TURAN-SAM(TURAN-CSR)

YIL: 2013 * CİLT: 5 * SAYI: 18 * İLKBAHAR, 2013

YEAR: 2013 * VOLUME: 5 * ISSUE: 18 * SPRING, 2013

TURAN STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ DERGİSİ

(JOURNAL OF TURAN CENTER FOR STRATEGICAL RESEARCHES)

www.turansam.org

54

(7)

TÜRKÇE: EKONOMİK KRİZ KOŞULLARINDA İŞLETME STRATEJİSİ;
ESNEKLİK VE İŞ AKDİNİN FESHİ POLİTİKALARI

ENGLISH: OPERATIONAL STRATEGY IN ECONOMIC CRISIS
CONDITIONS; POLICIES FOR LEXIBILITY AND CANCELLATION OF
LABOR CONTRACT

Doç. Dr. Harun DEMİRKAYA*

Doç. Dr. Gürol ÖZCÜRE**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı son yıllarda sıkça yaşanan ekonomik krizlerin işletmelerin insan kaynakları yönetimine etkilerini ortaya koymak ve zorunlu hallerde insan kaynaklarından yapılabilecek tasarruf ve eleman çıkarma politikası ve çalışanların işten çıkarılmaya karşı korunması farkındalık oluşturmaktır. Sorularına yanıt aranmaktadır. Sonuçta işletmelerin kriz ve olağanüstü durumlarda nasıl bir politika uygulayacakları ve önceliklerinin neler olacağı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın, çalışanları işten çıkarma uygulaması ile ilgili kuramsal bilgilerle uygulamanın bütünleştirilmesini sağlayarak, akademik yazına katkı sağlayacağı; ayrıca, işletmelerde işten çıkarma uygulamasına daha nesnel ve bilimsel bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.
Anahtar Kelimeler: Ekonomik Kriz, Esneklik, İş Akdinin Feshi, İşten Çıkarmaya Karşı Korunma.

ABSTRACT

The aim of this working is to set forth the effects of the economic crises being frequently experienced in recent years on the management of businesses' human resources, and to make evaluations about the application of the policy of the savings and reduction in-force which can be made from human resources in any compulsory cases, and of the protection of workers against the cancellation of labor contract as well as to form an awareness on such issues.

In this work, the answers to such questions mentioned herein are sought. As a result, in this work it is tried to set forth what kind of policy the businesses would be able to apply, and what their with the application of relevant theoretical information, and make a contribution to the academic literature; and furthermore, would bring in a more objective and scientific point of view to the applications of reduction in-force at the businesses.

Keywords: Cancellation of Labor Contract, Economic Crisis, Flexibility, Protection Against Reduction In-Force.

*

Öğretim Üyesi, Kocaeli Üniversitesi Hereke MYO Müdürü, İzmit/TÜRKİYE;
harundemirkaya@kocaeli.edu.tr
**
Öğretim Üyesi, Ordu Üniversitesi Ünye İİBF, Ordu/TÜRKİYE; gozcure@odu.edu.tr
TURAN-SAM(TURAN-CSR)
YIL: 2013 * CİLT: 5 * SAYI: 18 * İLKBAHAR, 2013
YEAR: 2013 * VOLUME: 5 * ISSUE: 18 * SPRING, 2013
TURAN STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ DERGİSİ
(JOURNAL OF TURAN CENTER FOR STRATEGICAL RESEARCHES)
www.turansam.org

GİRİŞ

Fransız bankası BNP Paribas'ın 9 Ağustos 2007'de Amerikan konut piyasasına açtığı kredileri sorunlu görmesi ve geri çağırmasıyla fark edilen bankacılık ve finans sektörünü kıskacına alan finans krizi, kısa zamanda diğer sektörleri ve diğer ülkeleri de etkileyerek, kapitalizmin son 70 yılda yaşadığı en şiddetli ekonomik kriz olarak tanımlanmış, 1929 ekonomik krizi ile karşılaştırılmış ve bir küresel ekonomik krize dönüşmüştür.

Küresel krizin sonuçlarının önde gelenlerini mikro düzeyde piyasalarda dalgalanmalar, konut fiyatlarında düşüşler şeklinde kendini gösterirken, birçok gelişmiş ülkede büyüme oranlarında yaşanan keskin düşüşler ve makroekonomi düzeyinde yaşanan güçlükler oluşturmuştur. Dünyanın pek çok ülkesinde işletme düzeyinde toplu işten çıkarmalar ve buna bağlı olarak işsizlik oranlarında artışlar yaşanmıştır.

Türkiye'de ise işletmeler, esasen yıllardır krizlerle boğuşan bir ülke koşullarında faaliyet göstermişlerdir. Tanık olunan altı adet çok ciddi (1929-31, 1958-61, 1978-81, 1988-89, 1994, 1998-2002), ekonomiyi derinden sarsan ve büyük ekonomi politikası

dönüşümlerine yol açan krizlerin yanında, daha kısa süreli ve etkileri daha sınırlı dört adet (1947, 1969, 1982, 1991) kriz yaşanmıştır (Kazgan, 2002:2). Öte yandan küresel krizin olumsuz etkilerinden Türkiye'deki işletmelerin bir kısmı da payına düşeni almıştır.

Önceden alınan önlemlerle bankacılık sisteminin mali yapısının güçlendirilmiş olması, Türk bankalarını ABD'de yaşananlara benzer sorunlarla karşılaşmaktan kurtarmış olmakla birlikte "reel sektör" küresel krizin etkilerinden az da olsa nasibini almıştır. Reel sektörde yaşanan üretim ve talep daralması nedeniyle dış satımda azalma, turizm gelirlerinde düşme, cari açıkta büyüme, dış borçların artması gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Özellikle emek yoğun olan sektörlerde yaşanan durgunluk işsizlik oranlarının azalmasını önlemiştir.

İş hayatında çok çeşitli nedenlerden kaynaklanan, çok farklı krizler yaşanmaktadır. Kriz, "eski yapılanmanın can çekiştiği fakat yeninin de henüz ortaya çıkmadığı kesit" olarak ta tanımlanmaktadır (Özveri, 2009:34). Çinliler krizi fırsat ve tehlike boyutuyla (Wan ve Daphne, 2009:791) değerlendirirler. Bu boyutuyla kriz müşteri istek ve beklentilerini süratle, zamanında ve tam olarak karşılayabilecek esnek bir yapı oluşturmak, değişen koşullara süratle uyum sağlamak için bir değişim fırsatı olarak algılanabilir.

Bu anlamda çevreye uyumu kolaylaştırdığı düşünülen stratejik ortaklıklar, yeniden yapılanma, süreç yenileme, temel yeteneğe odaklanma, küçülme, kademe azaltma, doğru ölçeğe ulaşma, dış kaynaklardan yararlanma gibi çağdaş yönetim tekniklerine (Koçel, 2007:294-325; Saruhan ve Yıldız, 2009:187-192) sıklıkla başvurulmaktadır. Ancak bu uygulamalar mikro düzeyde işletmelerin daha esnek hale gelmelerini ve sonuç olarak rekabet güçlerini arttırmalarını sağlamakta ise de makro düzeyde işsizlik sorunu ortaya çıkarmakta veya var olan işsizliği daha da ağırlaştırmaktadır (Koçel, 2007:331). Ayrıca sendikalaşmanın olmadığı örgütsüz sektörlerde ve işyerlerinde, çalışma saatleri artırılmakta ancak fazla mesai ücretleri

ödenmemekte, böylece çalışanlar daha düşük ücretlere ve daha uzun çalışma sürelerine maruz kalmaktadırlar (TÜRK-İŞ, 2010:4).

Ekonomik krizin, bu çalışmada özellikle öne çıkarılan tehlikeli boyutu, işletme varlığını tehdit etmesi ve çalışanları olumsuz etkilemesidir. Zira ekonomik krizlerle TURAN-SAM(TURAN-CSR)

birlikte oluşan belirsizlik ve kargaşa ortamından en fazla insan kaynakları etkilenir. Bu tehdidin en önemli nedeni işini kaybetme korkusudur. İşsiz kalmak ise gelir güvencesinden yoksunluk ve sosyal dışlanma ile sonuçlanmaktadır. Gelirden yoksunluk ve parasızlık, özellikle kent yaşamında, yaşamsal ihtiyaçları karşılamayı olanaksız hale getirmekte, geleceği korkuya ve belirsizliğe dönüştürmektedir. Henüz istihdama katılmamış olanlar için de ekonomik kriz, daralan istihdam olanakları nedeniyle, gelecek umutlarının sönmesi anlamına gelmektedir (Demirkaya, 2006:4-5).

İşletme açısından krizin en acıklı sonucu, en değerli kaynağı olan deneyimli, birikimli ve yetenekli insan kaynağını kaybetmektir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde rekabet gücü zayıf olan işletmeler için krizlerde eleman çıkarma sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Bu işini hem ayrılanlar, hem kalanlar hem de işletme için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

KRİZ DURUMUNDA UYGULANACAK İŞLETME STRATEJİLERİ ve ÖNCELİKLERİ NELER OLMALIDIR?

İşletmelerin karlı olduğu ve iyi performans gösterdikleri zamanlarda, kötü

zamanların da olabileceğini düşünmek ve hazırlık yapmak sağgörülü bir yönetimin temel işlevidir. İşler kötüye giderse ya da baş edilmesi olanaksız ekonomik kriz gibi bir felaket ortaya çıkarsa, işletmenin varlığını nasıl sürdüreceği önceden planlanmalıdır. Bu kapsamda, bilgi teknolojilerinin desteği ile oluşturulacak ekonomik kriz senaryoları ya da kriz planlarının, kriz iletişim planları ve başarı için yedekleme planlarının, kapsamlı kriz planlarında önemli rolü vardır. (Hurley-Hanson ve Giannantonia, 2009:24-28). Kriz planları başarıyı garanti etmez, ancak kriz sürecinden görülecek zararı azaltabilir, liderin ve izleyicilerinin yolunu aydınlatabilir.

Ekonomik kriz ortaya çıktığı zaman işletmelerin birçoğunun mevcut olanak ve yeterlilikleri ile stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi hatta varlığını devam ettirebilmesi olanaksız hale gelmektedir. Bu tür olumsuz durumlarda işletme yöneticileri ve stratejistlere göre (Ülgen ve Mirze, 2007:203-205; Eren, 2003:37) küçülme stratejileri uygulama gereği duyulmaktadır. Bu stratejiler de insan kaynaklarında belirli bir azaltmayı veya topluca işine son vermeyi zorunlu kılmaktadır.

Ancak insan kaynaklarında kısmen veya tamamen yapılacak bir azaltma uygulamasının hem stratejik hem yasal, hem de etik (Dessler, 2005:18) öncelikleri olacağı değerlendirilmektedir. Buna karşın insan kaynakları yöneticilerinin büyük resmi görmek suretiyle, üst yönetime çok boyutlu ve güvenilir analizler sunarak (Gandossy ve Sabel, 2003:292) ortaya koyacağı önceliklere uyulduğunda, uygulamanın olumsuz etkilerinin en aza indirileceği düşünülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu anlamda en önemli araçlarından biri esnek çalışma seçenekleridir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde esnek çalışma olgusu ve zorunlu durumda çıkarma politikasının nasıl tasarımlanacağı incelenecektir.

ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ KRİZ KAYNAKLI ÇIKARMALARA ÇÖZÜM OLABİLİR Mİ?

Çalışma hayatında esneklik gereksinimi küreselleşmenin piyasalara getirdiği

acımasız rekabet ortamında gündeme gelmiştir. Küreselleşmenin lokomotifi olan çok uluslu şirketler esneklik uygulamalarının da öncülüğünü yapmıştır. Bu küresel aktörlerin işletmelerinde uyguladıkları sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik gibi TURAN-SAM(TURAN-CSR)

uygulamalar bir taraftan "ödünç iş ilişkisi", "çağrı üzerine çalışma" ve "tele çalışma" gibi atipik, esnek ve yeni çalışma biçimlerini gündeme getirirken; halen uygulanmakta olan "belirli süreli çalışma", "kısmi süreli çalışma", "evde çalışma" "geçici işçi" statüsündeki istihdam türlerinin ve çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Böylece, tam gün istihdam edilen işçilerin sayısı giderek azalmıştır (Kutal, 2007:23).

Esneklik, taraflara çalışma koşullarının kendilerince belirlenmesi yolunda daha geniş bir alan tanımakta, ayrıca bu koşulların değişik ihtiyaçlara cevap vermek üzere uyum kabiliyetini arttıran yasal ortam yaratmaktadır. Esneklik türlerinden söz edildiğinde Türkiye'deki uygulama açısından en çok üzerinde durulanlar yeni iş sözleşmesi türleri ile iş ilişkilerinin esnekleştirilmesi (esnek çalışma şekilleri, istihdamda esneklik) ve çalışma sürelerinde esnekliktir (Ekonomi, 2008:5-7). Örneğin bu kapsamda değerlendirilen "kısa çalışma" uygulaması, ekonomik kriz dönemlerinde işletme gereklerine dayanılarak yapılacak işten çıkarmalar için en ciddi seçenek olarak değerlendirilmektedir (Soyer, 2008:68).

Kriz dönemlerinde, çalışanlar, istihdam garantisi karşılığında kısa süreli çalışmaya gidilmesine razı olabilmektedirler. Zorunlu nedenlerle işin durması halinde

işverenler yarım ücret ödemek zorunda olduklarından kısa çalışma yararlı olmaktadır. İşsizlik Sigortası Yasası kapsamında yer verilen bu uygulamalar, Türkiye'de son dönemde yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada işçilerin 6 gün içinde yazılı kabulü koşulu uygulamanın başlatılabilmesi için zorunludur (Özveri, 2009:40).

Öte yandan esnek çalışma programlarının verimlilik ve iş tatminini arttırdığı, işçi-işveren ilişkilerini olumlu etkilediği ve çalışanlarda daha az strese yol açtığı bilinmektedir. Özellikle kriz durumlarında kritik personelin işletmede devamlılığını sağlamak adına geçici personelin çalıştırılması yararlı görülmektedir (Uyargil, 2013:79).

Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş haftaları, evden çalışma, geçici iş, iş paylaşımı, vardiya uygulaması gibi esnek modellerin yanında özellikle kısmi süreli çalışma bütün dünyada yaşanan krizlerden sonra yaygınlaşan bir esnek çalışma uygulaması olmuştur (Branine, 1999:412). Bu kapsamda örneğin Kanada'da esnek çalışma 1976'dan itibaren sürekli artmıştır (Simpson, 2000:1777). Avrupa'da buna benzer bir gelişme söz konusu olup, istihdamın yarısı esnek çalışma şekline dönüşmüştür (Croucher ve Brewster, 1998:445). Son on yılda kısmi süreli çalışmanın daha da arttığı görülmekte ve bu uygulamaların gelecekte de yaygınlaşacağı tahmin edilmektedir (Lane, 2000:270).

Esnek istihdam, işverenler tarafından daha az masraflı ve daha kolay bir yöntem olması, esnek üretim sistemlerine uyum sağlayabilmesi, sanal ortamda çalışan işgücünden (Cairns ve Beech, 1999:19) ve altın yakalı işgörenlerden (Demirkaya, 2006:62) yararlanmaya olanak vermesi, her zaman değil, ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilmesi (Jacobsen, 2000:199) gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Ayrıca işletmeler eğitim masraflarını azaltmak, devamsızlık ve devir oranlarını düşürmek, iş tatminsizliği ve stres gibi olumsuzluklardan kurtulabilmek amacıyla da esnek çalışmayı tercih etmektedir. Asıl amaç rekabet gücünü korumak (Corucher ve Brewster, 1998:445), maliyetleri olabildiğince azaltmak (Tregaskis vd., 1998:70) öngörülemeyen krizlerden, hızlı değişim ve karmaşayı ifade eden kaos (Koçel: 2007:371) ortamından

kolay sıyrılabilmektir.

Kutal'a göre (2007:104-105) işçilik birim maliyetlerini düşürmek amaçlı olarak TURAN-SAM(TURAN-CSR)

iş dünyasının gündemine giren esnek çalışmanın çağdaş dünyada istihdam sorununu çözebildiğine ilişkin bir kanıt yoktur. Özellikle, Türkiye gibi iş yasası uygulaması kapsamına girmeyen küçük ve orta boy işletmelerle kayıt dışı istihdamın çok fazla olduğu ülkelerde, esnekliğin istihdama katkı yapacağı pek düşünülmemektedir.

Bu anlamda, bazı yazarlarca sendikasızlaştırmaya yol açması, iş kavramının saldırıya uğraması (Kumlu, 2009:37) düşük ücretli istihdam gibi olumsuz yönleri ön plana çıkarılmakla birlikte esnek çalışma, çalışanlar tarafından ek gelir, işsizlik, kendisine ve ailesine daha fazla zaman ayırma, sağlık, yaş ve cinsiyetine (Lane, 2000:269) uygun iş sağlama gibi nedenlerle tercih edilebilmektedir. Hükümetler de farklı grupların (kadınlar, ileri yaştakiler, öğrenciler, tam gün çalışamayanlar) iş beklentilerine çözüm olması nedeniyle esnek çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca devletleri sosyal yardımlardan, sosyal güvenlik kurumlarını da işsizlik ödeneği ödemekten kurtardığı için, esnek çalışma yasalarla güvence altına alınmaktadır.

Ekonomik kriz koşullarında uygulanması açısından 2003 yılında çıkartılan 4857 sayılı İş Kanununun sergilediği yaklaşım "esneklik" uygulamalarına sıklıkla yer vermektedir. Ancak, ekonomik kriz tek başına geçerli bir işten çıkarma nedeni değildir. Krizin işletme dışı bir neden olarak, işletme ve işin gereklerinden kaynaklanan sipariş iptalleri nedeniyle üretimde daralma, enerji kesintileri, dış pazar kaybı, hammadde

sıkıntısı gibi ülke çapında yaşanması sonucu çalışan sayısında azaltmaya gidilmesinin zorunlu hale gelmesiyle, işletme kaynaklı zorunlu işten çıkarma nedeni olduğu işverence kanıtlanmalıdır. Yine esneklik uygulamaları kapsamında, işçi çıkarmayı en aza indirmek, eğer zorunlu ise objektif sosyal seçim ilkeleri belirlenerek, bu ilkeleri birbirleriyle tutarlı olarak uygulamak gerekmektedir (Özveri, 2009:38).

Sonuç olarak, esneklik uygulamalarının, işsizlik sorununa çözüm olamadığı söylenebilir. Bununla birlikte krizlere dayanıklı bir yapı oluşturmaya olanak sağlaması ve rekabet gücünü arttırması boyutlarıyla değerlendirildiğinde kriz kaynaklı iş akdinin feshine gidilmesi ve krizin etkilerinin azaltılması konusunda pozitif katkı sağlayabileceği değerlendirilebilir.

KRİZ KAYNAKLI İŞTEN ÇIKARMA POLİTİKASI VE ÖNCELİKLERİ NELER OLMALIDIR?

Zorunlu nedenlerle de olsa, insan kaynaklarında azaltmaya gitmek bireysel ve örgütsel stres nedenidir. Yüksek stres ise başta hastalıklar olmak üzere (Sandall, 1998:214) birçok olumsuzluğun ana nedenidir. Çalışanların bakış açısıyla, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına yol açar. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, moral ve isteklendirme olgularını olumsuz etkiler. Sonuçta performans daha da düşebilir; yabancılaşma, devamsızlık ve devir oranları ile iş kazaları ve diğer olumsuzluklar artabilir. Zira çıkarma olgusu geride kalanlar üzerinde belirsizlik ve baskı oluşturur.

Bu belirsizlik sürecinde insan kaynakları yöneticileri uzmanlık rollerinin çok ötesine geçerek, tepe yönetiminin “güvenilir danışmanı” (Gandossy ve Sobel, 2003:288) rolünü üstlenmeleri yönetimin işini kolaylaştırabilir. Küçülme ya da tasarruf stratejilerinin öncüsü olan etrafına bakınma stratejisinin uygulanmaya başlamasıyla birlikte işletmelerin atabileceği 3 temel adımdan söz edilebilir, Bunlar: Tasarruf tedbirleri, eleman çıkarmaya gitmeden alınabilecek önlemler ve eleman çıkarmak

kaçınılmaz olmuşsa uygulama için belirlenecek çıkarma öncelikleridir. TURAN-SAM(TURAN-CSR)

Tasarruf Tedbirleri

Tasarruf hamlesinin başında olumlu etki oluşturabilmek için üst yönetimin örnek ve öncü olması gerekir. Değer yaratmayan bütün süreçler gözden geçirilerek tasarruf edilecek kalemler tespit edilmelidir. Bu kapsamda:

• Eleman alımına son vermek suretiyle ilk adım atılabilir. Kilit pozisyonlar için zorunlu olarak eleman almak gerekiyorsa, yüksek ücretli yıldız elemanlar yerine, iş gereklerine uygun ancak işlendirme maliyeti düşük olanlar tercih edilebilir.

• Harcama kalemlerine sınırlama getirilebilir. Ancak bundan da önce gelir arttırıcı önlemler alınabilir. Bu anlamda örneğin büyük iş merkezlerinden daha küçük ve ekonomik iş merkezlerine taşınma seçeneği değerlendirilebilir.

• Kriz durumunda şüpheli duruma düşen alacakları toplamak için özel gayret gösterilebilir. Müşteriye özel ödeme seçenekleri ve kazan-kazan ilişkisi ile bu süreç hızlandırılabilir.

• Tasarruf edilecek harcama kalemleri kapsamında örneğin kurumsal olmayan yurtdışı ve yurt içi telefon görüşme ücreti arayanlara yansıtılabilir.

• Yurtdışı seyahatlerine, harcamalara ve harcırahlara sınır getirilebilir; uçuşlarda ekonomik tarife yeğlenebilir.

• Araç kiralamalara sınır getirilebilir veya tamamen kaldırılabilir. Yönetici araçlarının paylaşılması sağlanabilir.

• Sağlık sigortası, hayat sigortası gibi yan haklarda kısıtlamaya gidilebilir.

• Yılbaşı, bayram ve özel günlerde dağıtılan hediyelere sınır getirilebilir veya tamamen askıya alınabilir.

• Çalışanlara yönelik ücretsiz yiyecek-içecek servisleri askıya alınabilir.

Eleman Çıkarmaya Gitmeden Önce Alınabilecek Önlemler:

• Eğer yapılıyorsa, fazla çalışma uygulamasına son verilebilir.

• Ayrılanların yerine yeni işgücü almadan bölümler arasında dengelemeye gidilebilir.

• İzin talepleri derhal karşılanır.

• Emeklilik talepleri derhal kabul edilir.

• Ayrılanlar için iş bulma desteği sağlanarak (Tonus, Z., 2005:748) gönüllü ayrılmalar özendirilebilir.

• Toplu izin planları yapılabilir.

• Çalışanın onayını alarak geçici (ödünç) iş ilişkisi kurulabilir (Adal, 2013:524). 4857 Sayılı İş Kanunun 7. maddesi geçici iş ilişkisini; holding bünyesinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde çalışmak ve çalışanın yaptığı işe benzer işte çalışmak kaydıyla, başka bir işverene devretmesi olarak, sınırlamıştır. Sözleşme yazılı olarak ve 6 ayı geçmemek üzere yapılır, en fazla iki kez yenilenebilir. Ödünç iş ilişkisi, Avrupa Birliği üyesi ülkelerde 2003 den 2007'ye kadar % 50 artış göstermiş, gittikçe yaygınlaşan bir istihdam biçimi haline gelmektedir (Hekimler, 2009:128).

• Eğer şartlar uygunsa, çalışanlara durumu yazılı olarak bildirmek ve onayı alınarak "kısmi zamanlı" çalışma uygulamasına geçilebilir. Özellikle ekonomik krizlerdeki küçülme kararlarında hem çalışanlar hem de işverenler için bu uygulama yararlı olmaktadır (Uyargil, 2013:80). Türkiye'de bu uygulama 4857 Sayılı İş Kanununun 22. maddesine dayanılarak, gerçekleştirilebilir.

• Ücretler dondurulabilir. TURAN-SAM(TURAN-CSR)

• Yasalara uyularak ve çalışanların onayı alınmak suretiyle "ücretten indirim" teklifi yapılabilir.

• Yasalara uyularak "ücretsiz izin" teklifi yapılabilir. Ücretten indirim ve ücretsiz izin teklifli 4857 sayılı İş Kanunu'nun 22. maddesine dayandırılmakta olup, koşullar ancak işçinin onayı alındığı halde değiştirilebilmektedir.

• Kısa Çalışma uygulamasına gidilebilir.

Bütün bu önlemlere rağmen yeterli tasarruf ve iyileşme sağlanamamış ve işletmenin finansal dengeleri kurulamamışsa, 3. aşama olarak eleman çıkarmaya gitme yoluna başvurulabilir. Çıkarmanın fonksiyonel ve hakça olabilmesi için aşağıdaki önceliklere göre yapılması gerekir:

Eleman Çıkarmada Uyulması Gereken Öncelikler:

Kriz gibi zorunlu nedenlerle işten çıkarmanın olumsuz sonuçlarını azaltmak, personelin yeni iş bulma umutlarını canlı tutmak, işletmenin desteğinin arkasında olduğunu hissettirmek, işletme ile olumlu ilişki ve bağlarının devam edeceği güvencesini vermek önemlidir. Bu güvence, hem ayrılan personel için, hem işletmenin kurumsal imajı için hem de geride kalan çalışanlar için olumlu sonuçlar yaratır. Bu nedenle ayırma sürecinin iyi yönetilmesi gerekir. Bunun birinci adımı, işletmeyi eleman çıkarma uygulamasına iten "zorunlu neden" in belirgin olarak ortaya konulmasıdır. Açıklanan

neden, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini tehlikeye düşürdüğünün ve varlığını sürdürebilmesinin ancak yönetici ve çalışanlardan bir kısmının işten ayrılması ile mümkün olabileceğinin çalışanlarca da görülmesini ve anlaşılmasını sağlamalıdır. Varsa, sendikanın desteği de sağlanmaya çalışılmalıdır.

İkinci önemli adım, "ayırma görüşmesi" yapacak olan görevlinin belirlenmesidir. "Kötü haber" vermek daima zordur. Bu haberi vermekle görevlendirilen yönetici ve insan kaynakları uzmanı, gerekli eğitimden geçirilmelidir.

Üçüncü önemli adım, işten çıkarma sürecinin yasal sürece uyularak yapılmasıdır. Ayrıca süreç devam ederken işletmede göreve devam eden çalışanların durumu kabullenerek, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için eğitim programlarına tabi tutulmaları gerekebilir.

Etkin ve adil bir çıkarma uygulamasında politika olarak, başarı ve verimlilik düşüklüğü, uyumsuzluk ve diğer olumsuzlukları nedeniyle, en kolay vazgeçilebilen çalışandan başlamak üzere, öncelikle;

• Varsa, yedek personelin istihdamına son verilebilir,

• Belirli süreli sözleşmeler yenilenmeyebilir,

• Yeterli iyileştirme sağlanamamışsa, iş başarım ölçütlerine göre, yasal ölçütlere uygun olarak temel kadrodan azaltmaya gidilebilir.

• Ve son olarak, yasal ölçütlere uyarak "toplu işçi çıkarma" uygulamasına gidilebilir. Toplu işçi çıkarmayı düzenleyen 4857 Sayılı İş Kanununun 29. maddesine göre bir toplu işçi çıkarmanın geçerli işten çıkarma olarak kabul edilebilmesi için ekonomik, teknolojik, yapısal vb. işletme, işyeri iş gereklerinin olması; ilgili mercilere otuz gün önceden gerekçe, sayı ve uygulama şekli hakkında yazılı bildirimde bulunulması; kanunda belirlenen çalışan sayısına göre işine son verilecek işçi sayısına ilişkin sınırlara uyulması gerekir (Çelik, 2008:279). TURAN-SAM(TURAN-CSR)

SONUÇ

Klasik yönetim düşüncesiyle birlikte sürekli bir gelişme içinde olan yönetim olgusunu son yıllarda etkileyen önemli olayların öncüsü bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bunun yanında rekabetin ulusal boyutlardan küresel boyutlara taşınması ve insani değerlerde ve insan haklarındaki gelişmeler, organizasyonların yapı ve işleyişlerini de köklü bir biçimde değiştirmektedir.

Bu değişim ve gelişmelerin önemli bir sonucu olarak, işletmelerin en değerli kaynağı olan insana unsuruna bakış değişmiştir. Bu anlamda işletmeler, insan kaynaklarına kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakma noktasından, yenilenebilir ve geliştirilebilir bir stratejik kaynak (Koçel, 2011:371) olarak bakma noktasına ulaşmıştır. İnsani Sermaye ya da İnsan Kapitali yaklaşımının bir tezahürü olan bu düşünce 2000'li yıllardan itibaren Bilgi Yönetimi Yaklaşımıyla yeni boyutlara taşınmaktadır. Bilgi örgüt içinde entelektüel sermaye olarak anılmakta ve insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi bileşenlerinden oluşmaktadır. Örgütün bilgi yapısı, yani onun entelektüel sermayesi ona rekabet gücü kazandıran en önemli kaynağı (Özkalp ve Kırel, 2007:37) olarak değerlendirilmektedir. Bu kaynağın çıkış noktasını ise, bilgili, yetenekli, yaratıcı insan kaynağı oluşturmaktadır.

Modern yönetim yaklaşımları çoğunlukla insan kaynağından önemli ölçüde tasarruf etmeyi ön plana çıkarmaktadır. Buna karşın, sayıca azaltılmış olan çalışanların

da bilgilerinden, yaratıcılıklarından ve yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmayı öngörmektedir. Böylece en önemli rekabet unsuru olan bilgili insan kaynağına sahip olmak ve bunu korumak çağdaş işletmelerin en önemli işlevi haline gelmektedir.

İnsan kaynağına yönelik bütün bu gelişmeler, olası krizlerde bu kaynağın elden çıkarılmasında daha özenli davranılmasını gerektirmektedir. Zira işinden uzaklaşan insan kaynağı ile birlikte işletmeden ayrılan, en zor ikame edilebilecek olan entelektüel sermayedir.

Bu nedenle işletmeler, varlığını tehdit eden krizlerde öncelikle maddi kaynaklardan tasarruf etmeyi planlamalı, gelir arttırıcı önlemlere ağırlık vermeli, maddi varlıkları elden çıkarmayı denemeli, ancak bunlarla sonuç alamazsa en son çare olarak insan kaynağından tasarrufa gitmeyi denemelidir. Bu uygulama da mutlaka işletmenin ilerde iyi günleri için kilit personelin elde tutulması ilkesi üzerine bina edilmelidir.

KAYNAKÇA

Adal, Z., (2013), İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 6.b., Beta, İstanbul.

Branine, M., (1999), "Part-Time Work In The Health Service Of Denmark, France And UK", 10, 3, 411-428.

Cairns, G., Beech, N., (1999)"Flexible Working:Organizational Liberation Or Individual Strit-Jacket?", Facilities, 17, 1-2, 18-23.

Croucher, R., Chris B., (1998), "Flexible Working Practices And The Trate Unions", Employee Relations, 20, 5, 490-503. TURAN-SAM(TURAN-CSR)

Çelik, N, (2008), İş Hukuku Dersleri, Yenilenmiş 21. Bası, Beya Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Demirkaya, H., (2006), The Role Of Strategic Human Resources Planning In Crisis Management, Proceedings Of II. International Strategic Management Conference, İstanbul.

Demirkaya, H., (2006), "Bilgi Toplumu İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonu mu?", 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, Kocaeli.

Dessler, G., (2005), Human Resource Management, Tenth Edition, Pearson Prentice Holl, New Jersey.

Dinçer, Ö.,(1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.b., Beta, İstanbul.

Ekonomi, M., (2008), "4857 Sayılı İş Konunu Hükümleri Çerçevesinde Sayısal Esneklik", Sicil, MESS, 12, 5-23.

Eren, E., (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Politikası, Beta, İstanbul.

Gandossy, R., Sabel, A., (2003) The HR Head as Trusted CEO Advisor: Six Strategies for Becoming a Vauled Partner to Senior Management, , Human Resources Management In The 21st. Century, Wiley, New Jersey.

Güzel, A., Ertan E., (2009), "Karşılaştırmalı Hukukta ve Türk Hukukunda Sosyal Seçim Ölçütleri", Ekonomik Kriz Koşullarında Feshe Karşı Korunma Çalışma Hukuku I. Sempozyum-2009, Kocaeli Üniversitesi ve Kocaeli Barosu, İzmit-Kocaeli, 71-89.

Hekimler, A., (2009), Profesyonel Ödünç İş İlişkisine Geçilmesinin Zamanı Hala Gelmedi mi? Uluslararası Deneyimler Işığında Türkiye İçin Gözlemler, Mercek,

MESS, 14, 53, 124-131

Hurley-Hanson, Amy E., Giannantonio, Cristina M., (2009), Crisis Response Plans Post 9/11: Current Status And Future Directions, Academy of Strategic Management Journal, 8, 23-39.

Jacobsen, D.I., (2000), Managing Increased Part-time:Does Part-time Work Imply Part-time Commitment?, Managing Service Quality, 10, 3, 187-200

Kazgan, G., (2002), Türkiye'de Ekonomik Krizler: 1929-2001 Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İrdelemi, DEGEV-T.İş Bankası, İstanbul.

Koçel, T., (2007), İşletme Yöneticiliği, 11.b., Arıkan, İstanbul.

Koçel, T., (2011), İşletme Yöneticiliği, 13.b., Beta Yayınları, İstanbul.

Kumlu, M., (2009), Ekonomide Krize ve Çalışma Hayatına Etkileri, Mercek, MESS, 14, 53, 36-39.

Kutal, G., (2007), "Küreselleşme, Esnekleşme veKüresel İstihdama Etkileri, Mercek, MESS, Özel Sayı, 21-30.

Kutal, M., (2007), Türk İş Hukukunda Esnekleşme İstihdam Sorununun Çözümünde Etkili Olabilir mi?, Mercek, MESS, Özel Sayı, 99-105.

Lane, N., (2000), "The Low Status Of Female Part-Time NHS Nurses", Gender Work And Organization, 7, 4, 269-281

Mitroff I. And Pearsone, M.C., (1993), Crisis Management, by Jossey-BossInc., San Fransisko, Calofornia

Özkalp, E., Kırel, Ç., (2007), Örgütsel Davranış, 4.b., Anadolu Ü. Eskişehir. Özveri, M., (2009), "Ekonomik Kriz 4857 Sayılı İş Yasası ve Yargı Kararları", Ekonomik Kriz Koşullarında Feshe Karşı Korunma Çalışma Hukuku, I. Sempozyum-2009, Kocaeli Üniversitesi ve Kocaeli Barosu, İzmit-KOCAELİ, 33-57. TURAN-SAM(TURAN-CSR)

Sandall, C., (1998), “Occupational Burnout In Midwiyes”, Risk Decision And Policy, 3, 3, 213-232.

Saruhan, S.C., Yıldız, M.L., (2009), Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta, İstanbul.

Simpson, W., (2000), “Intermittent Work Activity And Earnings”, Applied Economics, 32, 1777-1786.

Soyer, M.P., (2008), “Küresel Kriz Sürecinde İşletme Gereklerine Dayanan Fesihler ve İstihdam Sorunu”, Sicil, MESS, 12, 68-72.

Tregaskis, O., Chris, B., Lesley, M., Ariane, H., (1998), “Flexible Working In Europe:The Evidence An The Implications”, European Journal Of Work And Organizational Pyschology, 7, 1, 61-78.

Tutar, H., (2004) Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Türk-İş, (2010), İşgücü Piyasasının Esnekleştirilmesi Değil “İnsana Yakışır İş”, Ekonomi Koordinasyon Kurulu’na Sunulan “Ulusal İstihdam Strateji Belgesi” Üzerine Hazırlanan TÜRK-İŞ Görüşleri, Mayıs-Haziran 2010, Sayı:389.

Tonus, Z., (2005), The Stratıegic Role Of Human Resources Departments In Mergers And Acquisitions, Proceedings Of International Strategic Management Conference, Canakkale.

Tüz, M. V., (2001), Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Uyargil, C., (2013), İş Analizi ve İş Dizaynı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 6.b., Beta, İstanbul

Ülgen, H., Mirze, K., (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4.b., Arıkan, İstanbul.

Wan, P. W., Daphne W.Y., (2009), From Crisis To Opportunity: Environmental Jolt,

Corporate Acquisitions, And Firm Performance, Strategic Management

Journal, 30, 791-801.

Yeldan, E., (2009), “Küresel Kriz: Yapısal Nedenleri ve Türkiye Ekonomisine Etkileri”,

Ekonomik Kriz Koşullarında Feshe Karşı Korunma Çalışma Hukuku I.

Sempozyum-2009, Kocaeli Ü. ve Kocaeli Barosu, İzmit-Kocaeli, 15-31.