşletmenin insan kaynakları departmanı tarafından sağlanan ve departman müdürlerinin desteklediği online eğitimlerle kişinin kariyer planına destek olunmakta ve kişi bu kariyer sürecinde motivasyonundaki artışla birlikte işletmeye daha fazla katkı sağlamakta olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında, özellikle çalışanların verdikleri yanıtlar incelendiğinde, görüşme yapılan konaklama işletmelerinin 5 yıldızlı ve zincir işletme olmasından dolayı kariyer olanakları çok fazla olmaktadır. Çalışan, farklı bir şehir veya ülkedeki aynı işletmenin insan kaynakları tarafından belirlenen boş pozisyonlarına internet üzerinden iş başvurusu yapabilmekte ve transfer konusunda yardım alabilmektedir. Bu da, kendini sürekli geliştiren ve etkin bir şekilde çalışan bir birey için büyük avantajdır.

Kariyer planlama, kişinin değer yargılarını, kişiliğini ve en önemlisi kendisini anlamasıyla başlamaktadır. En iyi kariyer seçimi, bireyin istek ve ihtiyaçları ile ilgili

almış olduğu kararlardır. Dolayısıyla, bu yönde yapılacak olan kariyer planı en doğru olandır. Öncelikle ilgi duyulan alanlar saptanarak, birey kariyer hedefi tespit edilmelidir. Ve bu yolda çalışanın ilerlenmesi sağlanmalıdır.

Bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi de, araştırmaya katılan 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanların ekonomik kriz dönemlerinde terfi almalarına rağmen, maaş artışı olmamasıdır. Bu da, personelin motivasyonunu bozabilmekte ve işletmeye olan bağlılığını azaltabilmektedir.

Yapılan başka bir araştırmaya göre; çalışanlar kurum içerisinde kişisel gelişim olanaklarının fazla olmasının kuruma bağlılık duygusunu geliştirdiğini, kurumun insan kaynaklarının gelişimi için kaynak ayırmasının kişisel gelişimi de hızlandıracağını ifade etmişlerdir (Öztürk ve Teber, 2006: 23). Bu araştırma ile karşılaştırma yapılacak olursa; elde edilen bulgulara göre, bireyin işletmesine duyduğu güven, bireyin kariyerine büyük ölçüde etki etmektedir. İşletmesine güvenen bireyin, kriz ortamındaki olumsuzlarda dahi işletmesini bırakmaması bu araştırmanın bulguları içerisinde. Ayrıca, bireyin iş yaşamı boyunca kendisini geliştirmesi sonucunda ve insan kaynakları ile yapılan iş birliği ile bireyin kariyerinde gelişimler gözlenmektedir. Bu araştırma, bireyin işletmeye olan bağlılığının ve bu süreçte büyük rol oynayan insan kaynaklarının önemini doğrulamaktadır.

Araştırmadaki bulgular ışığında, insan kaynakları departmanı, konaklama işletmesi çalışanlarının her biri için ne yazık ki kariyer planı yapmamaktadır. Kişi, sadece performans değerlendirme anketleriyle ve departman müdürü ile yaptığı birebir görüşmelerle kariyer planı oluşturabilmekte, ancak profesyonel destek almamaktadır. Oysa ki, konaklama işletmelerinde insan kaynakları departmanında sadece çalışanlarının kariyer planlamaları için bir kişinin görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu görevlendirilen kişi, çalışanlarla birlikte kariyer yolu çizilmeli ve bu kariyer yolunu yönetmelidir.

Araştırma göstermiştir ki, ekonomik kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinde çalışanlar gerek baskının artmasıyla gerekse de işten çıkarılma korkusu içerisinde bulunduklarından, bireylerin kariyer planlarını ve kariyer gelişimini olumsuz etkilenmektedir. Ekonomik krizle birlikte durağan hale gelen kariyer hedefleri ne yazık ki ikinci plana atılmaktadır. Bu olumsuz etkilerden kurtulmak için, mutlaka, çalışanın kariyer planlaması yaptığı departman müdürüyle iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu dönemlerde çalışanlar kendisini geliştirmeli ve bunu fırsata çevirmelidir. Ancak destek alınan kişinin profesyonel olması kişinin kariyerinde hızlı ilerleyebilmesini sağlayacaktır.

Kariyer planlama konusunda bireye iş düştüğü kadar, insan kaynakları departmanına ve kariyer danışmanlarını da büyük ölçüde iş düşmektedir. Daha önce yapılan bir araştırmada, işverenlerin, işgörenleri kariyer planları konusunda bilgilendirmesi gerektiği ve danışmanlar aracılığıyla işgörenlerin bireysel kariyerlerine ve hedeflerine ulaşmaları konusunda destek olması gerektiği saptanmıştır (Mat, 2004: 90). Bu çalışma, çalışanlara kariyer planları açısından profesyonel yardım almaları gerektiğini vurgulamakta olup, daha önce yapılan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstererek doğrulanmaktadır.

Sonuç olarak, turizm sektörü ve konaklama işletmeleri düşünüldüğünde, kriz ve kariyer kavramı ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma, İzmir ili şehir merkezinde bulunan 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi baz alınarak değerlendirilmiştir. Kriz dönemlerinde kariyer platosu ve bu dönemde geliştirilmesi gereken kariyer patikaları konusunun farklı zamanlarda, bölgelerde ve illerde yapılacak olan bir çalışma ile literatürün gelişeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, C.A. (2000). *Genel ve Özel İşgören Grupları Açısından Kariyer Yönetimi*. Yayınlanmamış Seminer Notları.

Acar M. (2001). Müzmin Krizler Toplumunun Ekonomi Politikası. *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı I. 7(41)*.

Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

Akdiş, M. (2003), *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 6(30): 62-76.

Akın, A. (2005). Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (25).

Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akyüz, Ö. F. (2001). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Aldemir M.C., Ataol, A. ve Solakoğlu G.B. (1998). *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.

Altay, H. (2006). Kariyer ve Kültür: Kariyer Gelistirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar. *İs, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, ISSN: 1303-2860 8(1).

Altun, İ. (2000). *Kocaeli Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Kişisel Değerleri ve Meslek Seçimlerine Etki Eden Faktörler*. Antalya: I. Uluslar arası & VIII. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı.

Apuhan, R. (1997). *Doğru Yönetim*, İstanbul:Timaş Yayınları.

Arıcan, E. (2002). *Gelişmekte Olan Ülkelerde İstikrar Politikaları: Türkiye*. İstanbul: Kardeşler Matbaası.

Arıcı, K. (2001). *Krizler Fırsata Dönüştürülebilir*. Türk-Koop Dergisi, 17 (345) Mayıs

Aslan, A. (2001). *Kriz ve Sosyal Refah*. Bitirme Tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.

Aslan E. ve Bora S. (2001). Finansal Kriz Teorileri Işığında Türkiye’de Yaşanan Krizlerin Genel Bir Değerlendirmesi, *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı I*, 7(41): 664.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ataol, A. (1989). *Kariyer Yönetimi*. İzmir: T.Tek. Ok.K.lığı Basımevi.

Aydede, C. (2002). *Teorik ve Uygulamalı Halkla ilişkiler Kampanyaları*. İstanbul: MediaCat.

Aydemir, N. (1995). *2000’li Yıllara Dogru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, İstanbul: TÜGİAD.

Aydın, Ü. (2006). *Türkiye’de 1980 Sonrası Dönemde Yaşanan Ekonomik Krizlerin Analizi* İstanbul: iktisadi Araştırmalar Vakfı Yayınları.

- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon yayınları.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitapevi 2. Baskı.
- Aziz, J. (2000). Currency Crises: In Search of Common Elements., *IMF Working Papers*.
- Bal, H. (2001). *Uluslararası Finansman, Dış Borç Yönetimi ve Türkiye*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Barton, L. (1993). *Crises in Organization: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati: South Western Pub.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers Theory and Practice*, London: FT Prentice Hall.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başoglu, U. (2001). Krizlerin Öngörülmesinde Sinyal Yaklaşımı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1).
- Baydaş, A., Bekan, İ. ve Özyılmaz, A. (2004). *Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Bayraktaroglu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Berberoglu, G. (1991). İşletmelerde Organizasyon- Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi *Amme idaresi Dergisi*. 24(1).
- Bilgin, H. F. (1998). *Turizmde Risk ve Kriz*. Ankara: I. Turizm Şurası.
- Billings, R. S., Milburn, T. W. ve Schallman, M. L. (1980). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*. (25).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozgeyik, A. (2004). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Brown, D. (2003), *Career Information, Career Counseling and Career Development*, USA: Allyn and Bacon.
- Budak G., Tozkoparan, G. ve Gökşen, Y. (1995). *Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato: İzmir İli İçerisinde Bir Pilot Uygulama*, İzmir: 3.Ulusal Yönetim Kongresi Tebliği.
- Bulut, H. (2002). *Kriz Ekonomisi ve İstikrar Programları: Teorik Yaklaşımlar ve Dünya'daki Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burack, E. (1988). *Career Management in Organizations: A Practical Human Resource Planning Approach*. Lake Forest: Brace-Park Press.
- Burnett, J. J. (1998). *A strategic Approach to managing crises, Public Relations Review*. 24(4).

Büktaş, B. (1975). Ekonomik Belirsizlik Altında Yönetim Problemleri, *Sevk Ve İdare Dergisi* (84).

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 3. Baskı.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* Ankara: Siyasal Kitabevi 5. Baskı

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubası, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Caprio, G. *Banking on Crises: Expensive Lessons from Recent Financial Crises.*, World Bank, Working Papers,

Certo, S. (1992). *Modern Management Quality, Ethics and the Global Environmet*. Alyn and Bacon Publishing

Chong, J.K.S. (2004). Six steps to beter crisis management. *Journal of Business Strategy*. 25(2): 43-46.

Clark, F. A. (1992). *Total Career Management*. London: Mcgraw-Hill

Cobuild, M. C. (1999), İngilizce-Türkçe Sözlük, İstanbul:Metro Yayınevi

Cole D. W. (1987). *Meslek İntiharı*, (Çev. Yakup Koşar). İstanbul: Modern Yönetim Dizisi, İlgi Yayıncılık.

Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, Corporate Reputation Review. 10(3).

Coşkun, M. N. (2001). Gelişmekte Olan Ekonomilerde Bankacılık Krizleri., *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. (2).

Çelik, A. (1995). *İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik Ve Uygulamalı Çalışma*. Basılmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daştan, A. (2009). Ekonomik Kriz Dönemlerinde Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmelerdeki Rolü ve Kriz Yönetimine Katkısı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 9(28).

Demirtaş, H. (2000), Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*.(23).

Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Mentis Kitabevi

Dinçer, Ö. (1988). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ö. (1992), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Dutton, J. (1986). *The Processing of Crises and Non-Crisis Strategic Issues*. Journal of Management Studies.

Duygulu, E. (1998). *Kariyer Gelistirme ile Örgütsel Basarım ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdil, O. (1994). *Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre*. İkinci Yönetim Kongresi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi (1).

Egeli, H. (1997). Türk Turizminin Gelişimini Etkileyen Faktörler ve Diğer Sektörlerle İlişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (12).

Emrez, E.B. (2004). *Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi, Siemens Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emsen Ö.S., Gerni, C. Ve Değer, M.K. (2005). Erken Uyarı Sistemleri Yoluyla Türkiye’deki Ekonomik Krizlerin Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi* (2).

Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdönmez, A.P. (2001). *Sistemik Banka Yeniden Yapılandırmasına Teorik Yaklaşım* Bankacılık Araştırma Grubu Çalışma Raporu.

Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”*. İş ve Yönetim Serisi 11, İstanbul: Academyplus Yayınevi.

Eroglu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, Ö., Albeni, M. (2002). *Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye*. Isparta: Bilim Kitabevi Yayınları.

Erol, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Fernandez, R., ve Schumacher, L. (1997). *Does Argentina Provide a Case for Narrow Banking?* in *Preventing Banking Sector Distress and Crises in Latin America*. World Bank Discussion Paper. Washington D.C. :The World Bank.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.

Gerek, S. (1999). *Finansal Küreselleşme ve Türkiye*. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gupta D. (1993). *On Measurement and Valudation of Manufacturing Flexibility*. International Journal of Production Research. 31(12).

Gültekin, M. K. (2002). *Krizde Check-up Krizden Çıkış Yolları*. Ankara: Alp Yayınevi.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışmaları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Haywood, R. (1998). *Public Relations for Marketing Professionals*. London: MacMillian Pres.

Hermann, C.F. (1972). *İnternational Crises: Insights From Behavioral Research*, new york Free Press.

IMF. (1998): *World Economic Outlook*, May.

IMF. (2002). *Eye of the Storm: New-Style Crises Prompt Rethink About Prevention and Resolution Measures*. Finance & Development.

Işık, İ. Y. (1993). *Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Işık, S., Duman K. ve Korkmaz, A. (2004). *Türkiye Ekonomisinde Finansal Krizler: Bir Faktör Analizi Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (19).

İshakoğlu, G. (1993). *Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İshakoğlu, G. (1994). *Kariyerde Plato*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jimenez, D.(2001). *When You Are The Headline: A Guide To Understanding Crisis Management*” Franchising World. 33(3): 54.

Kadıbeşegil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der*, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Karabağ, S. F. (2003). *İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kash, T. J. ve Darling, J.R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (4): 181.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kazgan, G. (2004). *Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929-2001)*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Keown-Mcmullan, C. (1997). *Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?*. Disaster Prevention and Management. 6(1).

Kernisky, D. A. (1997). *Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990*. Journal of Business Ethics. 16(8): 843.

Kınaytürk, Z. (2006). *1990 Yılından Sonra Yaşanan Ekonomik Krizlerin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü.

Kirkpatrick, C. Ve Tennant, D. (2002). *Responding To Financial Crisis: The Case Of Jamaica*. World Development. 30(11): 1933- 1936.

Kızıltan, A., Yılmaz, Ö. ve Kaya, V. (2005). *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (24): 77-96.

Kim, L. (1998). *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up At Hyundai Motor*. Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences. 9(4).

Kibritçioğlu, A. (2001). *Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001. Yeni Türkiye: Ekonomik Kriz Özel Sayısı*. 1(41): 174.

Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002). *Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma. Kariyer Süreci Örneği*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 12(1).

Kleindorfer, P.R. ve Partovi, F.V. (1990). *Integrating manufacturing strategy and technology choice*. European Journal of Operational Research. 47 (2).

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Kovoor-Mısra, S., Clair, J. A. ve Bettenhausen, K.L. (2001). “*Clarifying the Attributes of Organizational Crises*”. *Technological Forecasting and Social Change*.

Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kozak, M.A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Köroğlu, A. (2004). *Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(12).

Kuklan, H. (1986). *Managing Crisis: Challenges and Complexities*. Sam Advanced Management Journal.

Lesly, P. (1991). *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago: Probus Publishing Company.

Mackenzie, A. (1995). *Başarı ve Zaman*. (Çev. Gürcan Banger). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Mayrhofer, W., Steyrer, J., Meyer, M., Strunk, G., Schiffinger, M. ve Iellatchitch, A. (2005). Graduates Career Aspirations and Individual Characteristics. *Human Resource Management Journal*. 15(1).

Mat, N. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi Kardar Trade Company (Turkuaz) Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Bişkek: Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Merden, S. (1995). *Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mishkin, F. (1996). *Lessons From The Asian Crisis*. NBER Working Papers: 1-2.

Mishkin, F. S. (2001). *The Economics Of Money, Banking and Financial Markets*. Columbia: Addison Wesley.

Mitroff, I. (1988). Crisis Management: Cutting Through the Confusion. *Sloan Management Review*. 29(2).

Mitroff, I. (1992). *Effective Crisis Management*. The Academy of Management Executive.

Mitroff, I.I.(1994). Crisis Management And Environmentalism. *California Management Review*. 36(2).

Murat, G., Mısırlı, K. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği*. Zonguldak: Kara Elmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi. 1(1).

Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management Executive*. (10).

Ok, A. (2008). *Kariyer Yönetimi Sistemi: İlaç Endüstrisinde Uygulamadan Bir Örnek*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Orhan, O. Z. (1995). *Başlıca Enflasyon Teorileri ve İstikrar Politikaları*, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Önce, M. (2007). *Çok Uluslu İşletmelerde Performans Yönetimi İle Kariyer Planlaması İlişkisi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Önder, İ. (2001). “Ekonomik Kriz”, *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı I*. Ankara. 7(41).

Örücü, E. (1997). *Modern İşletmecilik*. Muğla: Ünyay Yayıncılık.

Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Yayıncılık.

Özbakır, G.A. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı*. Ankara: Ümit Yayıncılık.

Özdevecioglu, Ö. (2001), *Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Arştırma*. Kayseri: Gesiad Yayınları.

Öztürk, F. ve Çakmak K. (2002). Keynes, Krizlerin Dinamiği ve Globalizasyon,” *İktisat, İşletme, Finans*. 17(190): 11-33.

Palankök, N. Y. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk*. Yüksel Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paksoy, A. Ç. (1997). *Türkiyede Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Rota Yayınları.

Paolo, M., Roubini, N. ve Schimmelpfennig, A. (2003). *Predicting Sovereign Debt Crises*. IMF Working Paper/02/221.

Pekcan, Y. A. (2007). *Turizm Ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Bilkent Üniversitesi Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu.

Peltekoğlu, F. P. (1993). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi. *Verimlilik Dergisi* (2).

Penrose, J. M. (2002). The Role of Perception in Crisses Planning. *Public Relation Review*. 26(2).

Perra, R. D. ve Morrison, S. (1997). Preparing for A Crisis. *Educational Leadership*. 55(2).

Pearson, C. M. ve Mitroff. I. I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. *Academy of Management Executive*. 7(1).

Persons, W. S. (1995). Crisis Management. *Career Development International*. 1(5).

Podolok, A. (2002). *Crisis Management Teams Risk Management*. 49(9).

Potter, V. D. (1991). Success Under Fire:Policies To Prosper İn Hostile Times. *California Management Review*. 33(2).

Regester, M. ve Larkin, J. (1997). *Risk Issues And Crisis Management*. London: Kogan Page Ltd.

Rosier, B. (1991). *İktisadi Kriz Kuramları, (çev. Nurhan Yentürk)*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for The New Millennium. *Journal of Communication Management* . 7(4): 353.

Sarı, S. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama*. Tezsiz Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savaş, V. F. (1997). *Anayasal İktisat*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. New York: West Publising Comp.

Sevinç, E. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. İstanbul: Etap Yayınları.

Seyidoğlu, H. (2001). *Uluslararası İktisat*, İstanbul: Güzem Yayınları.

Shafritz, J. M. (1985). *The Facts On File Dictionary Of Personel Management And Labor Relations*. USA: New York Press.

Sherman, R. (2001). How to Communicate During Times of Crisis. *New York Press*. 103(10).

Silver A. D. (1990). *Taban Çöktüğü Zaman: Kriz Döneminde Şirket Yönetimi*, Çev: Naz Türer İstanbul: Form Yayınları.

Smith. C.A.P. ve Hayne, C. (1997). Decision Making under Time Pressure. *Management Communication Quarterly*. 11(1).

Singer, M., G. (1990). *Human Resources Management*. Boston: Puns. Kent. Publ. Comp.

Stubbart. C. I. (1987). *İmproving The Quality of Crisis Thinking*. The Columbia Journal Of World Business, c.xxii.

Sturges, D. L., Carrell, B. J., Newsom, D. A. ve Barrera, M. (1991). Crisis Communication Management: The Public Opinion Node And Its Relationship To Environmental Nimbus. *Sam Advanced Management Journal*. 56(3).

Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.

Sullivan, S.E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 25(3).

Sürücü, İ. (2001). *Türkiye’de 2000 yılı ve Sonrası Yaşanan Ekonomik Krizler, Uygulanan Maliye ve Para Politikaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Şen, H., Aktan, C. (2002). Ekonomik Kriz : Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*. Ocak. 1-2.

Şimşek, M. (2004). Finansal Küreselleşmenin Ekonomik Krizler Üzerindeki Etkileri ve Örnek Kriz Ekonomileri. *Finans-Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi*. 63-73.

Tack, P.B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim* (Çev: Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Taşkıran, N. (1999). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Tepav, (2009). *2007-08 Küresel Finans Krizi Ve Türkiye: Etkiler Ve Öneriler*. Ankara.

Titiz , İ.ve Çarıkçı, H.İ.(2001). İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünme ve Nedenleri. *Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.(1).

Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Analizleri, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 2(1).

Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Tremblay, M., Wils, T. ve Proulx, C. (2002). Determinants of Career Path Preferences Among Canadian Engineers. *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*. (19).

Tuğcu. Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Ocak.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk, M. (1995). *İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkel, S. (2001). Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları. *İşveren Dergisi*. Mayıs.

Tüz, V. M (2004). *Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Tüz., M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Tüzen, E. (2002). *Çalışan Kadınlarda Kariyer Planlama Süreçlerini Etkileyen Kişisel Faktörlerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Unctad, (2009), The Global Economic Crisis: Systemic Failures And Multilateral Remedies: New York Press.

Ural, E. G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları Ve Konu-Gündem Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Ankara: Uyum Ajans.

Uyargıl, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Ve Sistemi, Performansın Planlanması ve Geliştirilmesi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. (262).

Yanikkerem, E., Altınparmak, S. ve Karadeniz, G. (2004). Gençlerin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler ve Benlik Saygıları. *Nursing Forum Dergisi*. 7(2).

Yay, G. G. (2001). 1990'lı Yıllardaki Finansal Krizler ve Türkiye Krizi. *Yeni Türkiye Dergisi*. Kasım- Aralık (7).

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutibay Basım.

Quinn, J. B. Mintzberg, H. ve James, R. M. *The Strategy Process Concepts, Contexts And Cases*, New Jersey: Prentice Hall.

İNTERNET KAYNAKLARI

Aktan, C. Ç. (2000). *Kriz Yönetimi*.
www.canaktan.org/canaktan.../canaktan.../aktan-kriz-yonetimi.pdf (09 Haziran 2010).

Ancona, D.G. ve CALDWELL. D.F. (3 Ağustos 1992). *Demograph and Design Predictors of New Product Team Performance: Organization Science*
<http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/3/3/321> (15 Temmuz 2010).

Aydın, M. *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*.

www.izmir.gov.tr/ortak_icerik/izmir/.../TurizmSektöründeKrizYönetimi.pdf (10 Temmuz 2010).

Babüroğlu, O. N. *Kriz Sürecinde Yeni Bir Paradigmaya Doğru*.

www.aramasearch.com/.../krizsureciyonetimindeyenibirparadigmayadogru.pdf (10 Temmuz 2010).

Baran, H. (2007), *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü. www.egitisim.com.tr/docs/kriz-yonetimi.pdf (12 haziran 2010).

Başoğlu, U. *Finansal Piyasaların Bütünleşmesi*.

www.ufukbasoglu.net/makaleler/finansalpiyasalarinbutunlesmesi.doc (10 Haziran 2010).

Baydoğan, E. Kariyer Yönetimi <http://www.egitisim.gen.tr/site/arsiv/50-16/263-kariyer-yonetimi.html> (12 temmuz 2010).

<http://www.stern.nyu.edu/globalmacro> (09 Temmuz 2010).

Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com 6(20) (16 Temmuz 2010).

Demir, F. O. *Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi*

<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/06.pdf> (17 Temmuz 2010).

Dolgun, M. (2005). *Kriz Yönetimi*. Elginkan Vakfı, Ümmehan Elginkan Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi. www.muratdolgun.com/KRIZ.PPT (14 Temmuz 2010).

Eryiğit, S. (2000). *Kariyer Yönetimi*. Kamu- İş. 6(1).

www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf (19 temmuz 2010).

Günel, S. (17 Şubat 2009). *Yeni Kariyer Yaklaşımları*

<http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni-kariyer-yaklasimlari.html> (12 Temmuz 2010).

www.hssgm.gov.tr/anasayfa/HSSGM_bultenleri “ *kariyer yönetimi*” (07 Temmuz 2010)

Küçük, F. ve Bayuk, N. Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü.

http://joy.yasar.edu.tr/makale/no7_vol2/11_kucuk_bayuk.pdf (10 Temmuz 2010).

Mortan, K. (2001). *Uluslararası kaos mu, ülkesel kriz mi?*. İstanbul: Dünya Yayınları. <http://www.ntvmsnbc.com/news/83865.asp> (13 Temmuz 2010).

Özel, N. (2005). *Kriz Yönetimi*..<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~nozel/kriz.ppt> (10 Temmuz 2010).

Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2004). *Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*.

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m9.pdf> (11 Temmuz 2010).

Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi. (19).

http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/19_pdf/19_6.pdf (16 Temmuz 2010).

Soysal, A. *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*

<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/483-kuresellesen-hayatinda-yeni-kariyer-yaklasimlari-i.html> (10 Ağustos 2010).

Velipaşalar, S. (2006). <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/846-kurumsal-kariyer-yonetimi.html> (15 temmuz 2010).

Yeldan, E. (19 Kasım 2008). *Kapitalizmin Yeni Nesil Krizleri ve Türkiye Analizi* http://www.bilkent.edu.tr/~yeldane/Yeldan189_19Kas08.pdf (12 Haziran 2010).

Yılmaz, Ö., Kızıltan A. ve Kaya V. (2005). İktisadi Kriz Kuramları, Finansal Küreselleşme ve Para Krizleri. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. (24).

Ocak-Haziran <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi24/oyilmaz.pdf> (15 Ağustos 2010).

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,menuPK:336998~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:336992,00.html> World Bank, Economiz Crises.(09 temmuz 2010).

EKLER

EK-1

Bu araştırmada, 4 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına ve insan kaynakları departmanı çalışanlarına sorular yönetilmiştir. Hem insan kaynakları departmanı çalışanlarına hem de beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına sorulmak üzere 2 adet soru formu hazırlanmıştır. Bu formlara aşağıda yer verilmektedir.

Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi alışanlarına Yöneltilen Sorular

- 1) Kriz konaklama işletmelerini ne açıdan etkilemektedir?
- 2) Krizin sizin üzerinizdeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 3) Ekonomik krizler için işletmenizde nasıl stratejiler uyguluyorsunuz?
- 4) İşletmenizin kariyer yönetimi politikası hakkında bilgi veriniz.
- 5) İşletmenizdeki kariyer geliştirme uygulamaları nelerdir?
- 6) İşletmenizin size sağladığı kariyer olanakları nelerdir?
- 7) Sizin kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açınız ve bu tür uygulamaların çalışanların kariyer yönetimine etkileri nelerdir?
- 8) Kariyer yönetimi kapsamında sizin kariyer gelişiminizin ne şekildedir?
- 9) Krizin bu politikalara ve uygulamalara etkileri nelerdir?
- 10) Bu kapsamda ne tür uygulamalar yapmak ve nasıl bir strateji izlemek gerekmektedir?
- 11) Kriz dönemlerinde kariyer planınızda nasıl değişiklikler olmaktadır?
- 12) Kriz dönemlerinde sizin kariyer uygulamalarına tepkileriniz farklılaşmakta mıdır ve motivasyonda değişiklikler olmakta mıdır?
- 13) Kriz dönemlerinde kariyer geliştirme konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 14) Kriz dönemlerinde kariyer planlama nasıl olmalıdır? Karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

EK-2

Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarına Yöneltilen Sorular

- 1) İşletmenizin kariyer yönetim politikası hakkında bilgi veriniz.
- 2) İşletmenizde kariyer geliştirme uygulamaları nelerdir?
- 3) Çalışanlarınızın kariyer geliştirme uygulamalarına bakış açıları ve bu tür uygulamaların çalışanların kariyer yönetimine etkileri nelerdir?
- 4) Kariyer yönetimi kapsamında sizin kariyer gelişiminiz ne şekildedir?
- 5) Krizin bu politikalara ve uygulamalara etkileri nelerdir?
- 6) Bu kapsamda ne tür uygulamalar yapmak ve nasıl bir strateji izlemek gerekmektedir?
- 7) Kriz dönemlerinde kariyer planınızda nasıl değişiklik olmaktadır?
- 8) Kriz insan kaynakları açısından nasıl değerlendirilmeli ve yönetilmelidir? Bu konuda kritik noktalar nelerdir?
- 9) Sizin kariyer uygulamalarına tepkileri kriz döneminde farklılaşmakta mıdır ve motivasyonda değişiklik olmakta mıdır?
- 10) Kriz konaklama işletmelerini ne açıdan etkilemektedir?
- 11) Ekonomik krizler için işletmenizde nasıl stratejiler uyguluyorsunuz?
- 12) Krizin sizin üzerinizdeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? Krizin etkilerini azaltmak için uyguladığınız yöntemler nelerdir?
- 13) Kriz dönemlerinde kariyer geliştirme konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 14) Kriz dönemlerinde kariyer planlama nasıl olmalıdır? Karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

Demografi Soruları

- 1) Yaşınız
- 2) Cinsiyetiniz
- 3) Öğrenim Durumunuz
- 4) Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?
- 5) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
- 6) İşletmedeki pozisyonunuz nedir?