

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

**İŞLETMELERDEKİ KRİZ ODAKLI İNSAN
KAYNAKLARI UYGULAMALARININ FARKLI
MEVKİLERDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma Hümevra HASKEBABÇI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ayşe Güzde GÖZÜM

Ankara, 2015



T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

**İŞLETMELERDEKİ KRİZ ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ FARKLI MEVKİLERDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Fatma Hümevra Haskebabçı

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Ankara, 2015

KABUL VE ONAY

Fatma Hümeýra Haskebabçı tarafından hazırlanan “İşletmelerdeki Kriz Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Farklı Mevkilerde Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 23/07/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ayşe GÖZÜM

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.




Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

23/07/2015



Fatma Hümevra Haskebabçı

TEŞEKKÜR SAYFASI

Tez çalıőmam sűresince bilgisi ve tecrűbeleriyle beni yűnlendiren ve yardımcı olan saygıdeęer danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Ayőe Gűzde Gűzűm hocama, hayatım boyunca destekleriyle hep yanımda olan ve benim bugűnlere gelmemde emeęi olan; annem Necmiye Cıngı'ya, aęabeyim Murat Cahid Cıngı'ya, kardeőim Mustafa Cıngı'ya ve çalıőmam dűneminde beni motive eden, desteklerini esirgemeyen eőim Aydın Haskebabi'ya canı gűnűlden teőekkűrlerimi sunarım.

Fatma Hűmeyra Haskebabçı

ÖZET

Haskebabçı, Fatma Hümeýra. İşletmelerdeki Kriz Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Farklı Mevkilerde Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

Örgütler, gelişen teknolojinin ve küreselleşmenin etkisiyle sürekli değişen bir iç çevre ve dış çevreye sahiptirler. Bu değişime uyum sağlayamayan örgütler üretim faaliyetlerini engelleyebilecek durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bu durum önceden fark edilip gerekli önlemler alınmazsa, örgüt kriz sürecine girebilmektedir. Kriz, işletmelerin varlığını ve amaçlarını tehdit eden, farklı pozisyonlarda çalışan yöneticileri ve çalışanları strese sokan bir süreçtir.

Kriz yönetiminin amacı, krizi önceden sezmek, önlemek için tedbirler almak ve çözümler üreterek krizi aşmaktır.

Örgütlerin bu krizi başarıyla sonuçlandırması veya oluşacak kaybı en aza indirmesi için etkin bir kriz yönetimiyle birlikte etkin bir insan kaynakları yönetimi gerekmektedir. Bu nedenle kriz dönemi stratejileri uygulanırken örgütün en önemli kaynağı olan çalışanların fikirlerinin ve önermelerinin dikkate alınması, onların da bu sürece dahil edilmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada; kriz ve kriz yönetim süreci teorik boyutlarıyla incelenmekte ve insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmaktadır. Yaşanan krizlerin nedenleri, sonuçları, çözüm stratejileri ve farklı mevkilerde çalışanları etkileme düzeyleri yapılan araştırma ile uygulama bölümünde yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Politikaları

ABSTRACT

Haskebabçı, Fatma, Hümeyra, The Effects of Crisis Oriented Human Resources Activities over The Employees With Different Positions in Organizations, Master Thesis, Ankara, 2015.

Organizations, with the effect of developing technology and globalization, have continuous fluctuant internal and external environment. The organizations which could not adapt to this change can confront a situations which block production activities. Organizations can get in a crisis period if this situation is not recognized beforehand and the necessary measures are not taken. The crisis is a menace to business entity and objectives, and a process that puts all executives and employees have different positions into stress.

The objective of crisis management is to notice the crisis in advance, to take measures to prevent it and to find solutions to overcome the crisis.

Active human resources management with efficient crisis management is needed to arrive at a successful conclusion or to minimize the losses that might occur. Therefore, organizations must take into account the employees' ideas and suggestions and include them into this process when crisis management strategies are implemented.

In this study, the crisis and the crisis management process are examined theoretically and are dealt with in terms of human resources management. In the implementation part, there are causes of crises encountered, outcomes, strategies for solutions and a survey about the influence level on employees with different positions.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Human Resources Management, Human Resources Policies

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	viii
GRAFİKLER	xi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1 KRİZ	3
1.1.1 Kriz Kavramının Tanımı ve Özellikleri	3
1.1.2 Krizin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	5
1.1.2.1 İşletme Dışı Çevre Faktörleri	6
1.1.2.2 İşletme İçi Faktörler	8
1.1.3 Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	9
1.1.4 Kriz Türleri	10
1.1.5 Kriz Sürecinin Aşamaları	12
1.1.5.1 Körlük Aşaması	14
1.1.5.2 Eylemsizlik Aşaması	14
1.1.5.3 Yanlış Eylem	14
1.1.5.4 Kriz Aşaması	14
1.1.5.5 Sona Erme	15
1.1.6 Kriz Dönemlerinin Sonuçları	15
1.1.6.1 Kararlarda Merkezileşme Eğiliminin Artması	15
1.1.6.2 İşletme Personeli Üzerinde Korku ve Huzursuzluk Eğilimi	16

1.1.6.3 Kararların Niteliğinin Bozulması	16
1.2 KRİZ YÖNETİMİ	17
1.2.1 Kriz Yönetiminin Tanımı	17
1.2.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri	18
1.2.3 Kriz Yönetim Süreci	19
1.2.3.1 Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması	19
1.2.3.2 Krize Hazırlık ve Önleme	20
1.2.3.3 Krizin Oluşturduğu Hasarı Sınırlandırma	20
1.2.3.4 İyileşme (Normale Dönüş)	20
1.2.3.5 Öğrenme ve Değerlendirme	20
1.2.4 Kriz Yönetimi Yaklaşımları	20
1.2.4.1 Krizleri Engelleme Yaklaşımı	21
1.2.4.2 Krizi Çözme Yaklaşımı	21
1.2.5 Kriz Yönetimi Modelleri	22
1.2.5.1 Proaktif Kriz Modeli (Kriz Hazırlık)	22
1.2.5.2 Reaktif Kriz Yönetimi (Kriz Dönemi Faaliyetleri)	23
1.2.5.3 İnteraktif Kriz Yönetimi (Krizden Ders Alma)	23
1.2.6 Kriz Yönetiminin Sonuçları	23
1.3 KRİZ DÖNEMLERİ VE ÖRGÜT YÖNETİMİ	25
1.3.1 Kriz Öncesi Yönetim	25
1.3.1.1 Krize Yönelik Planlama	25
1.3.1.2 Örgüt Yapısında Değişim	26
1.3.1.3 Krize Yönelik Örgütlenme	26
1.3.1.4 Çevre Analizi ve Bilgi Yönetimi	28
1.3.2 Kriz Dönemi Yönetim	28
1.3.2.1 Krizde Etkin Yönetimin Boyutları	30

1.3.3 Kriz Sonrası Yönetim	31
1.3.3.1 Durum Analizi Yapmak	31
1.3.3.2 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek	31
1.3.3.3 İnsan Kaynağına Yönelik Çalışmalar Yapmak	31
1.3.3.4 Halkla İlişkiler Açısından Çalışmalar Yapmak	32
1.4 KRİZ DÖNEMİNDE YÖNETİM STRATEJİLERİ	32
1.4.1 Kriz Sürecinde Maddi Kaynaklara İlişkin Stratejiler	33
1.4.2 Kriz Sürecinde Mali Kaynaklara İlişkin Stratejiler	33
1.4.3 Kriz Sürecinde İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejiler	33
1.4.4 Kriz Sürecinde Müşteri Kaynaklarına İlişkin Stratejiler	34
1.4.5 Kriz Sürecinde Örgütsel Tasarıma İlişkin Stratejiler	34
2. BÖLÜM	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KRİZ ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	
2.1 İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI	35
2.1.1 İnsan Kaynakları Kavramı Tanımı	35
2.1.2 İnsan Kaynaklarının Önemi	36
2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	37
2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı	37
2.2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	38
2.2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi	39
2.2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	41
2.2.4.1 Tarafsızlık İlkesi	41
2.2.4.2 Eşitlik İlkesi	41
2.2.4.3 Yeterlik İlkesi	41
2.2.4.4 Sınıflandırma İlkesi	42

2.2.4.5 Kariyer İlkesi	42
2.2.4.6 Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	42
2.2.4.7 Hizmet İçi Eğitim İlkesi	42
2.2.4.8 Güvence İlkesi	43
2.2.4.9 Halef Yetiştirme İlkesi	43
2.2.5 İnsan Kaynaklarına Göre Mavi Yaka Beyaz Yaka Ayırımı	43
2.2.6 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	44
2.2.6.1 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri	44
2.2.6.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri	46
2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	48
2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması	48
2.3.2 İnsan Kaynağı Seçme ve İşe Alma	49
2.3.3 Eğitim ve Geliştirme	50
2.3.4 İş Motivasyonu	51
2.3.5 Kariyer Yönetimi	52
2.3.6 Performans Yönetimi	53
2.3.7 Ücret Yönetimi ve Terfi	54
2.3.8 İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği	54
2.3.9 Çalışma İlişkileri	55
2.3.10 Özlük İşleri	55
2.4 KRİZ DÖNEMİNDE ÖRGÜTLERDE UYGULANAN STRATEJİLER	56
2.4.1 Mevcut Durumu Koruma ve Tasarruf Politikaları	58
2.4.2 Yeniden Yapılanma Stratejileri (Süreç Yenileme)	59
2.4.3 Küçülme Stratejileri	61
2.4.4 Katımlı Yönetim Stratejileri	63

2.4.5 Öğrenen Organizasyon	67
2.4.6 Yenilikçi ve Yaratıcı Örgüt Stratejisi	70
2.5 KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	72
2.5.1 Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	72
2.5.2 Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	73
2.5.2.1 Kriz Öncesi Dönem	73
2.5.2.2 Kriz Dönemi	74
2.5.2.3 Kriz Dönemi Sonrası	75
3. BÖLÜM	
UYGULAMA	
3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU	78
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	79
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	80
3.3.1 Araştırma Problemi	80
3.3.2 Araştırmanın Hipotezleri	80
3.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	81
3.5 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	82
3.5.1 Araştırmanın Türü	82
3.5.2 Verilerin Analizi	83
3.6 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	84
3.7 HİPOTEZLERİN ANALİZİ	101
3.8 MÜLAKAT YÖNTEMİ İLE ULAŞILAN BULGULAR	106
SONUÇ	114
KAYNAKÇA	117
EKLER	123
ÖZGEÇMİŞ	132

TABLOLAR

Tablo 1.1 Kurumsal Kriz Tanımlarının Önemli Bileşenleri	4
Tablo 1.2 Örgütsel Krizlerin Türleri	11
Tablo 1.3 Tahmin Edilebilirliklerine Göre Kriz Türleri	12
Tablo 1.4 Kriz Döneminin Özellikleri	16
Tablo 1.5 Eski ve Yeni Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması	18
Tablo 1.6 Kriz Yönetiminin Sonuçları	24
Tablo 1.7 Kriz Sürecinde Etkin Olan Takım Elemanları	27
Tablo 1.8 Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu	30
Tablo 2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi	40
Tablo 2.2 Eğitim Yöntemleri	50
Tablo 2.3 Performans-Potansiyel Tablosu	52
Tablo 2.4 Örgütlerde Değişim	64
Tablo 2.5 Katılmalı Yönetimde Kişisel ve Örgütsel Yararlar	66
Tablo 2.6 Bireysel Öğrenmeden Organizasyonel Öğrenmeye Geçiş	68
Tablo 2.7 Verimlilik ve Performans Artışı İçin Alınması Planlanan Önlemler Anketi	71
Tablo 3.1 Çalışanların Yaş Dağılımı	84
Tablo 3.2 Çalışanların Eğitim Seviyesi	84
Tablo 3.3 Çalışanların Cinsiyet Dağılımı	85
Tablo 3.4 Çalışanların Görev Dağılımı	85
Tablo 3.5 Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı	85
Tablo 3.6 Çalışanların Bu Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı	86
Tablo 3.7 İşletmelerdeki Çalışan Sayısı Dağılımı	86
Tablo 3.8 İşletmelerdeki Kriz Dönemi Yaşanma Dağılımı	87
Tablo 3.9 Kriz Yönetim Planı Bulunma Dağılımı	87

Tablo 3.10 Kriz Rehberi Bulunma Dağılımı	88
Tablo 3.11 Kriz Yönetim Ekibi Bulunma Dağılımı	88
Tablo 3.12 Kriz Yönetimi Eğitim Çalışmaları Yapılma Dağılımı	88
Tablo 3.13 Kriz Yönetimi Eğitim Çalışmaları Dağılımı	89
Tablo 3.14 Krizi Önlemek İçin Uygulanan Yöntemlerin Dağılımı	89
Tablo 3.15 Krize Neden Olan Faktörler Dağılımı	90
Tablo 3.16 Kriz Dönemlerinde Karşılaşılan Sonuçların Dağılımı	91
Tablo 3.17 Kriz Dönemlerinde İzlenen Politikaların Dağılımı	92
Tablo 3.18 Kriz Dönemlerinde Uygulanacak Olan Stratejilerle İlgili Çalışanların Bilgilendirilme Dağılımı	92
Tablo 3.19 Üst Kadrodan Krizle İlgili Bilgilendirilme Dağılımı	93
Tablo 3.20 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri Dağılımı	93
Tablo 3.21 Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmanın Belirleyici Kısıtları Dağılımı	94
Tablo 3.22 Kriz Dönemlerinde Sizde Gözlemlenen Davranışlar Dağılımı	95
Tablo 3.23 Kriz Dönemlerinde Yöneticiler Üzerinde Gözlemlenen Davranışlar Dağılımı	95
Tablo 3.24 Kriz Dönemlerinin Çalışanların Davranışlarına Olan Etkileri Dağılımı	96
Tablo 3.25 Motive Edici Çalışma Uygulamaları Dağılımı	96
Tablo 3.26 Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları Dağılımı	97
Tablo 3.27 İnsan Kaynakları Departmanının Uyguladığı Politikalara İlişkin Çalışan Düşüncelerinin Analiz Sonuçları	98
Tablo 3.28 İnsan Kaynaklarına İlişkin Kriz Sonrası Uygulamaları	99
Tablo 3.29 Kriz Dönemi Sonrasında Durum Analizleri Dağılımı	100
Tablo 3.30 Kriz Dönemi Sonrasında Yeniden Yapılanma Dağılımı	100
Tablo 3.31 Kriz Dönemi Sonrasında Yeni Krize Hazırlık Çalışmaları Dağılımı	100
Tablo 3.32 Kriz Dönemlerinde Bilgilendirilme ile Çalışanın Örgütteki Pozisyonu Arasındaki İlişki Dağılımı	101

Tablo 3.33 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri Açısından Mavi Yakalı ve Beyaz Yakalı Çalışan Dağılımı	102
Tablo 3.34 Kriz Dönemlerinde Uygulanması İstenen Politikaların Mavi/Beyaz Yakalı Çalışanlar Açısından Analizi Dağılımı	103
Tablo 3.35 Kriz Dönemlerinde Gözlemlenen Davranışların Mavi/Beyaz Yakalı Çalışanlar Dağılımı	104
Tablo 3.36 Kriz Yaşanmış Olması İle Kriz Sonrası Durum Analizleri Yapılması Arasındaki İlişki Dağılımı	105
Tablo 3.37 İşletmenin Kriz Yaşamış Olması İle Kriz Dönemi Sonrası Olası Krize Karşı Çalışmalar Yapması Arasındaki İlişki Dağılımı	105

GRAFİKLER

Grafik 1.1 Düşüşün Aşamaları ve Genişleyen Performans Açıklığı	13
Grafik 2.1 Kriz Dönemlerinde Ortalamanın Üzerinde Etkili Olan Önlemler	76
Grafik 2.2 Kriz Dönemlerinde Ortalamanın Altında Etkili Olan Önlemler	77

GİRİŞ

Son dönemde özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde; süreklilik arz eden bir değişim olgusu öne çıkmaktadır. Değişen çevre şartlarında örgütler, küreselleşmenin de etkisiyle, uluslararası ticari bir rekabetin içinde bulunmaktadırlar. Örgütler, bu rekabet ortamında hayatlarına devam etmek ve günün koşullarına uyum sağlamak durumunda kalmaktadırlar. Varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, bu süreçte amaçlarını ve faaliyetlerini tehdit eden kriz durumlarıyla karşı karşıya gelebilmektedirler. Kriz, örgütleri zora sokan ve normal faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlar olarak değerlendirilmektedir.

Kriz durumu ile karşılaşan örgütler bu dönemi atlama ve faaliyetlerine devam edebilmek için yeni yöntemler, yeni stratejiler ve özel yönetim uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Rekabet ortamında hedeflerini gerçekleştirebilmek ve süreklilik sağlayabilmek için kriz dönemlerinde işletmeler kriz yönetimi uygulamaktadırlar. İç çevre ve dış çevre faktörlerini inceleyerek krizi önceden sezebilmek ve önlemler alabilmek, örgüt içi ve dışı bilgi akışını devamlı hale getirmek, değişimleri ve gelişmeleri sürekli takip etmek, doğru kararlar almak ve doğru zamanda uygulamak kriz yönetiminin özellikle üzerinde durduğu aşamalarıdır. Kriz yönetiminin bilinçli ve aktif kullanıldığı örgütler krizi fırsata çevirerek veya krizden en az hasarla çıkarak kriz dönemini sonuçlandırabilmektedirler.

Karmaşanın ve belirsizliklerin hâkim olduğu, kısa sürede karar alma ve uygulama zorunluluğu olan kriz dönemlerinde; kriz yönetimini uygulayabilmek, krizi başarıyla sonlandırmak, belirsizlikleri ortadan kaldırmak, değişen çevreye ve teknolojiye göre şekillenmek için öncelikli olarak etkin bir insan kaynakları yönetimi gerekmektedir. Örgütün en önemli kaynağı olan insan faktörü kriz yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Krizin önlenmesinde, kriz yaşanan dönemde ve kriz sonrası yapılanma döneminde çalışanların desteğini almak, güvenlerini sağlamak ve onlarla iletişim halinde olmak kriz dönemini atlama için çok önemlidir.

Kriz dönemlerinde, kararlar alınarak eylem planları oluşturulurken; üretim faaliyetleri ve örgüt yapısı ön planda tutulmaktadır. Ancak kriz yönetimini etkin uygulayabilmek için; çalışanların motivasyonunun yüksek olması, kendi aralarında destek, güven, işbirliği ve

dayanışma olması gerekmektedir. Bu durumun oluşturulmasında da en büyük görev insan kaynakları yönetimine düşmektedir.

Bu çalışmada örgütlerin kriz yönetiminde daha etkin olabilmesi için insan kaynakları yönetiminin daha aktif bir araç olarak kullanılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; kriz, kriz yönetimi ve kriz dönemleri geniş bir biçimde ele alınmakta, özellikleri ve önemi üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde; insan kaynakları yönetimi, kriz dönemlerinde uygulanan politikalar ve kriz odaklı insan kaynakları uygulamaları üzerine inceleme yapılmaktadır. Üçüncü bölümde ise kriz dönemlerinde daha çok hangi stratejilerin uygulandığını ve bu stratejilere; çalışanlarla üst yönetimin düşünce asimetrisini anlamak amacıyla farklı mevkilerdeki örgüt çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırma yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1 KRİZ

Örgütlerin temel amacı varlığını sürdürmektir(Ürper, 2012:15). Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi; oluşan krizlere direnmesi ve onları yönetebilmesi ile yakından ilişkilidir. Örgütlerin kar, kurumsal süreklilik ve sosyal sürdürülebilirlik amaçlarını sağlayabilmeleri için; ulusal ve uluslararası çevre koşullarına, teknolojik değişimlere ve sosyo-kültürel alandaki değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Günümüzde örgütler; çok hızlı ve sürekli değişen çevre koşulları ve belirsizlikler sonucu uyum sürecinde zorlanmakta ve krizle karşı karşıya gelebilmektedirler.

1.1.1 Kriz Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Kriz; Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde (www.tdk.gov.tr), “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” diye tanımlanırken, Oxford Sözlüğünde (www.oxforddictionaries.com) ise kriz, “zor veya önemli kararlar verme zamanı” olarak ifade edilmektedir. Sözlük anlamlarının yanında kriz kavramının pek çok tanımı yapılmıştır. Birkaçını şöyle sıralayabiliriz:

İşletme literatüründe kriz “Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmakta, yöneticinin yakın dikkatini gerektiren sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eden, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getiren ve rekabeti sarsan bir durum” olarak açıklanmaktadır(Tüz, 1996:3).

Pira ve Sohodol'e göre “Kriz bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur”(2012:25).

“Ulmer ve arkadaşları (2011:8) kriz tanımı bolluğu karşısında bir olayın kriz olarak tanımlanabilmesi için sahip olması gereken bazı önemli bileşenleri tespit etmişlerdir”(aktaran Çakır, 2014:69)

Beklenmeyen	Olay şaşırtıcı, sürprizdir. Kurum tarafından planlanmamış ya da öngörülmemiştir. En agresif kriz yönetim planlarına bile sığmayan şartlardan da kaynaklanabilir
Olağandışı	Tüm organizasyonlarda her gün problemler meydana gelir. Bu problemlere karşı kurumlar rutin prosedürlere başvururlar. Krizler rutin prosedürler ile yönetilemeyen olaylardır. Bunun yerine krizler eşsiz ve çoğunlukla uç önlemler gerektirir.
Belirsizlik üretir	Krizler beklenmedik ve kurumların rutin hareketlerinin ötesinde durumlar olduklarından muazzam belirsizlik doğururlar. Kurumlar çeşitli derecelerde araştırma ve inceleme yapmadan krizlerin etkileri ve nedenlerinin farkına varılamaz. Belirsizliği azaltma çabaları bir krizden sonra aylar hatta yıllarca sürebilir.
Fırsatlar yaratır	Krizler normal iş süreçleri sırasında elde edilemeyecek fırsatlar yaratır. Krizler öğrenme, stratejik değişiklikler yapma, büyüme ya da yeni rekabetçi avantajlar geliştirme olanakları yaratır.
Amaca, itibara ya da önceliği yüksek amaçlara karşı tehdit	Krizler kurumlara ve bağlı şirketlere karşı yoğun tehdit üretebilir. Bu tehdit çoğunlukla bir kurumun itibarı ya da imajının zarar görmesidir. Ancak bazen bu tehditler kuruma kalıcı, telafi edilemez zararlar da verebilir.

Tablo 1.1 Kurumsal Kriz Tanımlarının Önemli Bileşenleri

Kaynak: Robert Ulmer, Timothy Sellnow, Matthew Seeger, Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity, 2011:8 (aktaran Çakır, 2014:69)

Bu tanımların ışığında krizlerin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz(Haşit, 2013:5):

- Kriz olağandışı bir durumdur.

- Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçoğ olaydan ortaya çıkmaktadır.
- Kriz hassas ve kritik bir durumdur, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir.
- Krizler örgütlerin algılama yeteneklerini bozmakta, örgütleri ortaya çıkan problem karşısında hiçbir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranmaya yöneltmektedir.
- Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir.
- Krizin özünde bulunan dört önemli özellik onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu özellikler: Belirsizlik, karmaşıklık, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimalinin bulunmasıdır.
- Kriz ciddi bir hastalık gibidir, çözülmesi büyük ve köklü tedbirleri gerektirmektedir.
- Krizler kritik mücadele edilmesi gereken örgütsel durumlardır. Örgütler üzerinde baskı, stres, güvensizlik, panik ve karışıklık gibi olumsuz durumlar yaratırlar.
- Krizler örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçları tehdit ederler.
- Krizler örgütlerin toplumda yarattığı olumlu ünü tehlikeye sokabilmekte, örgüte, yöneticilere, hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar getirebilmektedir.
- Örgüt üzerinde stres yaratan her durumu kriz kavramıyla ifade etmek doğru değildir.
- Krizlerin çözümlenmiş olması onların bir daha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir.

1.1.2 Krizin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Krizin çıkmasında etkili olan faktörler “işletme dışı faktörler ve işletme içi faktörler” olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır(Tüz, 2004:12):

1.1.2.1 İşletme Dışı Faktörler

İşletme dışı faktörler, işletmenin etki alanına girmeyen, denetleyemediği ve kontrol edemediği faktörlerdir. “Dış çevrede meydana gelen her türlü değişim ve gelişim örgütler için hem potansiyel fırsatları hem de krize neden olabilecek tehditleri içinde barındırmaktadır”(Pira, Sohodol,2012:36).

Değişen çevresel faktörler, bu değişime zamanında gerektiği şekilde ayak uyduramama işletmeyi krize sürükleyebilmektedir. Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli rol oynayan dış çevre faktörleri şunlardır (Haşit, 2013:10-13):

- **Ekonomik Faktörler:** Örgütlerin içinde faaliyet gösterdiği ekonomik sistem, örgütlerin karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz/talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar paylarını etkileyebilmektedir. Ekonomik krizler genellikle; kur değişimleri, enflasyon hedeflerinde sapmalar, hammadde fiyatlarının değişimi, cari açık, endüstriyel kazalar, rekabetin hızlanması, hükümet krizleri veya uluslararası krizler gibi faktörler sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde ekonomik kriz süreci, genellikle satışların düşmesiyle başlamakta, pazar payı kaybı ve gelirlerdeki gerileme ile devam etmektedir.
- **Teknolojik Faktörler:** Teknoloji, işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek e gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde geliştirilen yeni teknolojiler, müşteri taleplerinde önemli değişikliklere yol açmakta, yeni hammaddelerin kullanımını, yeni üretim süreçlerinin oluşturulmasını, yeni mal ve hizmetlerin üretimini zorunlu hale getirmektedir. Teknolojik değişiklikler işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi, belirsizlik ve riski de ortaya çıkarabilmekte, onları bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakarak hayatlarını tehlikeye sokabilmektedir.
- **Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler:** Hükümetlerin almış olduğu kararlar, uygulamaya koyduğu plan ve programlar işletmeleri

etkilemektedir. Bu değişimlerin bazıları işletmelere önemli fırsatlar sunmakta, bazıları ise işletmeleri olumsuz yönde etkileyerek bir krize neden olabilmektedir.

- **Sosyo Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler:** Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarını etkileyebilmektedir. Değer ve tutumlara bağlı olarak toplumun yaşam tarzında önemli değişiklikler olmakta, bu değişikliklere paralel olarak üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilmektedir.
- **Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet:** Rekabet işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi işletmeyi kriz ortamına sokabilmektedir.
- **Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler:** Değişik ülkelerde faaliyet göstermek çokuluslu işletmeler açısından önemli bir risk kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük bir belirsizlik yaratmaktadır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi faktörler, işletmelerin alacakları kararlarda etkili olmakta, bir kriz durumuyla karşılaşma riskini de artırmaktadır. Çokuluslu işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olan diğer önemli bir faktör de terörizmdir. Ulusal işletmeler de uluslararası çevre koşullarından etkilenebilmektedir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkabilecek bir değişiklik ulusal işletmeleri de bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir.
- **Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler:** Hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılacak güçlükler, işletmelerde krize neden olabilmektedir. İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlarla karşılaşması, ülke dışından ithal ettiği hammaddelerin temininde sıkıntıya düşmesi ve kullandığı enerji kaynaklarında dar boğazın ortaya çıkması işletmeyi güç durumda bırakabilmektedir.

- **Doğal Felaketler:** İşletme yönetimi tarafından sezilmeyen yangın, sel, kuraklık ve buna benzer doğal felaketler krizlerin en önemli sebeplerindendir. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle (toprak-su-iklim) ilgili birçok faktör işletmeleri krize yöneltebilmektedir.
- **Diğer Faktörler:** Tüm bu faktörlerin yanında, diğer bazı dış faktörleri de işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilmektedir. İşletme dışından gelebilecek; kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar ve özellikle tüketici boykotları işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir.

1.1.2.2 İşletme İçi Faktörler

İşletme içi faktörler ise, işletmenin etki alanına giren, denetleyebildiği ve kontrol edebildiği faktörleri içerir.

- **Örgütsel Yapı:** Bir örgütün içeriden kaynaklanan bir nedenle krize girme olasılığı örgütsel yapının bazı özelliklerine göre artar ya da azalır. Örgütsel yapının çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katı olması, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulması örgüt içinde krizi kolaylaştıran nedenlerdendir. Bu tür durumlarda bir taraftan örgütlerin içeriden kaynaklanan bir krizin işaretlerini zamanında yakalama şansı azalırken, diğer taraftan da karşılaşılan krizle mücadele güçleri de önemli ölçüde zayıflamaktadır. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve kuralcı bir örgüt yapısı, kriz için uygun şartlar yaratır(Aydın, Kılınç, 2004:15).
- **Kültürel Yapı:** Krize sebep olan işletme içi faktörlerden biri de örgütün kültürel yapısından kaynaklanan sorunlardır. “Örgüt kültürü, örgüt tarafından benimsenen temel değerler, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler, bir örgütün temel değerleri ve inançlar ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü gibi çeşitli şekillerde tanımlanan; örgütün misyonundan,

amaçlarından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkan bir kavram” olarak görülmektedir(Pira, Sohodol, 2012:29).

Örgüt kültürünün yerleşmemiş olması veya kültürel yapıyla ilgili problemlerin olması krize yakalanma ve yaşanan krizlerin etkisinin daha büyük olma riskini artırmaktadır.

- **Yönetim Biçimi:** Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir. Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı, ortaya çıkabilecek olası bir krizi önleyebilirken, yetersiz ve hatalı bir yönetim anlayışı ise işletmeyi krizle karşı karşıya bırakabilmektedir(Aydın, Kılınç, 2004:15).
- **İşletmenin Hayat Safhası:** Doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşan işletmenin hayat safhası, olgunlaşma döneminde yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı gibi konulardaki çatışmalar sebebiyle örgütün dengesini bozabilmektedir. Olası krizlerde bu tarz durumlar örgütü zora sokmakta ve kriz dönemi yaşatabilmektedir. Ayrıca örgütün satışlarının ve karlarının düştüğü gerileme dönemi de örgütü krize sürükleyebilmektedir (Tüz, 1996:8).

1.1.3 Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde üç temel faktör etkilidir. Bu faktörler şunlardır(Tüz, 1996:10):

- **Denetim:** İşleme dışı çevre faktörleri üzerindeki örgütün denetim derecesi, krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütün dış çevresini kontrol edebilme yeteneği azaldıkça krizin şiddeti artmaktadır.
- **Algılama:** Kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanması. İşletme yönetimi krizi, amaçlara ve potansiyel daha üst noktalara ulaşma yönünde bir

fırsat olarak görebileceği gibi, örgütün bugünkü amaçları üzerinde bir tehdit unsuru veya amaçlara ulaşmada örgütün yeteneğini azaltan bir faktör olarak da algılayabilir.

- **Hassasiyet:** İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin az ya da çok olduğunu gösterir. Organizma yapısının krize hassasiyeti yüksekse (krize karşı yapılanma yoksa) krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.

Buna göre, “en şiddetli krizler; örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetinin yüksek ve değişen durumun negatif olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır”(Haşit, 2013:20).

1.1.4 Kriz Türleri

Genel anlamda beş tür krizden bahsedilebilir(Pheng'den aktaran Deniz, Sağlam, 2007:159):

- **Dışsal ekonomik saldırılar:** Doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden boykotlar, gasp, rüşvet gibi unsurlardır.
- **Dışsal bilgiye dayalı saldırılar:** Organizasyonun dışından gelen ve şirketin özel bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar, şirkete ait gizlilik derecesi olan bilgilerin çalınması ve şirketi yıpratmaya yönelik dedikoduların yayılmasını kapsar.
- **İşin durması:** Üretim birimlerinde stres nedeniyle insanların çalışmaması ve işe ara verilmesi gibi durumlardır.
- **Psikopatoloji:** Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve ürüne hasar verme gibi suça dayalı faaliyetleri içerir.
- **İnsan kaynakları faktörleri:** Çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar gibi unsurlardır.

Mitroff(1987) krizleri sınıflandırarak dört temel kategoride incelemiştir.

TEKNİK / EKONOMİK					
İÇ	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> KATEGORİ I <ul style="list-style-type: none"> • Ürün/servis hataları • Fabrika hataları • Endüstriyel kazalar • Bilgisayar arızaları • Eksik, gizli bilgi akışı • İflas </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> KATEGORİ II <ul style="list-style-type: none"> • Yaygın çevresel zararlar • Endüstriyel kazalar • Geniş ölçekli sistem başarısızlıkları • Rekabetin hızlanması • Hükümet krizleri • Uluslararası krizler </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> KATEGORİ III <ul style="list-style-type: none"> • Değişikliklere uyum sağlamada başarısızlık • Örgütsel bozukluk • İletişimsizlik • Sabotaj • Üretim engellenmesi • Taklitçilik • Söylenti, kötü niyetli iftiralar • Kanunsuz faaliyetler • Cinsel taciz • Mesleki hastalıklar </td> <td style="vertical-align: top;"> KATEGORİ IV <ul style="list-style-type: none"> • Sabotaj • Terörizm • Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması • Üretim engellenmesi • Taklitçilik • Söylenti, kötü niyetli iftiralar • İşgören grevleri </td> </tr> </table>	KATEGORİ I <ul style="list-style-type: none"> • Ürün/servis hataları • Fabrika hataları • Endüstriyel kazalar • Bilgisayar arızaları • Eksik, gizli bilgi akışı • İflas 	KATEGORİ II <ul style="list-style-type: none"> • Yaygın çevresel zararlar • Endüstriyel kazalar • Geniş ölçekli sistem başarısızlıkları • Rekabetin hızlanması • Hükümet krizleri • Uluslararası krizler 	KATEGORİ III <ul style="list-style-type: none"> • Değişikliklere uyum sağlamada başarısızlık • Örgütsel bozukluk • İletişimsizlik • Sabotaj • Üretim engellenmesi • Taklitçilik • Söylenti, kötü niyetli iftiralar • Kanunsuz faaliyetler • Cinsel taciz • Mesleki hastalıklar 	KATEGORİ IV <ul style="list-style-type: none"> • Sabotaj • Terörizm • Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması • Üretim engellenmesi • Taklitçilik • Söylenti, kötü niyetli iftiralar • İşgören grevleri
KATEGORİ I <ul style="list-style-type: none"> • Ürün/servis hataları • Fabrika hataları • Endüstriyel kazalar • Bilgisayar arızaları • Eksik, gizli bilgi akışı • İflas 	KATEGORİ II <ul style="list-style-type: none"> • Yaygın çevresel zararlar • Endüstriyel kazalar • Geniş ölçekli sistem başarısızlıkları • Rekabetin hızlanması • Hükümet krizleri • Uluslararası krizler 				
KATEGORİ III <ul style="list-style-type: none"> • Değişikliklere uyum sağlamada başarısızlık • Örgütsel bozukluk • İletişimsizlik • Sabotaj • Üretim engellenmesi • Taklitçilik • Söylenti, kötü niyetli iftiralar • Kanunsuz faaliyetler • Cinsel taciz • Mesleki hastalıklar 	KATEGORİ IV <ul style="list-style-type: none"> • Sabotaj • Terörizm • Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması • Üretim engellenmesi • Taklitçilik • Söylenti, kötü niyetli iftiralar • İşgören grevleri 				
	BEŞERİ/SOSYAL/ÖRGÜTSEL				
	DIŞ				

Tablo 1.2 Örgütsel Krizlerin Türleri

Kaynak: Ian Mitroff, Effective Crisis Management, The Academy of Management Executive, C.1, S.4, 1987 (aktaran Haşit, 2013:9)

Mitroff'a göre(1987:287), "Tablo 1.2'de yer alan Kategori I; örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları temsil etmektedir. Kategori II; örgütlerin dış çevresinde ortaya çıkıp örgütleri etkileyen krizleri temsil etmektedir. Kategori III; örgütsel davranış bozuklukları ve örgütsel sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. Kategori IV; örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları temsil etmektedir"(aktaran Haşit, 2013:8).

Örgütlerin karşılaştıkları krizlerden bir bölümü daha kolay tahmin edilebilirken bazılarının tahmin edilmesi daha güç olabilmektedir.

Tahmin edilmesi daha kolay olan kriz türleri	Tahmin edilmesi daha güç olan kriz türleri
Uzun süreli grevler	Büyük ürün hataları,
Yangın ve patlamalar	Örgüt içinden veya dışından gelebilecek sabotajlar
Kirlilik ve sızma problemleri	Önemli fabrika ve/veya donanım hataları
Hammadde sorunları	Ürün sahtekârlıkları, Taklitçilik
Taşımacılık grevleri	Büyük bilgisayar bozulmaları
Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar	Büyük endüstri kazaları
Hisse senetlerindeki düşüşler	Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
Girdi maliyetlerindeki artışlar	Rüşvet, Cinsel Taciz
Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi	Terörizm
Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri	Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi	Boykotlar, Kötü iletişim
Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi	Yönetim bilgi sistemindeki hatalar

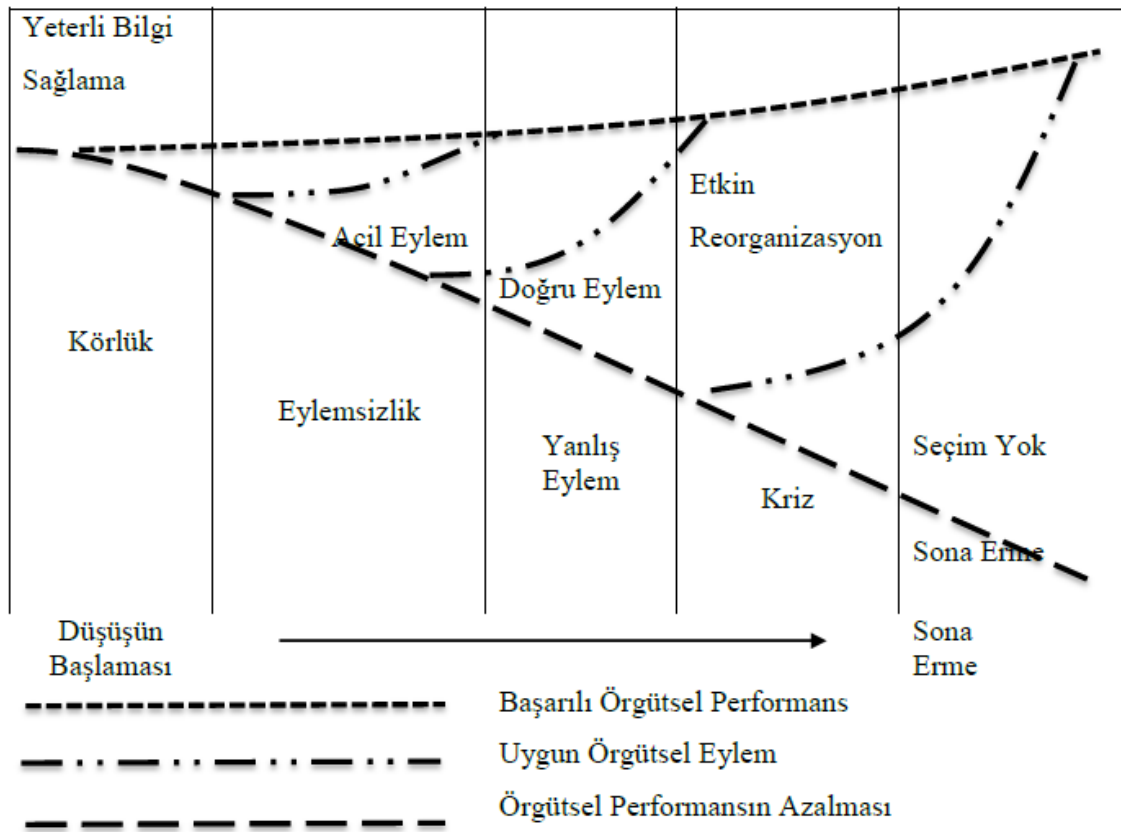
Tablo 1.3 Tahmin Edilebilirliklerine Göre Kriz Türleri

Kaynak: Gürkan Haşit, Kriz İletişimi ve Yönetimi, 2013:7'den uyarlama.

Örgütler iç çevre ve dış çevre analizleri yaparak hem kendi faaliyetlerini etkileyecek krizleri hem de ortaya çıkabilecek genel krizleri tahmin etmeye çalışarak hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

1.1.5 Kriz Sürecinin Aşamaları

Kriz süreci, Weitzel ve Jonsson'un modeline göre Grafik 1.1'deki gibi gösterilmektedir. Bu model düşüşün uygun bir biçimde yönetilememesi durumunda, beş aşama neticesinde örgütsel sona ermenin gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir. Bu aşamalar grafik üzerinde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır(aktaran Asunakutlu, Dirlik, 2009:40-41).



Grafik 1.1 Düşüşün Aşamaları ve Genişleyen Performans Açıklığı

Kaynak: Weitzel, Jonsson, 1989'den aktaran Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 2001:514 (aktaran Asunakutlu, Dirlik, 2009:41)

Kriz dönemine giren örgüt, değişik özelliklere sahip farklı aşamalardan geçmektedir. Körlük aşaması; örgütün çevreyi analiz etme yeteneğinin kaybolup kriz sinyallerini göremediği ve düşüşe başladığı aşamadır. Satışların düşmesi, stoklarda artışların yaşanması ve karın düşmesine rağmen örgütün hiçbir tedbir almadığı dönem ise eylemsizlik dönemidir. Kriz döneminin ciddiyetinin anlaşıldığı ve düşünülmeden aceleci kararların alındığı aşama ise yanlış eylem dönemi olmaktadır. Bu aşamaya kadar örgüt doğru kararlar alıp uygulamaya geçirebilirse krizden kurtulma olasılığı olmaktadır. Örgüt tarafından ilk aşamalarda krizin algılanmaması ve doğru çözümler uygulanmaması, örgütü sona erme aşamasına doğru götürmektedir. Krizler ilk aşamalarda gerekli tedbirlerin alınmasıyla daha kolay atlatılabilmektedir. Krizin son aşamasında krizden kurtulmak genellikle mümkün görülmemektedir (Haşit, 2013:28-31).

1.1.5.1 Körlük Aşaması

Kriz döneminde ilk aşama körlük aşamasıdır. Bu aşamada örgüt, dış çevresinde meydana gelen değişimleri analiz etme ve uygulama özelliğini kaybetmeye başlamakta ve genellikle kriz sinyallerini kaçırabilmektedir. Krizi algılayamamak örgütü, satışlarını ve sonrasında üretimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu süreçte örgüt durumun farkına varıp etkin bir iletişim ile bilgi sağlayıp uygun tedbirler alabildikleri takdirde krizi önleyebilmektedirler. Tam tersi bir durum söz konusu olursa kriz sürecinin ikinci aşamasına geçilmektedir.

1.1.5.2 Eylemsizlik Aşaması

Kriz sürecinin ikinci aşaması eylemsizlik aşamasıdır. Bu aşamada örgütte satışların düşmesi gibi kötüye giden bir durum söz konusu iken, örgütte bu durumun geçici olduğu düşünülmekte ve hiçbir tedbir alınmamaktadır. Üst yönetim, kriz durumunu algılayıp çevresi ile uyumu sağlayacak önlemler almazsa üçüncü aşamaya geçmektedir.

1.1.5.3 Yanlış Eylem

Örgüt üçüncü aşamada; karşılaştığı problemler, çevredeki belirsizlikler ve düşüş gösteren mali durum tablolarının etkisiyle kriz sürecini kabul etmektedir. Örgüt üst yönetimi durumu lehine çevirmek için acil tedbirler ve kararlar almaktadır. Özellikle bu dönemde merkezileşme artmakta, giderleri azaltmak için tasarruf tedbirleri uygulanmakta ve personel sayısında küçülmeye gidilmektedir. Çalışanlar alınan kararlar ve uygulanması planlanan eylemler hakkında bilgilendirilmediklerinden dolayı, örgütte huzursuz bir ortam oluşmaktadır.

1.1.5.4 Kriz Aşaması

Kriz sürecinin dördüncü aşaması kriz aşamasıdır. Bu aşamada; kriz etkisini daha da göstermekte, satışlarda ve çalışanların performanslarında düşme devam etmekte, örgütte panik ve gerginlik havası yaşanmaktadır. Bu durumda örgüt yeniden yapılanmaya gidip köklü değişiklikler ve farklı stratejiler uygulayabilirse hayatına devam edebilmektedir, aksi durumda, beşinci aşamaya geçmektedir.

1.1.5.5 Sona Erme

Kriz sürecinin beşinci aşaması sona erme aşamasıdır. Bu aşamada örgüt; itibarını, pazar payını, yetişmiş ve tecrübeli çalışanını, müşterilerini kaybetme durumuyla karşılaşmakta ve ciddi problemlerle savaşılmaktadır. Sona erme aşamasında yapılabilecek en doğru uygulama ise tasfiye gerçekleştirmektir.

Örgütte; kriz algılanmaya başladığı andan itibaren zamanında ve doğru eylem uygulanmazsa veya yanlış eylem uygulanırsa, ciddi problemlerle karşılaşmakta ve örgüt düşüş göstermektedir. Kriz aşamasında ise; örgüt zayıflıklarını giderip etkin bir yönetimle devam edebilirse kriz dönemini başarılı bir şekilde atlatabilmektedir. Başarısız yönetim devam ederse örgüt sona erme aşamasında, iyi personeli yitirmesi, pazar payının düşmesi, sermaye eksilmesi gibi nedenlerle kriz dönemini atlatabilmemek ve hayat safhası sona ermektedir.

1.1.6 Kriz Dönemlerinin Sonuçları

“Kriz sürecinin bitmesi, işletmeler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Krizlerin muhtemel sonuçları ile ilgili olarak, işletme çalışanları arasında stres ve gerilimin artması, kararlarda merkezileşme eğiliminin artması, plan ve kararların niteliğinin bozulması, psikolojik çöküntünün başlaması, işletme amaçlarının belirsizleşmesi, çalışanlar arasında karşılıklı güvenin kaybolması ve ekonomik çöküntünün yaşanması sayılabilir”(Akgemci, 2007:433).

1.1.6.1 Kararlarda Merkezileşme Eğiliminin Artması

“Kararlarda merkezileşme eğiliminin artması; genellikle işletme üst yönetiminin kriz ortamlarından hızlı bir şekilde çıkmak için merkezileşmeyi gerekli bir önlem olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. İşletme yöneticileri, bu şekilde kararların hızlı bir şekilde alınabileceğini ve zaman baskısının azaltılabileceğini düşünmektedir”(Fink, 1996:81 aktaran, Akgemci). Karar alma sürecinin merkezileşmesi zaman yönünden fayda sağlasa da, örgüt içinde aktif çalışma sürecini etkilemekte ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu da kararların daha zayıf ve daha temkinli olmasına neden olmaktadır(Haşıt, 2013.32).

1.1.6.2 İşletme Personeli Üzerinde Korku ve Huzursuzluk Eğilimi

“İşletmelerde bir kriz ortamının doğması sonucunda çalışanlar arasında eksik veya yanlış bilgilendirmeden kaynaklanabilecek bir takım sorunlar nedeniyle stres ve gerilim yaşanabilmektedir”(Akgemci, 2007:433). Diğer yandan, krizler örgüt içindeki gruplar üzerinde bölünmeyi ya da bağlılığın artması sonucunu da doğurabilmektedir. İşletmenin iç çevresinden kaynaklanan krizlerde bölünme daha yoğun bir şekilde yaşanırken, dış çevreden kaynaklanan krizlerde örgütsel bağlılık artabilmektedir(Haşit, 2013:33).

1.1.6.3 Zihni Süreçlerin Zayıflaması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz yaşanan dönemde yöneticilerde de korku ve stres eğilimi olduğu için yanlış kararlardan kaynaklanacak başarısızlıkların sorumluluğundan ve maliyetinden kurtulmak için niteliği az olan çözümlere yönelmektedirler. Bu dönemde farklı görüşlere ve yeni fikirlere önem verilmediğinden dolayı zihni süreçlerin zayıfladığı ve karar niteliğinin bozulduğu gözlemlenmektedir(Haşit, 2013:33).

Kontrolün Merkezileşmesi	Tehditler, Riskler ve Ciddi Kayıp Korkusu	Karar Sürecinde Bozulma
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Standartlaşma, sıkı ve yakın denetim, yetkinin merkezileşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması. ✓ Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. ✓ Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler. ✓ Yoğun baskı altında, kendini tehdit altında hisseden lider bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir. ✓ Kriz yetkinin ve etkinin merkezileşmesine yol açar. ✓ Krizler uzadıkça ya da yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek yönetici devri vardır. ✓ İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır. ✓ İşletme personelinde çekilme tutumu görülür. ✓ Üretim miktarında azalma, personel devir hızında artma ve tatminsizlik görülür. ✓ Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilendirler. Krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler. ✓ Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sıkıntı yaratır. ✓ Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek stres altında bireysel kayıplar daha fazladır. ✓ Yüksek stres altında, hata oranı artar. Problem çözme süreci katılaşır. Karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. ✓ Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer. ✓ Krizle karşılaşan işletmeler de bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar. ✓ Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.

Tablo 1.4 Kriz Döneminin Özellikleri

Kaynak: Gürkan Haşit, Kriz İletişimi ve Yönetimi, 2013:34

Kriz döneminde; üst düzey yönetim daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenerek yetkinin merkezileşmesine sebep olmaktadır. Bu dönem çalışanlar açısından da adalet ve güven duygularının sarsıldığı, korku ve panik yaşanan dönemler olmaktadır. Ayrıca krizin yarattığı stres ortamında hata oranı artmakta, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalmakta ve karar mekanizmaları bozulmaktadır (Tengilimoğlu, vd. 2008:221).

1.2 KRİZ YÖNETİMİ

Küreselleşmeyle gelen teknolojik değişimler, farklı rekabet ortamları, ulusal ve uluslararası belirsizlikler örgütler için bir tehdit ortamı veya fırsat ortamı oluşturabilmektedir. Bu tür ortamlarda örgüt kendi sürekliliğini sağlamaya yönelik planlar yapar, stratejiler geliştirir ve bunları uygulamaya çalışır.

1.2.1 Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi ile ilgili çalışmaları ile tanınan Low Sui Pheng kriz yönetimini(1999:231) şu şekilde tanımlamaktadır. “Örgütün olağan işletmecilik faaliyetlerini ve işlerini ters yönde etkileyen, örgütün mal varlığının ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden krizin etkilerini azaltma hedefinden yola çıkan ve aniden ortaya çıkan olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonudur” (aktaran Pira, Sohodol, 2012:183).

Dünyada, ekonomide, teknolojide, kültürel alanda, çevrede oluşan karmaşık ortam örgütler için kriz ortamları hazırlamaktadır. Bu kriz ortamlarının daha başarılı daha verimli atlatılabilmesi için de “Kriz yönetimi” veya “Değişimin yönetimi” gibi kavramlar gündeme gelmektedir(Kavrakoğlu, 1994:9).

Kriz dönemini başarılı bir şekilde tamamlamanın yolu örgütün kriz öncesi dönemde, kriz anında ve kriz sonrası dönemde; planlı ve sistematik biçimde uyguladığı kriz yönetimine bağlıdır(Ofluoğlu, Mısırlı, 2001:3).

Kriz dönemlerinde uygulanan eski yönetim anlayışıyla yeni yönetim anlayışını birbirinden ayıran bazı temel özellikler bulunmaktadır.

Eski Model	Yeni Model
<ul style="list-style-type: none"> • Değer halkasının her üyesi karını maksimize etmeyi amaçlar. • Stratejiler ve planlar bağımsız olarak gelişir. • Bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözümü sınırlıdır. • Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri ayrı olup, aralarında uyum yoktur. • Satış güçleri ürünleri kendi başlarına satarlar. • Kaynaklar yetersiz kullanılır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Değer halkasının her üyesi toplam değer halkasının başarısını maksimize etmeyi amaçlar. • İşletme ile planlama arasında koordinasyon vardır. • Bilgi geniş ölçüde paylaşılır ve sorunlar ortak çözülür. • Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri tutarlıdır. • Satış bir konsültasyon sürecidir. • Kaynaklar paylaşılır.

Tablo 1.5 Eski ve Yeni Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Melek Tüz, Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, 1996:18

Eski yönetim modelinde, her bölüm kendi bünyesinin karını düşünerek kendi planlarını uygulamaya çalışmakta ve ortak sorun çözümünü sınırlı ölçülerde uygulamaktadırlar. Bu nedenle kriz dönemleri daha zor şartlarda gerçekleşmektedir. Yeni model yönetim anlayışında ise, her bölüm örgütün başarısını yükseltmeyi amaçlamakta ve ona göre yönetim uygulamaktadırlar. Yeni yönetim anlayışıyla birlikte kriz dönemleri de daha başarılı atlatılabilmektedir.

1.2.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır(Tengilimoğlu, vd. 2008:225):

- Kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.
- Kriz yönetimi başı ve sonu olmayan, süreklilik gerektiren bir uygulamadır.

- Kriz yönetimi, krizlerin türüne göre oluşturulmaktadır. Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.
- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Krizler stratejik hedefleri de tehdit altına aldığından kriz yönetimi stratejik yönetim kapsamında yer almaktadır.
- Krizi yönetecek kişilerin algılama kapasiteleri kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Kriz önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.
- Kriz yönetimi ekibi, hem fiziksel hem de ruhsal açıdan eğitime tabi tutulmalıdır.
- Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve hatta karmaşık bir süreci içermektedir. Bundan dolayı krizlerin hemen çözülmesi beklenmemelidir. Uzun ve meşakkatli bir yoldur. Krizi çözmek esnek, yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyen, her an harekete hazır, yeniliğe taraf olan, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi önemli faktörler yer almaktadır. Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır ve tabi ki örgütün değerleri ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesi ve çözümünde önem taşımaktadırlar.

1.2.3 Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci beş aşama üzerinden değerlendirilmektedir.

1.2.3.1 Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması

Kriz dönemi başlamadan önce örgüte farklı sinyaller göndermeye başlar. Bu sinyaller “ikaz” sinyalleri olarak da algılanması bakımından çok önemlidir. İşgörenler arasında artan huzursuzluk, iletişim eksikliği ve bunun getirdiği yönetim hataları, artan ürün hataları bir krizin habercisi olabilir. Bu gibi sinyalleri görmezlikten gelme, herhangi bir

eyleme geçmeme, kararsız kalma ve doğru analiz edilmemesi durumunda kriz ortaya çıkmaktadır. Kriz sinyallerinin doğru anlaşılıp, doğru adımlar atılabilmesi için örgütte erken uyarı sistemlerinin kurulması ve uygulanması gerekir(Asunakutlu, Dirlik, 2009:46).

1.2.3.2 Krize Hazırlık ve Önleme

Bu süreçte örgütte uygulanan erken uyarı sistemleriyle gelen bilgiler çerçevesinde kriz döneminin örgüte vereceği zararı önlemek veya en aza indirmek amacıyla örgüt içinde, birimlerinde, işgörenlerinde ve teknolojisinde farklı çalışmalar yapılmaktadır(Haşıt, 2013:38).

1.2.3.3 Krizin Oluşturduğu Hasarı Sınırlandırma

Örgütler erken uyarı sistemiyle elde ettikleri verilerle kriz dönemini engellemek için etkin bir çalışma yapmış olsa da bazı kriz durumlarından kurtulmak olası değildir. Bu süreçte gerçek bir krizden söz edilebilir. Kriz sürecinin bu aşamasında amaç krizin etkilerini en aza indirmek ve krizi ortadan kaldırmaya çalışmaktır(Aydın, Kılınç, 2004:23).

1.2.3.4 İyileşme (Normale Dönüş)

Kriz sürecinin bu aşamasında öncelik, kriz dönemini atlatmış olan örgütün en kısa sürede zarar gören örgütsel mekanizmalarını iyileştirip normal üretim faaliyetlerine dönmesi amaçlanmaktadır(Haşıt, 2013:38).

1.2.3.5 Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz sürecinin son aşaması öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada kriz döneminde atılan her adım, alınan her önlem ve uygulanabilen kararlar gözden geçirilir ve varsa yapılan hatalar, eksiklikler, hatalı eylemler değerlendirilir. Yapılan bu çalışmalarla gelecekte olası krizler için yeni tedbirler alınır(Asunakutlu, Dirlik, 2009:46).

1.2.4 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminin temel amacı, kriz sinyallerinin alınmaya başlamasından itibaren krize neden olan etkeni olabildiğince engellemeye çalışmak ve kriz dönemini başlamadan

bitirmektir. Alınan bütün önlemlere rağmen kriz dönemine girilmişse, örgüt bu krizi çözmek için kararlar alır ve bu kararları uygulamaya çalışır. Kriz yönetim sürecinde “krizleri engelleme” ve “krizleri çözme” olmak üzere iki temel yaklaşım vardır(Akgemci, 2007:441).

1.2.4.1 Krizleri Engelleme Yaklaşımı

“Krizleri engelleme yaklaşımında, işletmelerin vizyon, misyon ve stratejik amaç ve politikalarını tanımlamak ve belirlenen bu amaçlarda muhtemel krizleri göz önüne alarak gerekli değişiklikleri yapmak gerekir. İşletmelerin kriz ortamına sürüklenmesinde etkili olan faktörleri tanımlamak ve işletme yönetimini bu faktörlerin etkisini ortadan kaldırmak için ortaya koyduğu amaç ve fikirleri anlamak krizi engelleme yaklaşımının temel anlayışını oluşturmaktadır”(Akgemci, 2007:441).

1.2.4.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz yönetimi örgütün kriz dönemini başarıyla atlatmasını amaçlar. Krizin fırsata dönüşmesi örgüt yönetiminin etkili yönetimiyle gerçekleşir. Kriz çözme yaklaşımı, kriz öncesi dönemde sinyallerin alınması ve zamanında harekete geçerek alınan kararların uygulanmasıdır.

Örgütler kriz dönemlerinde üstünlük sağlayabilmeleri için şu kıstaslara dikkat etmek durumundadır(Aksu, 2010:65):

- Kriz sadece kaçılacak bir şey değildir aynı zamanda bir fırsat da doğurabileceği unutulmamalıdır.
- Rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü olunan alanlar iyi analiz edilmelidir.
- Uluslararası pazarlamanın krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır.
- İşletme içi tasarruflara önem verilmelidir.
- Kısa vadede geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmelidir.
- İşletme çalışanları krize karşı iyi motive edilmelidir.
- Rakipler ve pazardaki değişimler anında izlenmeli bunun için araştırma faaliyetleri sürdürülmelidir.

- Müşteri memnuniyeti bu dönemde işletmenin temel felsefesi olarak kabul edilmeli ve özen gösterilmelidir.
- Uzun ve vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Reklam ve tanıtım faaliyetlerini kısarak arka plana itmenin aksine reklam ve tanıtıma daha fazla önem verilmelidir.
- Tasarruf amaçlarıyla ucuz işgücüne yönelmek yerine kaliteli ve nitelikli işgücü tercih edilmelidir.
- Savunma stratejileri iyi oluşturulmalıdır.
- Kriz dönemlerinde üretimi düşürmek yerine maliyetleri düşürme yoluna gidilmelidir.

1.2.5 Kriz Yönetimi Modelleri

Kriz yönetim modelleri üç ana başlık altında incelenebilir(Aydın, Kılınç, 2004:19):

1.2.5.1 Proaktif Kriz Modeli (Kriz Hazırlık)

Sinyallerin saptanması ve hazırlık ve önleme evreleri proaktif kriz yönetimi modeli olarak adlandırılmaktadır. “Gillions’a göre (1997:1), örgütte oluşabilecek potansiyel krizlerin ve ileride krize neden olabilecek sorunların belirlenmesini kolaylaştırmak amacıyla, örgütün etkinlikleri ile ilgili bir envanter hazırlanmasını önermektedir. Bu envanter pazarlama, çalışanlarla ilişkiler, ürünler ve hizmetlerden kaynaklanabilecek potansiyel problem çeşitlerini içermelidir”. Yapılan bu çalışma örgütte hangi yönlerin daha zayıf olduğunu gösterecek ve olası bir krize karşı önlem almaya yardımcı olmaktadır.

Proaktif yöntemin uygulama adımları şöyledir(Tüz, 2013:46):

- Acil olarak krizin tespiti ve tanımlanması,
- Eğer mevcutsa önleyici faaliyetlerden faydalanılması,
- Krizin etkisinin sınırlandırılması,
- Olanağı varsa krizin etkisiz hale getirilmesi,
- Kriz etkisiz hale getirildiğinde ya da kendiliğinden sona erdiğinde, derhal uygun olan kurtarma planının başlatılması.

Bu adımlarla kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, krizin işletmeye zarar vermesi önlenabilmektedir. Proaktif yöntem krize yakalanmanın önüne geçebilmekte ve örgütün dış çevresiyle alakalı krizleri atlattırda da avantajlar sağlamaktadır.

1.2.5.2 Reaktif Kriz Yönetimi (Kriz Dönemi Faaliyetleri)

Hasarı sınırlama ve iyileşme evreleri reaktif kriz yönetimi modeli olarak adlandırılmaktadır. Pasif yönetimin amacı kriz kendini gösterdiğinde oluşacak zararı en aza indirmektir.

Örgüt krizle karşı karşıya geldiğinde daha önce planlamış olduğu bir hazırlığı varsa, üst yönetim ve çalışanlar kriz yönetimi konusunda çalışmalar yapmışlarsa örgütün bu krizi yönetmesi daha kolay olmaktadır. Ancak bu tarz bir hazırlığı yoksa örgütün hayatını devam ettirmesi ya çok zor olmakta ya da mümkün olmamaktadır.

1.2.5.3 İnteraktif Kriz Yönetimi (Krizden Ders Alma)

Kriz dönemi atlatıldıktan sonra tekrar aynı durumlarla karşılaşma ihtimalinden dolayı örgüt kendi tecrübelerini; sinyallerin farkına varılması, alınan tedbirleri, uygulanan veya uygulanamayan kararları ve sonuçları üzerinde raporlar hazırlayarak kendini geliştirmeye çalışmaktadır. İnteraktif kriz modelini uygulamaya çalışan örgütler krize hazırlıklı olmaktadır. Olası bir krizde ya az hasarla atlattırılar ve ya krize yakalanma durumu gerçekleşmemektedir(Karabulut, Pekdemir, 2002:684).

1.2.6 Kriz Yönetiminin Sonuçları

Kriz yönetimi; krizin nedenlerine, büyüklüğüne, türüne, algılanma ve uygulama biçimlerine göre nötr, başarı veya başarısızlık durumları ile sonuçlanabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi ardından örgüt kriz öncesi verimli zamanlarındaki faaliyetlerine devam edebilmektedir. Başarısız bir örgüt yönetimi ardında ise; “yaşam kaybı, kaynakların tüketilmesi, çevreye veya örgütsel hayatiyete zarar vermesi” gibi sonuçlar görülebilmektedir. Bu sonuçlar ölçülebilir nitelikte olabileceği gibi uzun dönemde ortaya çıkabilecek soyut zararları da kapsayabilmektedir”(Pines, 2000:16 aktaran Akgeyik, 2011:8).

Kriz	Başarısızlık	Nötr	Başarı
Sinyal Algılama	<ul style="list-style-type: none"> Tüm kriz sinyalleri ihmal edilmektedir. Organizasyon bütünüyle hazırlıksızdır. 	<ul style="list-style-type: none"> Potansiyel kriz sinyalleri organizasyonda ancak tetikleme aşamasında algılanmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Sinyaller uygun tedbirleri alınabilecek şekilde önceden saptanabilmektedir.
Krizin Kapsamı	<ul style="list-style-type: none"> Kriz organizasyonun sınırlarını aşmıştır. Örgüt üyeleri negatif bir şekilde etkilenmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel sınırlar dışına taşan zarar çok sınırlıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> Krizin etkisi büyük ölçüde organizasyonda tutulmuştur. Krizden zarar gören örgüt üyeleri yoktur.
Operasyon Durumu	<ul style="list-style-type: none"> Tüm örgütsel operasyonlar kilitlenmiştir. Organizasyonu yeniden düzluğe çıkarmak için zaman yitirilmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> Operasyonlar kriz koşullarından etkilenmekte ve geçici olarak durdurulmaktadır. Organizasyonu yeniden düzluğe çıkarmak için sınırlı zaman yitirilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> Operasyonlar kriz sürecinde ve kriz sonrasında normal şekilde yürütülmektedir. Ürün veya hizmet üretiminde kayıp söz konusu değildir.
Öğrenme Süreci	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenme söz konusu değildir. Benzer bir krizde organizasyon aynı hataları yineleyecektir. 	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenme söz konusudur fakat organizasyona yayılmamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel politika ve prosedürler krizin sonucuna göre değiştirilmektedir. Krizden edinilen deneyim sonraki krizlerde değerlendirilmektedir.
Örgütsel İmaj	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyon uzun dönemli negatif şöhret yaratmaktadır. Negatif imaj örgütsel krizin bir sonucu olarak yayılmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Krizin negatif etkisi kısa dönemlidir. Kamuoyu kriz yönetimindeki yetersizlikleri nedeni ile yönetimi bazı açılardan eleştirmekle birlikte ürün veya hizmetleri satın almaya devam etmektedirler. 	<ul style="list-style-type: none"> Etkin kriz yönetimi örgüt imajını pozitif yönde etkilemiştir. Organizasyon karşılaştığı koşullar nedeni ile talihsiz görülmektedir.
Koşullar	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyon çalkalanmakta fakat kriz için gereksinim duyulan kaynaklara ulaşamamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyon çalkalanmakta ve diğer direnişler nedeniyle sallanmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun ve dışsal örgüt üyelerinin kaynakları krize direnmede yeterlidir.
Karar Alma Süreci	<ul style="list-style-type: none"> İçsel çatışmalar nedeniyle karar alma oldukça yavaştır. 	<ul style="list-style-type: none"> Dışsal sınırlamalar nedeniyle yavaştır. 	<ul style="list-style-type: none"> Kararlar zamanında ve rasyonel bir çerçevede alınmaktadır.

Tablo 1.6 Kriz Yönetiminin Sonuçları

Kaynak: Pearson, Clair, 1998:68 aktaran Akgeyik, 2011:9

Kriz dönemlerinde uygulanan yönetim; krizin türüne, büyüklüğüne, örgütün krize hazırlıklı olma düzeyine göre başarı, başarısızlık veya nötr durumlarıyla sonuçlanabilmektedir. Kriz dönemini başarıyla atlaman örgütlerin öncelikle içinde buldukları durumu analiz ederek, olağan ve yerinden yönetim biçimlerine dönmeleri beklenmektedir. Başarısızlık gösteren örgüt yönetimi sonunda ise, kaynakların tüketilmesi ve sona erme ile sonuçlanmaktadır.

1.3 ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ AŞAMALARI

Kriz dönemlerini başarıyla sonuçlandırmak, örgütlerin etkin bir kriz yönetimiyle mümkün olmaktadır. Kriz yönetimi; kriz öncesi yönetim, kriz dönemi yönetim ve kriz sonrası yönetim olmak üzere üç boyutta incelenecektir(Tüz, 1996:17).

1.3.1 Kriz Öncesi Yönetim

Kriz öncesi yönetim; kriz dönemine gelmeden kriz ikaz sinyallerini alabilmek, buna göre hazırlıklar yapmak, krizi engellemek veya krizi en az hasarla atlatabilmek için yapılan çalışmalar dönemidir.

1.3.1.1 Krize Yönelik Planlama

Kriz planlaması krizden başarılı çıkmak için yapılması gereken ilk adımdır. Kriz planları aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır(Pira, Sohodol, 2012:192):

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması
- Her bir krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirilmesi
- Krizden etkilenebilecek kişilerin ve grupların tanımlanması
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması, görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının belirlenmesi
- Zararı en aza indirecek kriz iletişim planının hazırlanması
- Yapılan tüm aktivitelerin test edilmesi

1.3.1.2 Örgüt Yapısında Değişim

Teknolojik ve çevresel değişimlerin, belirsizliklerin, rekabet ortamlarının, yoğun olduğu son dönemde bu şartlara daha kolay uyum sağlayacak olan örgüt yapısı esnek ve organik örgüt yapısıdır(İpçioğlu, 2013:62).

Organik olarak adlandırılan örgüt yapısının başlıca özellikleri şunlardır(Koçel, 2013:296):

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkisine göre yeniden ayarlanır.
- Ayrıntılı ve “dar” görev tanımları yerine, “iş genişletmesi”ne dayanan sistem esastır.
- Pek çok karar alt kademelerde verilir ve ademimerkeziyet esastır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, problemlere çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye önem ve ağırlık verilmektedir.
- Personelin belirli işlerde ihtisaslaşmasından çok personelin yapacağı işin organizasyonun genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi esastır.
- Yatay iletişim en az dikey iletişim kadar önemlidir.
- Örgüt üyeleri arasındaki iletişim emir-komuta haberleşmesinden çok, danışma niteliğindedir.
- Organizasyon genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır.
- Organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır.
- Mekanik yapıda personel kendi fonksiyonel alanı içinde kendi işi üzerinde çalışır. Kendi işini teknik olarak en iyi şekilde yapması beklenir. Başkalarının ne yaptığı onu ilgilendirmez. Oysa organik yapıda personel ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını sürekli olarak başkaları ile haberleşerek geliştirir.

1.3.1.3 Krize Yönelik Örgütlenme

“Kriz yönetimi süreci önceden davranmayı gerektiren dairesel bir eylem planları bütünüdür. Prosedür geliştirme, eğitim, test etme, riski denetleme, hedef kitleleri saptama ve tekrar prosedür geliştirme şeklinde devam eder. Böylesi bir süreci yönetmek için etkin

bir kriz yönetim ekibinin varlığı ve işlerliği çok önemlidir. Bu ekipte, yaratıcı düşünce; öneri ve fikirler üretebilen; şeytanın avukatlığını yapabilen; doküman ve kayıt tutabilen; insancıl bakış açısına sahip; iletişim disiplinine haiz kişilerin varlığı son derece gereklidir”(Regester, Larken, 2002:161, aktaran Pira, Sohodol, 2012:207).

Bu süreç içerisinde etkin olan bazı takım elemanları bulunmaktadır. Bu kişileri şöyle özetleyebiliriz:

Kriz Yöneticisi	İşletme önceliklerini belirleyebilecek, süreci yönetebilecek, denetimi sağlayacak gerekli gördüğü takdirde süreci durduracak niteliklere sahiptir. Çoğunlukla işletmenin teknik mühendislik ve fiziksel konularıyla ilgili bir yönetim kurulu üyesidir.
Kriz Takım Yöneticisi	Kriz takım üyelerinden gelen düşünceleri eşgüdümleyen takım üyelerini yönlendirebilen kişidir.
Kriz Sözcüsü	Çevre ile iletişimi sağlayabilecek kişidir.
Halkla İlişkiler Uzmanı	Gelişmeleri doğru mesajlarla halka iletcek ve halkta oluşan mesajları doğru olarak takıma aktarabilecek kişidir.
Mali Uzman	Finansal ve ticari konularda karar alacak veya karar oluşturulmasına yardımcı olacak kişidir.
Hukukçu	Yasal faaliyetlerde bulunabilecek, yasal korunma, yasal çerçevede kalabilecek kişidir.
Bilgi Analizcisi	Çevreden elde edilecek bilgileri değerleyen ve kullanılır duruma getiren kişidir.

Tablo 1.7 Kriz Sürecinde Etkin Olan Takım Elemanları

Kaynak: Tahir Akgemci, Stratejik Yönetim, 2007:448

Ayrıca bu süreçte; kriz örgüt içinde korku ve stres oluşturduğu için, iş verimi düşebilmekte ve işten ayrılmalar veya işten çıkarmalar olabilmektedir. Hatta yaşanan kriz ölümlerle sonuçlanabilmektedir. “İnsan kaynakları yöneticisi” bu zamanda personeli yönlendirmek, ne zaman ne yapması gerektiğini söylemek, stres ve korkunun azaltılması için iletişim kurmak, örgüt içinde, işgöreni korumak ve yönetmek için kriz yönetim ekibinde olması gerekli görülmektedir.

Kriz dönemlerinde iletişim ve teknolojik alanlarda da bir zayıflama olma ihtimalinden dolayı kriz yönetim ekibinde “telekomünikasyon uzmanı” da yer alması gerekmektedir(Pira, Sohodol, 2012:216-217).

1.3.1.4 Çevre Analizi ve Bilgi Yönetimi

Örgütler iç ve dış çevre faktörleri dolayısıyla kriz yaşamaktadırlar. Bu sebeple iç çevre ve dış çevre analizlerinin yapılması, fırsatların veya tehdit eden unsurların ortaya çıkarılması, örgütün krize karşı zayıf yönlerinin saptanması örgüt için çok önemlidir. “Çevre analizinde ilk önce uluslararası çevre ve ulusal düzeyde ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel, hukuki, teknolojik faktörlerin ve değişimlerin analizi yapılarak işletme için etkilerinin incelenmesi gerekli görülmektedir ” (İpçioğlu, 2013:61).

Kriz sinyallerini saptamak ve krize karşı hazırlıklar yapmak için doğru ve yeterli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri yönetmek gerekmektedir. Edinilen bilgiler yetersizse veya doğru değilse alınan kararlar örgütü krize doğru çekebilmektedir. Örgütler; gerekli, doğru, yeterli ve düzenli bilgiye ulaşmak için erken uyarı sistemini kullanmaktadırlar. Bu sistem sayesinde örgüt zamanında tedbir alabileceği için zararı da minimize edilebilmektedir(Selvi, Göğüş, 2009:434).

1.3.2 Kriz Dönemi Yönetim

Örgütler, kriz dönemi öncesi aldıkları önlemlere, yaptıkları planlara ve çevre analizlerine, oluşturdukları esnek örgüt yapısına rağmen kriz dönemine girebilmektedirler. Öncelikle örgütler kriz dönemine girme nedenlerini doğru tanımlanmalıdır. Buna göre stratejiler geliştirmeli ve etkin yönetim ile kriz dönemini başarıyla sonuçlandırmaya çalışmalıdırlar.

Coombs’a (2007) göre, kriz başlangıcında organizasyonun vereceği ilk tepkiler arasında öncelikle üç hareket önemlidir; hızlı davranmak, doğruları konuşmak ve tutarlı olmak gelmektedir(aktaran Sayımer, 2008:239).

Kriz başlangıç aşamasında, çözüm planı oluşturmak için izlenebilir adımlar şunlardır(Tack, 1994:25):

- Sorunu saptamak
- Sorunu öngörülen amaç ve çerçevesinde yeniden belirlemek

- Soru sormak ve veri toplamak
- Eldeki verileri incelemek
- En uygulanabilir alternatifleri seçmek
- Bir deneme çözüm yolu seçmek
- Çözümün işlerliğini denemek
- Son çözümü biçimlendirmek
- Çözümü uygulamak

Kriz döneminde etkin yönetim için öncelikle krizin boyutlarını belirlemek gerekmektedir. Bu krizin örgüt için gerçekleşme ihtimalini gösteren kriz barometresi ve kriz ortamının örgüt üzerindeki etkisini gösteren kriz etki ölçeği hazırlanarak krizin boyutları belirlenmiş olur. Zaman, kriz dönemlerinde çok önemli olduğu için; ne zaman ne yapılacağını belirten, sorunu odak haline getiren bir plan yapılması en önemli adımlardan biridir. Bu aşamada koordinasyonu sağlamak ve karar verme sürecini hızlandırmak için örgütte yetkinin üst yönetimde toplanıp merkezi bir yapılanmayla yürütmeyi sağlamak gerekmektedir. Ayrıca kriz döneminde örgütler; iç ve dış çevrelerine krizle ilgili doğru ve açık bilgileri iletmek için kriz iletişim politikası oluşturmak durumundadırlar(Tüz, 1996:73-90).

Kriz iletişimini sağlayanların paydaşlarına doğru bilgileri vermesi çok önemlidir. Aksi durumda söylentiler, dedikodular başlar ve bu süreçten örgüt olumsuz etkilenir. Zamanında ve yerinde yapılan açıklamalar örgütün kamuoyunda itibarını korumaktadır(Sayımer, 2008:240).

Kriz dönemlerinde özen gösterilmesi gereken diğer bir konu da insan kaynaklarıdır. Örgütler insan kaynağını gider unsuru olarak gördükleri için tasarruf etmek amacıyla çalışanları işten çıkarma yoluna gitmektedirler. Bu uygulamayla örgüt içinde huzursuzluk, stres, motivasyon eksikliği ve korkuya neden olmaktadır. Bu sebeple örgütler işten çıkarma yönteminin olabildiğince uygulamamaları gerekmektedir(Asunakutlu, Dirlik, 2009:50).

Kriz aşamasında dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer hususta “zaman yönetimidir”. Kriz, zamanında atılan doğru adımlarla atlatılabilir. “Zaman yönetimi kavramı aslında bireyin zamanı yönetmesi değil, bireyin işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmak için belli bir zaman zarfı içinde kendini yönetmesiyle ilgilidir. Kriz dönemlerinde

yönetici acil kararlar almak zorunda olduğu için zaman en önemli kaynak haline gelmektedir”(İpçioğlu, 2013:86).

1.3.2.1 Krizde Etkin Yönetimin Boyutları

“Kriz yönetimi, stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik-kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Örgütler bu boyutların hepsi üzerinde çalışmalar yürüttükleri takdirde kriz yönetimi konusunda başarı kazanabilmektedir. Aksi bir durumda krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır”(Pira, Sohodol, 2012:184).

Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu	
Stratejik Yönetim	Örgüt felsefesinde krize uygun köklü değişiklik Yeni vizyonuna uygun stratejik planlama Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
Teknik ve Yapısal Denetim	Kriz yönetimi takımının ve birimlerinin oluşturulması Kriz yönetimi için bütçe yapılması Çalışanlar, ürünler ve kaynaklar ile ilgili bilgi işlem kayıtlarının düzenli olarak tutulması Kriz yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alınması Kriz merkezinin oluşturulması ve gerekli şekilde donatılması
İletişimin Yönetimi	Örgüt içi etkin iletişim Medyayla ilişkiler Halkla İlişkiler
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	Örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak Ekip ilişkilerini güçlendirmek Korku ve paniği gidermek

Tablo 1.8 Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Kaynak: Zuhul Baltaş, Krizde Fırsatları Görmek Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı, 2002:22, aktaran Pira, Sohodol, 2012:185

Kriz dönemlerinde başarılı bir yönetimin olması için; stratejik yönetimin, iletişim yönetiminin, kültürel öğeleri yönetiminin ve yapısal denetimin tam olması

gerekmektedir. Bir yönü eksik olan kriz yönetimi zayıf kalmakta ve kriz dönemi zorlu bir şekilde atlatılabilmektedir. Yönetimce gerekli görüldüğü takdirde danışmanlık hizmetinin alınması uygun görülmektedir.

1.3.3 Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası yönetim; kriz aşaması geçtikten sonra, kriz sonrası örgütün ne durumda olduğunun saptanması, krizden çıkarılan sonuçlar doğrultusunda yeni eylem planlarının hazırlanması, durum analizlerinin yapılması ve normal zamandaki faaliyetlerine dönmesi için planlar ve programlar oluşturulması gereken süreçtir(Tüz, 1996:100).

1.3.3.1 Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası dönemde yapılacak ilk iş faaliyet ölçeğini belirlemek ve yeni amaçlar belirlemek için durum analizi toplantıları yapmaktır. Finansal durum ve karlılık düzeyine göre yeni faaliyet ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. “Varlığı koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığı girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmesi gerekmektedir(Tüz, 1996:101).

1.3.3.2 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz döneminde uygulanan merkezi karar alma örgüt yapısı değiştirilerek tekrar esnek yönetime geçilmeli ve karar alma sürecine katılımı sağlayacak yönetim biçimine geçilmesi uygun olmaktadır. Ayrıca normal faaliyet yapısına dönerken yeniden kriz öncesi şartları sağlamak için; kriz ekibi hazırlamak, erken uyarı sistemi kurmak, planlı değişim yapmak ve eğitime yatırım yapmak gibi uygulamaları da hayata geçirmek örgüt açısından yararlı olmaktadır(İpçioğlu, 2013:97).

1.3.3.3 İnsan Kaynağına Yönelik Çalışmalar Yapmak

Kriz sonrası dönemde güven duygusu sarsılmış, korku ve stres içinde olan insan kaynaklarına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu aşamada yapılması gerekenler şöyledir(Pira, Sohodol, 2012:253):

- Yöneticiler için, özellikle de insan kaynakları yöneticileri için yeni stratejiler ve açık hedefler belirlenmelidir.

- Kriz ve ardından gelen değişime farklı yaklaşmayı sağlayacak toplantılar yapılmalı ve eğitimler verilmelidir.
- İhtiyaç ve amaç analizi yaparak, çalışanların yeni rolleri konusunda karar verilmelidir.
- Yeni hedefler, politikalar ve ücret sistemleri belirlenmelidir.
- Örgüt çalışanlarına stres, kişisel gelişim ve mali konularda danışmanlık hizmetleri verilmelidir.
- Çalışanların, yaptıkları işin örgüte olan katkısını ne olduğunu tam olarak anlamalarını ve gene çalışanların amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlanmalıdır.

1.3.3.4 Halkla İlişkiler Açısından Çalışmalar Yapmak

Halkla ilişkiler çalışmaları hem örgüt içinde hem de örgüt dışında uygulanması gereken çalışmalardır. Bu noktada yapılması gerekenler şu şekildedir(Pira, Sohodol, 2012:255):

- Kriz döneminde bozulan örgütsel iletişim yapısını tekrar sağlıklı bir biçimde işleyecek hale getirmelidir.
- İnsan kaynakları yönetiminin yürüttüğü motivasyon çalışmalarına destek vermelidir.
- Kriz döneminde dış hedef kitle ile örgüt arasında zedelenen ilişkileri onarmalı, yeniden yapılandırmalı, örgüte yönelik olarak gelişen güven problemleriyle mücadele etmelidir.
- Kamuoyunun yeniden yapılanma sürecinde örgüte destek vermesini sağlamak ve örgüte yönelik algıları olumlu düzleme çıkarmak adına çeşitli faaliyetler yürütmelidir.

1.4 KRİZ DÖNEMİNDE YÖNETİM STRATEJİLERİ

Örgüt kriz dönemine girdiğinde, bu durumdan olabildiğince etkilenmeden atlatmak ister. Kriz öncesi dönemde, kriz ile ilgili doğru tespitleri yapabilen örgüt bu duruma uygun doğru stratejiler geliştirerek ve bunları doğru zamanda uygulayarak krizin etkilerini azaltabilmektedir. Bu nedenle stratejiler kriz dönemi için büyük öneme sahiptir.

Kriz döneminde örgütün sahip olduğu kaynaklara ilişkin farklı stratejiler şu şekilde özetlenmektedir(Asunakutlu, Dirlik, 2009:48-52):

1.4.1 Kriz Sürecinde Maddi Kaynaklara İlişkin Stratejiler

Kriz sürecinde örgütün, krizin etki alanı, şiddeti ve tahmini süresi konularında analiz yapması ve duruma göre stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Uzun süreli, şiddetli bir kriz dönemiyle karşılaşıldığında, örgütlerin maddi kaynakları üzerinde olabildiğince tasarruf tedbirleri uyguladığı görülmektedir. Örgütün sahip olduğu maddi kaynaklar (bina, makine, teçhizat, araçlar, hammadde vb.) kriz döneminde daha dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. Bu dönemde miktar ve kalite dengesinin bozulmaması için üretim süresi ve miktarlarının düzenlenmesi, işgücünün doğru planlanması, ayrıca gereksiz stok ve stok maliyetlerine de dikkat edilmesi gerekmektedir. Örgütün rekabet üstünlüğünü sağlayan temel yeteneği üzerinde özen gösterilmesi, zarar görmemesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

1.4.2 Kriz Sürecinde Mali Kaynaklara İlişkin Stratejiler

Kriz döneminde mali stratejilerin en önemlisi, örgütün devamlılığını sağlayacak kaynakları güçlendirebilmektir. Bu nedenle mali kaynakların kriz şartlarında doğru bir şekilde kullanılması ve nakit akışını hızlandırabilecek tedbirli çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Kaynak ihtiyacının en uygun maliyet düzeyinde sağlanması için farklı alternatiflerin araştırılması ve değerlendirilmesi maliyetleri düşürme açısından uygulanabilmektedir. Örgütün devam eden bir yatırımı söz konusuysa, kriz dönemi boyunca asıl işlevlerini devam ettirebilmesi için yatırımın ertelenmesi veya durdurulması gerekmektedir. Bu dönemde mali kaynaklara ilişkin diğer bir strateji uygulaması ise, kısa vade-uzun vade dengesini sağlayabilmek ve kısa vadeli borçlanmaları uzun vadeli borca çevirebilmek gerekmektedir.

1.4.3 Kriz Sürecinde İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejiler

Kriz dönemlerinde örgütler en yüksek maliyet gideri olarak düşündükleri insan kaynakları giderlerini düşürmek için “işten çıkarma” yönünde eğilim göstermektedirler.

Ancak bu tutum deneyimli işgücünün kaybedilmesine, örgütün temel yeteneğinin zayıflamasına neden olmaktadır. Kriz dönemi insan kaynakları arasında en çok işbirliğinin ve dayanışmanın olması gerekli bir dönemdir. Ancak işten çıkarmalar personel üzerinde negatif bir etki oluşturmakta ve aralarında çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu durum motivasyon ve verim düşüklüğüne sebep olmaktadır. Tasarruf edilmek istenirken, örgüt daha fazla kayba uğrayabilmektedir.

Üretimin sınırlandırıldığı kriz döneminde, çalışanlara eğitim programları verilmesi veya rotasyon uygulanması onların becerilerinin gelişmesini, niteliklerinin artmasını ve ileride onlardan daha fazla verim alınmasını sağlamaktadır. Böylelikle, insan kaynakları konusu kriz dönemlerinde problem olmaktan çıkıp fırsata dönüştürülebilmektedir.

1.4.4 Kriz Sürecinde Müşteri Kaynaklarına İlişkin Stratejiler

Kriz dönemlerinde müşteriler ihtiyaçlarını kendilerine daha uygun şartlarda gidermeye çalışmakta ve karar verirken daha fazla bilgi ve ilgi istemektedirler. Bu nedenle, halkla ilişkiler bölümünü bu dönemde yoğun kullanmak örgüt için avantaj sağlamaktadır.

Müşteriler örgüt için çok önemli olduğundan dolayı kriz dönemlerinde özellikle müşteri isteklerine ve ihtiyaçlarına göre stratejiler oluşturmak gerekmektedir. Bağlı müşterilerle ve olası müşterilerle bilgilendirme amaçlı iletişim sağlamak karşılıklı güveni sağlamak örgüt için önemlidir. Ayrıca tanıtım ve reklam kampanyaları düzenlemek de örgütün olumlu bir imaj oluşturmaya neden olmakta ve müşteri kararlarında etkili olmaktadır.

1.4.5 Kriz Sürecinde Örgütsel Tasarıma İlişkin Stratejiler

Örgütlerin kriz dönemlerinde, değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilecek, iç çevre ve dış çevre ihtiyaçlarına hızlı ve doğru şekilde cevaplar verebilecek bir yapı oluşturması örgütün devamlılığı açısından üstünlük sağlamaktadır.

Örgütte hızlı karar alınmasını kolaylaştıracak, gelişime ve değişime uyumunu artıracak ve örgüt içi iletişimi aktif hale getirecek daha esnek bir yapı oluşturulması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KRİZ ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1 İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI

İnsan kaynakları kavramının ilk defa Springer tarafından 1817 yılında kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya koyulan yaklaşımlarla birlikte insan kaynakları kavramı bir bütünlük göstermektedir. İnsan kaynakları kavramının giderek yaygınlaşması, yeni yönetim anlayışının da insan kaynağına daha fazla önem vereceğini göstermektedir(Tortop vd.,2013:11).

Son dönemde meydana gelen teknolojik gelişmeler, küreselleşme ile büyüyen çok uluslu şirketler, uluslararası işletmecilikteki gelişmeler ve farklı rekabet ortamları, personel yönetimi kavramının değişmesini ve işlevlerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan insan kaynakları kavramı içerik, değerlendirme ve yaklaşım değişikliğiyle farklı bir olgu olarak ele alınmaktadır(Canman,1995:55).

2.1.1 İnsan Kaynakları Tanımı

Yöneticiler örgüt amaçlarına; para, çalışanlar, malzeme, yer ve zaman kaynaklarından yararlanarak ulaşmaktadırlar. Bu kaynaklardan en zor bulunanı ve belki de günümüzde en önemlisi “personel”, “çalışan” veya “işgören” olarak adlandırılan insan kaynağıdır(Açıkalin, 1994:10).

İnsan kaynağı bir işletmedeki çalışanları ifade etmektedir. En üst konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız çalışana kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. İnsan kaynağını diğer üretim faktörlerinden ayıran en belirgin özellik, insan kaynağının geliştirilebilir olmasıdır(Tonus, 2012:157).

Örgütlerde insan kaynakları arasında işlevsel yönden birtakım farklılıklar olmakla beraber, özünde örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli rolü oynayan unsur olmaktadır(Tortop vd.,2013:10).

2.1.2 İnsan Kaynaklarının Önemi

Örgütlerin üretim yapabilmeleri için gerekli olan kaynaklarının başında insan kaynağı gelmektedir. Örgütün sahip olduğu malzeme, yer ve sermaye gibi kaynaklar ikame edilebilirken, insan kaynağı örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak olmaktadır. Üretimdeki verimlilik, karlılık ve yüksek performans insan kaynakları ile gerçekleşmektedir. Örgüte yüksek teknolojileri getirmek, yüksek miktarda yatırımları yapmak yeterli olmamakta, bu teknolojiyi kullanabilecek, yatırımları değerlendirebilecek eğitilmiş, yetenekli ve işini bilen çalışanlar gerekmektedir. Örgütü başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör insan kaynakları olmaktadır(Gürüz, Yaylacı, 2009:21).

Davranışsal yönetim teorisi olarak ortaya çıkan “neo-klasik” yaklaşım “klasik” yönetim teorisine tepki olarak doğmuş ve örgüt içinde insan unsurunun önemini ortaya koymuştur. İnsan ilişkileri, insan davranışları, davranışların yönlendirilebilirliği ve bireyler arası iletişim üzerinde çalışmış ve insan kaynaklarının örgütün verimliliği ile orantılı olduğunu göstermeye odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütü oluşturan en önemli unsurların başında insan kaynakları gelmektedir(Aydın, 2008:138).

Gerekli niteliklere sahip çalışanlara sahip olmayan kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmeleri, rekabet ortamında hayatta kalmaları, gelişen ve değişen düzene uyum sağlamaları zorlaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde örgütsel başarı ile insan kaynakları arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir(Açıklık, 1994:3). İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında, insan faktörünün öneminin artmasının etkisi büyük olmuştur.

Kriz dönemlerinde ise insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. Örgütün kriz döneminden başarılı çıkması için, giderek artan bu gergin ortamda, personelle işbirliği içinde, aktif bir iletişim ve etkili bir motivasyon ile çalışanların kriz yönetimi sürecine dahil edilmeleri gerekmektedir. Kriz döneminde çalışanların sürece dâhil edilmemeleri, çalışanların işini kaybetme korkusu nedeniyle performanslarında düşüşe neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde güven ve saygı ortamı oluşturulamazsa, çalışanlar “geri çekilme” davranışı göstermektedir. Bunun sonucunda da çalışanların motivasyonu azalmakta, üretim ve hizmet kalitesi düşebilmektedir(Tutar, 2011:123).

2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda, ekonomi, istihdam, nüfus, işgücü, iş anlayışı, sendikal haklar ve toplumsal alanda görülen gelişmeler sonucunda kamu ve özel kuruluşlarda çalışanlarla ilgili faaliyetler için kullanılan personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaktadır(Tortop vd.,2013:15).

2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür. Çalışma yaşamına ilişkin olarak “tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur”(Gürüz, Yaylacı, 2009:23).

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, örgütün ana hedeflerini gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmek, ikincisi ise, çalışanın ihtiyaçlarına cevap vermek, iş tatmininin sağlanması ve kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları daha açık şekilde aşağıdaki gibi özetlenmektedir(Barutçugil, 2004:33):

- Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi,
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,
- Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi,
- Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,

- Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması,
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların sağlanması,

işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin bu gibi amaçlar doğrultusunda kendisini geliştirmesi beklenmektedir.

Örgütün insan kaynakları yönetiminden beklentileri, “çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamak ve kariyer gelişimlerini sağlamak, verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesini artırmak, doğru işe doğru insan kaynağını seçmek ve yerleştirmek için gerekli sistemleri oluşturmak” şeklinde özetlenmektedir(Gürüz, Yaylacı, 2009:24).

2.2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi etkin kullanılabilirse; işgücü devir oranı düşmekte, devamsızlık oranı azalmakta, hatalı üretim oranı düşmekte, ürün ve hizmet kalitesi yükselmekte, çalışma ortamında moral ve motivasyon yükselmekte ve iş kazalarının neden olduğu kayıplar en aza inmektedir(Tortop vd.,2013:20).

Bu nedenlerle insan kaynakları yönetimi üç nedenden ötürü önemlidir(Tonus, 2012:159):

- İnsan kaynakları rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetiminin, işletme stratejilerinin önemli bir parçası olmasıdır. İnsan kaynağı yoluyla, rekabetçi başarıya ulaşmak için, yöneticiler insanlarla çalışmakta ve onları paydaşları olarak görmektedirler.
- Örgütler, çalışanlara davranış biçiminin örgüt performansını önemli ölçüde etkilediğini fark etmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirerek onları motive etmekte ve kaliteli işgücünü elde tutma çabasıyla performans odaklı uygulamalar yapmaktadır.

İşletmelerde, insan kaynakları yönetimi uygulanarak rekabet avantajı sağlanmakta, eğitim ve geliştirme çalışmaları ile çalışanların becerileri ve yeterlilikleri artırılmakta ve bunun sonucunda da hizmet kalitesi artırılmaktadır.

2.2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi özellikle 19. Yüzyılda ortaya atılan yönetim teorileri doğrultusunda gelişmeye başlamıştır. Klasik yönetim teorileri içinde Taylor'un "Bilimsel Yönetim Anlayışı", Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı" yer almaktadır. Bu yaklaşımlara göre; insanın yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu yaklaşımlar üretim, makineler, iş süreçleri, iş ve zaman israfını önleyici yeni iş tasarımları düzenlenmesi üzerinde durmuşlardır(Akdağ, 2010:39-41).

Neo-klasik yönetim yaklaşımı ile insan faktörü ön plana çıkmakta ve "ihtiyaçları karşılanan işgörenin; çalışacağı, yaratıcı olacağı, sorumluluk alabileceği" üzerinde durulmaktadır. Çalışanları motive etmek amaçlı ödül sisteminin etkili olacağı savunulmaktadır. Bu dönemde insan davranışları, grup davranışları, motivasyon, moral ve iş tatmini gibi yeni kavramlar incelenmiştir(Gürüz, Yaylacı, 2009:28).

Modern yönetim yaklaşımı ise; yaşanan değişimler, gelişen teknoloji ile klasik ve neoklasik yaklaşımlarının birlikte ele alınmasını gerekli görmektedir. Ayrıca bu dönemde çıkarılan yasalar insan faktörünün önemini daha da artırmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütün amaçlarına ulaşması arasındaki orantının önemi vurgulanmaktadır(Barutçugil, 2004:41).

Bu yaklaşımla birlikte; personel yönetimi adı altında ele alınan insan unsuru, 1955 yılında "Drucker'in öncü çalışmalarında insan kaynaklarının temel bir işletme varlığı" olarak ele alınmasıyla insan kaynakları yönetimi olarak değerlendirilmeye başlanmaktadır(Akdağ, 2010:43).

20. yüzyılda öne çıkan yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, sendikal faaliyetler, yasal düzenlemeler ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler insan kaynakları yönetimini geliştirmiş ve örgütün insan kaynakları politikalarının planlanması, personel seçme, iş alma, performans değerlendirme, ücret ve insan kaynaklarının denetimi gibi insan unsuruyla alakalı konulara önem vermesini gerekli kılmıştır(Tortop vd.,2013:17).

Son yıllardaki teknolojideki hızlı gelişmeler, yeni rakip işletmelerin ortaya çıkması, kamu kuruluşlarındaki değişimler, işgücü piyasasında oluşan değişimler ve toplam kalite yönetiminin kademeli olarak uygulanmaya başlanması insan kaynakları yönetiminin işlevinin sağlamakta olduğu hizmetlerin yapısındaki değişimi zorunlu kılmaktadır(Smilansky, 2002:15-17).

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞ AÇISI	TEMEL KRİTER	DÖNEM
Disiplin sistemi	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücret isterler.	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler ve danışmanlık programları	Çalışanın kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik Güvenlik	1940-50
Süpervizör(gözetimci) eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulamadır.	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım iş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	Üretkenlik, kalite ve adapte olabilme	1990-2000

Tablo 2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

Kaynak: Figen Tahiroğlu, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2002:20-21 (aktaran Gürüz, Yaylacı, 2009:34)

İnsan kaynakları yönetimi; teknolojik gelişmelerin, çıkarılan yasaların, sendikal hareketlerin ve küreselleşen rekabetin etkisiyle tarih içinde farklı kriterlere bağlı olarak değişmektedir. Bu değişimlerle birlikte kullanılan tekniklerle birlikte yöneticilerin bakış açısı da değişime uğramaktadır.

2.2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İlke, büyük ölçüde geçerliliği kabul edilen genellemeler olarak ifade edilmektedir. Örgütte ilkelere dayanan kararlar daha kesin ve tutarlıdır. İnsan kaynakları yönetimi sosyal bir bilim olduğu için kesin ve genel geçer ilkeler geliştirmek kolay olmamakla birlikte, kabul gören ve büyük ölçüde uygulanan ilkelere bahsetmek mümkündür(Can vd., 2001:16)

2.2.4.1 Tarafsızlık İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde bu ilke özellikle kamu sektöründe kullanılmakta, kamu çalışanları görevi süresince siyasi faaliyetlerde bulunamamakta ve siyasi görüşünü açıklayamamaktadır. Ayrıca kamu görevlerini yerine getirirken hizmet sunduğu vatandaşlar arasında da siyasi ayırım yapmamaları gerekmektedir. Tarafsızlık ilkesinin, göreve girişlerde ve atamalarda özellikle uygulanması gerekmektedir. Tarafsızlık ilkesini bozan her türlü uygulama üretim sürecini olumsuz etkilemektedir(Tortop vd.,2013:65).

2.2.4.2 Eşitlik İlkesi

Anayasada yer alan temel hak ve özgürlüklerden, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı gözetmeksizin hiçbir kişiye, zümreye ya da sınıfa ayrıcalık verilmemesi demek olan eşitlik ilkesidir. Örgüt içinde çalışanlar arasında fırsat eşitliği oluşturulmalı, terfi hakkının herkese eşit şartlarda verilmesi gerekmektedir(Can vd., 2001:17).

2.2.4.3 Yeterlik İlkesi

Yeterlik ilkesi ile görevini başarı ile yapabilme gücü belirtilmektedir. Yeterlik ilkesinin uygulanması ile etkin ve verimli, işin üstesinden gelebilecek bir insan kaynağı girdisi oluşturulabilmektedir. Bu süreçte açık sınavların düzenlenmesi, sınavların duyurulması, herkese başvurma fırsatının tanınması, kişiler arasında ayırım gözetilmemesi ve adaletli bir seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması gerekmektedir(Akdağ, 2010:151).

2.2.4.4 Sınıflandırma İlkesi

İlkenin temel özelliği, devletin yerine getirdiği kamu hizmetlerini ve bu hizmetlerde çalışan kamu görevlilerini hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmasıdır. Hizmet ve personel arasındaki ilişkilerin bütününe biçim veren rasyonel yapı, sınıflandırma yapısıdır. Bu yapıda ancak gereken yeterlilik sistemi ile kurulabilmektedir (Tortop vd.,2013:68).

2.2.4.5 Kariyer İlkesi

Kariyer, seçilen bir işte ilerlemek, terfi etmek, sorumluluk üstlenmek ve bununla birlikte saygınlık ve prestij anlamına gelmektedir. Kariyer ilkesiyle, çalışan belirli yeterlilikle belli bir görevi yürütürken, eğitim ve geliştirmelerle kazandığı bilgi, beceri ve deneyimlerle görevinde yükselebilmekte ve kariyer basamaklarında ilerleyebilmektedir. İşe yönelik kariyer sisteminde önemli olan iştir. İş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanmaktadır. İşe göre personel seçilmektedir. Rütbe sistemi diye adlandırılan kişiye yönelik kariyer sisteminde ise işten çok o işi üstlenecek kişi önemli olmaktadır. Bu sisteme örnek öğretim üyeliği, askerlik ve dışişleri çalışanları verilebilmektedir(Can vd., 2001:18).

2.2.4.6 Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Bu ilke çalışanlara adil ve yeterli ücret ödenmesini gerektirmektedir. Yeterli ücretin sağlanmasında, sadece ekonomik zorluklar dikkate alınmamalı, ülkenin sosyal yapısı ve refah devleti anlayışının gerekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Adil ve yeterli ücret belirlenirken; ücret yapılan işe göre ödenmeli, eşit işlerde eşit ücret ödenmeli ve ücretler piyasa ücretleriyle karşılaştırılabilir olmalı gibi temel ilkeler dikkate alınmaktadır(Canman, 1995:38).

2.2.4.7 Hizmet İçi Eğitim İlkesi

Hizmetlerin değişen ve gelişen toplumsal ihtiyaçlara göre şekillendirilmesi ve bu hizmetleri yerine getiren personelin de değişikliklere göre kendini geliştirmesi gerekmektedir. Örgütte personelin geliştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve ileriye yönelik farklı iş gereklerini yerine getirebilmeleri için hizmet içi eğitimlere önem verilmektedir. Ayrıca yönetimin dinamik bir kavram olması sebebiyle gelişmelere açık

olması gerekmektedir. Bu nedenle üst yönetim eğitim çalışmaları yaptırmakta, gelişmeyi teşvik edici tedbirleri almaya çalışmaktadır(Tortop vd.,2013:71).

2.2.4.8 Güvence İlkesi

Güvence ilkesine göre, çalışanın yüksek performanslı ve verimli olması için önemli bir kusur işlemediği sürece, istihdam güvencesinin ve buna bağlı haklarının devamlılığı öngörülmektedir. Kamu yönetiminde mevki güvenliği ve hizmette kalma güvenliği olarak iki türlü güvence vardır. Mevki güvenliği, belirli mevkilerden uzaklaştırılmama biçiminde; hizmette kalma güvenliği ise memurun kazanılmış hakları ile memurluk statüsünü koruma güvenliğidir. Özel kesimde iş güvencesi ise, çalışanın güvenlik ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler hiçbir haklı neden yoksa ancak belli bir süre önceden haber verilerek işten çıkarılabilmektedir. İlerleyen süreçte işe yeni alım olursa önce işten çıkarılanlar yararlandırılmaktadır(Can vd., 2001:18-19).

2.2.4.9 Halef Yetiştirme İlkesi

Halef yetiştirme ilkesine göre, her yöneticinin geçici ya da süreli olarak kendi yerini doldurabilecek bir ast yetiştirmesi gerekmektedir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, terfi ettiğinde veya hastalandığında yerini dolduracak birisinin kolaylıkla bulunması gerekmektedir. Böylelikle yönetimde istikrar sağlanmakta ve verimlilik yükselmektedir(Akdağ, 2010:156).

2.2.5 İnsan Kaynaklarına Göre Mavi Yaka Beyaz Yaka Ayırımı

Örgütler üretim işlevini gerçekleştirirken insan faktöründen yani emekten yararlanmaktadır. Fiziksel emek olarak nitelendirilen emek kas gücüne dayanmakta, zihinsel emek ise algılama, analiz ve sentez yapma gibi düşünsel faaliyetleri kapsamaktadır(Tonus, 2012:157). Günümüzde; işletmelerde üretim bandında çalışan, beyin gücüne oranla daha çok fiziksel güçle çalışan personel mavi yakalı olarak nitelendirilirken; beyin gücüyle çalışan, gerekli eğitimleri alan ve idari vazifeler yürüten çalışanlar ise beyaz yakalı olarak adlandırılmaktadır(Erdayı, 2012:77).

Sanayi devrimi ile birlikte üretim sektörü gelişmiş ve “mavi yakalı işgücü” ön plana çıkmıştır(Özer vd., 2004:259). Mavi yakalı çalışanlar; maaş veya ücret karşılığı beden gücü ile çalışmaktadırlar. Mavi yakalı kavramı; “imalat, madencilik, inşaat, makine

yapımı, onarımı ve bakımı gibi kol gücüne dayalı”, ağır çalışma şartlarında ve eğitim gerektirmeyen işlerde çalışanlar için kullanılmaktadır.(Erdayı, 2012:70).

1950’li yıllardan sonra ise tüm gelişmiş ülkelerde işgücündeki değişime bakıldığında; fiziksel gücünü ve kas gücünü kullanarak üretim yapan çalışan oranının azalarak bilgi işçisi olarak ifade edilen beyaz yakalı çalışan oranının arttığı görülmektedir. Beyaz yakalı ise; fiziksel güçten daha çok zihinsel çaba gerektiren işlerde çalışanlar olarak kullanılmaktadır(Özer vd. 2004:260).

Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar arasındaki farklılıklar çok net olmamakla birlikte; idari işlerin yanı sıra, sanayideki teknisyenler, laborantlar, teknik elemanlar, bankacılık, sigortacılık gibi alanlarda çalışanlar da beyaz yakalı sayılmaktadır(Erdayı, 2012:77).

2.2.6 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

İnsan kaynakları yönetimi hem iç çevresinden hem de dış çevresinden oldukça etkilenmektedir.

2.2.6.1 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç Çevre Faktörleri

İnsan kaynaklarını etkileyen iç çevre faktörleri bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireylerarası ilişkiler, örgütsel özellikler olarak incelenmektedir(Tortop vd.,2013:43).

- **Bireysel Nitelikler:** İnsan kaynakları yönetimi örgütte çalışan bireylerin başarı ihtiyacı, iletişim, adalet, kabul edilme, sorumluluk, ekonomik rahatlık, iş güvenliği, iş güvencesi, rahat çalışma ortamı ve kariyer gelişimi gibi ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü görevleri bulunmaktadır. İşgörenin bu ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılanamıyorsa bu durum örgüt için negatif sonuçlar doğurabilmektedir. İşgören, işini aksatabilmekte, işi yanlış veya eksik yapabilmekte ve bu da örgütün verimliliğini etkilemektedir. Ayrıca çalışanın bu ihtiyaçlarının karşılanmaması motivasyon eksikliğine de neden olabilmekte ve performansını düşürebilmektedir.
- **İş Nitelikleri:** İnsan kaynakları yönetiminin; iş güvencesi, iş yükü, işin nitelikleri, iş koşulları ve işin ortamı gibi konularında çalışanın ve örgütün verimliliği

doğrultusunda dengeli bir biçimde yönetmesi gerekmektedir. İş güvencesi sağlayabilmek, kendilerini güvende hissedebilmeleri için işgörenlerin performanslarını geliştirmeye, eğitim ve geliştirme projeleriyle verimliliklerini artırmaya gayret etmek gerekmektedir.

İş gerekleri ile çalışan yeterliliği arasında da orantıyı sağlamakta insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli bir konu olmaktadır. İş gerekleri ağır, çalışan yeterli olmazsa iş yükü ağırlaşmakta ve çalışan motivasyonu düşebilmektedir. Aksi durumda ise iş basit kalmakta iş yükü hafiflemekte bu da yine çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

- **Bireylerarası İlişkiler:** Örgütte var olan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar işgörenin davranışlarını ve performansını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt amaçları ile doğru orantılı olan grupları destekleyerek işgörenin performansını ve iş tatminini artırabilmektedir.
- **Örgütsel Özellikler:** İnsan kaynakları yönetiminin çalışmalarını etkileyen örgüt içi faktörlerden en önemlileri; örgüt üst yönetimi, örgüt büyüklüğü, iş kolunun türü, örgütün sektörü ve büyüme derecesi gibi faktörlerdir. Örgütün büyüklüğü, üst yönetimin insan kaynakları departmanına verdiği önemi etkilemektedir. Küçük örgütlerde insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonların uygulaması yapılamamaktadır. Yine örgütün bulunduğu sektör de insan kaynakları yönetimini etkilemekte; hizmet sektörü, kamu veya özel sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin insan kaynakları yönetim uygulamaları değişebilmektedir.

Örgütün büyüme hızı da insan kaynakları yönetimini etkilemektedir. Hızlı büyüyen örgütlerde bazı insan kaynakları fonksiyonlarına gerekenden az, bazı fonksiyonlara ise gerekenden fazla önem gösterilebilmektedir. Örgütün amacı, misyonu ve hedeflerinin de insan kaynakları yönetiminin etkili çalışmasında önemi büyüktür. Belirlenen misyona, amaçlara ve hedeflere göre insan kaynağı planlaması gerekmektedir.

2.2.6.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

Örgütte insan kaynakları yönetimini etkileyen dış faktörler arasında; yasalar ve diğer mevzuat, işgücü, halk, sendikalar, pay sahipleri, müşteriler, teknoloji ve ekonomi unsurları yer almaktadır(Can vd., 2001:31).

- **Yasalar ve Diğer Mevzuat:** İş kanunları, tüzükler, kararname ve yönetmelikler, temel haklar ve insan hakları, toplu iş sözleşmeleri, iki taraflı ve çok taraflı antlaşmalar ve uluslararası çalışma sözleşmeleri insan kaynakları yönetimini etkileyen ve uygulamada sınırlamalar getiren faktörlerdendir. İş kanunu ile, kamu çalışanlarının çoğunluğu 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabidir. Özel sektörde ise sendikal, toplu sözleşmeler, grev ve lokavt haklarının düzenlendiği 1475 sayılı İş Kanunu düzenlenmiştir. Kanunlardan sonra, Bakanlar Kurulu yasaların emrettiği işleri belirtmek ve uygulanmasını göstermek üzere tüzükler veya kararnameler ve bunların uygulanmasını sağlamak için yönetmelikler çıkarmaktadır. Kamu ve özel sektörde insan kaynakları yönetimini etkileyen birçok kararname ve yönetmelik bulunmaktadır.

Örgütlerde yapılan toplu iş sözleşmeleri, iki taraflı veya çok taraflı yapılan uluslararası antlaşmalar da insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

- **İşgücü:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütte yeterli sayıda ve niteliksel açıdan da yeterli işgücü gereksinimini karşılaması gerekmektedir. İşgücü piyasasındaki değişiklikler insan kaynaklarını yönetimini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. İşgücü sayısı, yaş ortalaması, cinsiyet ve eğitim düzeyi kamu ve özel sektör örgütlerinin faaliyetleri yönünden önem arz etmekle birlikte, bu alandaki değişimler de insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını etkilemektedir.
- **Toplum:** Son yıllarda gelişen çevre bilinciyle birlikte, örgütün karar verirken toplumun ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Toplumun zarar gördüğü örgüt faaliyeti varsa, halk sosyal baskı yaparak bunu değiştirmeye çalışmakta ve örgütün itibarı zedelenebilmektedir. Bu sebeple örgüt halk

tarafından kabul görmek istiyorsa amacını ve hedeflerini açıkça anlatmalı, sosyal sorumluluk ile halkın desteğini almaya çalışmalıdır.

- **Sendikalar:** Örgütte, çalışan hak ve ayrıcalıklarını temsil görevi üstlenen sendikalar, insan kaynakları yönetimini etkileyen gruplar arasında yer almaktadır.
- **Pay Sahipleri:** Pay sahipleri, işletmenin karından pay alan kişilere verilen isimdir. Bu sebeple örgütün verimliliği, senet fiyatlarındaki dalgalanmalar, kar dağıtımı pay sahiplerinin takip ettiği alanlardır. İnsan kaynakları yönetimi pay sahiplerinin bilgilendirilme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları gerekmektedir.
- **Müşteriler:** İnsan kaynakları yönetimi müşteri memnuniyeti açısından; kaliteli mal veya iyi hizmet sunma yeteneğinin devamlılığı için, kaliteli işgücü buldurması gerekmektedir. Ayrıca müşterilerin eleştirilerine neden olacak politikalardan uzak durması gerekmektedir.
- **Teknoloji:** Özellikle son dönemde hızla değişen iletişim ve bilgi teknolojileri örgütleri önemli derecede etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi de bu değişime ayak uydurmak için eğitim ve geliştirme fonksiyonlarını, örgütün verimliliği için, yeterli bir şekilde devam ettirmesi gerekmektedir.
- **Ekonomi:** Ülkedeki ekonomik durum; faiz oranları, enflasyon, para politikaları ve sermaye piyasasının örgütün insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde etkisi büyük olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi analizlerini iyi yapmalı, ekonomik durum, işsizlik, üretkenlik, rekabet gibi konularla alakalı tahminleriyle örgütün faaliyetlerinin nasıl etkileneceğini öngörebilmeli ve ona göre önlem alması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen tüm faktörlerde oluşan değişiklikler işletmelerde krize/krizlere neden olabilmektedir.

2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Örgüt, bir personelin işe girişinden işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte onunla ilgili pek çok faaliyeti insan kaynakları yönetimi ile yerine getirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları genel olarak şu şekilde sıralanabilir(Tortop vd.,2013:18):

- İnsan kaynakları planlaması,
- İşe alma ve personel seçimi,
- Eğitim ve geliştirme,
- İş motivasyonu,
- Kariyer yönetimi,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi ve terfi,
- Personel sağlığı ve iş güvenliği,
- Çalışma ilişkileri,
- Özlük işleri.

2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı daha önce kararlaştırılmasıdır. Planlama aşaması karar alma süreci veya problemi çözme eylemi olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları planlaması ise örgütün her bölümü için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının bilinçli ve düzenli bir şekilde önceden belirlenmesi olarak ele alınmaktadır(Akdağ, 2010:93).

İnsan kaynakları planlaması yapılırken öncelikle işletmenin orta ve uzun vadeli stratejileri göz önüne alınmakta, “daha karlı olmak, pazar payını artırmak, maliyetleri azaltmak, yeni pazarlara açılmak veya değişik iş tipine geçmek” gibi stratejilere göre insan kaynakları planları oluşturulmaktadır(Smilansky, 2002:94-95).

İnsan kaynağının planlanması, “değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasıdır”(Koca, 2010:59).

İnsan kaynakları planlaması üç temel aşamadan oluşur(Tonus, 2012:161):

- İnsan kaynağının arzının (mevcut insan kaynağının) belirlenmesi

- İnsan kaynağı talebinin (insan kaynağı ihtiyacının) belirlenmesi
- İnsan kaynağı arz ve talebinin karşılaştırılarak bugün ve gelecekteki durumlara yönelik olarak karar verilmesini sağlayacak bilgilerin de bir araya getirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynağı arzının yani mevcut insan kaynağı değerlendirilirken, işi tanımlayan, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirleyen iş analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İş analizleri aracılığıyla çalışanların işlevleri, kullandıkları yöntemler, aletler, makineler, ürettikleri mallar ve hizmetler, iş için gerekli bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında veriler toplanmaktadır(Tortop vd.,2013:73). İş analizlerinden elde edilen bilgilerden de iş tanımları ve iş gerekleri geliştirilmektedir. “İş tanımı, işin hangi görevlerin yerine getirilmesiyle nasıl bir ortamda hangi araç gereçle gerçekleştirileceğini göstermektedir. Aynı işin hangi yetkinliklerle gerçekleştirilebileceğini ifade eden kavram ise iş gerekleridir”(Tonus, 2012:161).

2.3.2 İnsan Kaynağı Seçme ve İşe Alma

İnsan kaynağı araştırılması ve seçilmesi, örgütün sürekliliği ve gelişmesi açısından oldukça önemli olmaktadır. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve örgüte çekilmesini içermekte, seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri örgütün ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade etmektedir(Barutçugil, 2004:257).

Örgütler gerekli insan kaynağı bulma sürecinde iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan beslenmektedir. Açık pozisyonlar önce örgüt içinde ilan edilebilmekte ve nitelikli, istekli personelin bu pozisyona terfisi söz konusu olabilmektedir. Aynı zamanda örgütte çalışanlar açık pozisyon için arkadaşlarını veya yakınlarını da tavsiye edebilmekte, tavsiye ile gelenlerin örgütte yakınları bulunduğundan dolayı örgütü tanımaları kolaylaşmakta ve daha kısa sürede uyum sağlanabilmektedir. Örgütler insan kaynaklarını iç kaynaklardan sağlayamadığı durumlarda dış kaynaklara yönelmektedir. Resmi ve özel iş bulma kurumlarından, kitle iletişim araçlarından, üniversitelerin iş bulma servislerinden ve diğer eğitim kurumlarından (liseler, mesleki ve teknik okullar, çeşitli meslek kursları gibi) yararlanmaktadırlar(Tortop vd.,2013:128).

2.3.3 Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre insan davranışlarında belli gelişmeler sağlanması için oluşturulan etkinlikler olarak kabul edilmektedir. Yetiştirme, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerin çalışana kazandırılması için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Geliştirme ise işgörende bulunan yeteneklerin ve becerilerin işin gereklerine göre iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir(Gürüz, Yaylacı, 2009:163).

Örgütlerde düzenlenen eğitim faaliyetleri; çalışanların mesleki bilgilerini genişleten, düşünce, karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitimsel eylemlerin tümüdür(Seçim vd., 1994:148 aktaran Gürüz, Yaylacı, 2009:164).

Örgütün işgörenin eğitimi ve geliştirilmesi yönündeki çabaları, işgörenlerin yeteneklerini artırarak kendilerine güvenmeleri ve onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu aynı zamanda örgütün de verimliliğini ve performansını artırmaktadır(Akdağ, 2010:109).

Geleneksel Eğitim Metotları	Teknoloji Tabanlı Eğitim Metotları
İşbaşında; çalışanlar görevlerini nasıl yerine getireceklerini “iş yaparken” öğrenirler.	CD-ROM/DVD/Video kayıt/Ses kayıt; çalışanlar bilgiyi iletmek ya da belirli teknikleri göstermek için ses ya da görüntü teknolojisini kullanabilir.
Sınıfta Ders; özel bilgileri iletmek için tasarlanmış katılımlı dersler yapılabilir.	
İş Rotasyonu; çalışanlar farklı işlerde çalışır, görev çeşitliliklerine maruz kalır.	Videokonferans veya Telekonferans çalışanlar bilgiyi iletmek ya da teknikleri göstermek için dinleyici ya da katılımcı olabilirler.
Çalışma Kitapları/Klavuzlar; çalışanlar bilgi için kitap ve klavuzlara başvururlar.	
Mentorluk ve Koçluk; çalışanlar kendisine bilgi sağlayan, destekleyen tecrübeli kişilerle çalışır.	E-öğrenme; çalışanlar multimedya simülasyonları ya da internet tabanlı öğrenme yöntemi ile eğitim alırlar.
Deneyimsel Egzersizler; çalışanlar rol oynama, taklit gibi yüzyüze eğitim tiplerinin parçası olurlar.	Uydu TV; çalışanlar bilgi iletmek ya da teknik göstermek için kullanabilirler.

Tablo 2.2 Eğitim Yöntemleri

Kaynak: Robbins, S.P. ve Coulter, M., Management, Pearson, 2009:232 (aktaran Tonus, 2012:166)

Örgütlerde eğitim çalışmaları yapılırken, hangi eğitimin verileceğine, eğitim süresine ve çalışanların durumuna göre ya işbaşında eğitim ve iş rotasyonu gibi geleneksel metodlar veya teknolojik metodlar uygulanabilmektedir.

İş verimliliğinin artışı, iş kazalarının azalması, örgütte süreklilik ve uyum sağlanması, moral yükselmesi ve nezaretin azalması açılarından insan kaynaklarının eğitimi örgüt için çok önemlidir. İnsan kaynaklarına örgüt tarafından iş başı eğitim yöntemleri, işe alıştırma eğitimleri ve duyarlılık eğitimleri gibi yöntemlerle eğitim uygulanabilmektedir(Tortop vd., 2013:184-187).

İşgörenlerin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini geliştirmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Zamana göre, eğitimin özelliğine göre, erişilebilirliğine ve ücretine göre geleneksel eğitim metotlarına ya da teknoloji tabanlı eğitim metotlarına başvurulmaktadır(Tonus, 2012:165).

2.3.4 İş Motivasyonu

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon, belirli bir işi yapmak için insanın iç ve dış faktörler etkisiyle kararlılık göstermesini ifade etmektedir. İşgörenin ihtiyaçlarını giderecek ödüller, onları daha fazla çaba göstermeye özendirir. İşgörenin ödülleri sağladığı motivasyon onun iş verimliliğini artırmakta ve yüksek performans göstermesine neden olmaktadır(Barutçugil, 2004:373). Motivasyon; insan davranışlarının harekete geçmesini sağlayan, davranışın yönünü ve süresini belirleyen, insanların ihtiyaçlarına göre şekillenen ve bireyin kendisinden ya da dışındaki etmenlerden kaynaklanan bir iç enerji olarak ifade edilmektedir.(Ergin, 2005:120).

Örgütler hedeflerine ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarından faydalanmak durumundadırlar. İşgörenlerde örgütü kendi ihtiyaçlarını ve problemlerini çözebilecek bir merci olarak görmektedirler. Bu nedenle örgüt ile çalışan ihtiyaçlarının orantılı bir şekilde uzlaştırılması gerekmektedir(Tortop vd., 2013:164).

İş ortamında; ihtiyaçlar karşılanıyorsa, iyi performanslar ödüllendiriliyorsa, adil uygulamalar olduğu düşünülüyorsa, çalışma arkadaşlarının performansları yüksekse ve örgüte bağlılık, benimsenmiş bir örgüt kültürü varsa çalışanların motivasyonu yüksek tutulabilmektedir(Ergin, 2005:133).

2.3.5 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi öncelikle çalışanın yeteneği, bilgisi, ilgisi, güçlü olduğu yönleri, istekleri ve amaçları doğrultusunda kendine kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemesi ve ne istediğini bilmesi ile başlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu aşamada görevi, çalışanın isteği doğrultusunda bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine imkân sağlayarak destek olmaktan geçmektedir. Bununla birlikte kariyer yönetimi ile örgütte; verimlilik artabilmekte, işgücü devri azalmakta ve konumunu sağlamlaştırabilmektedir(Barutçugil, 2004:321). İş devamlılığının sağlanması ve yönetim kadrosunun sürekliliğinin sağlanması amacıyla da örgütler, özellikle kritik görevlere ilişkin kariyer yönetimi yapmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi örgütte;

- Kritik görevlerin belirlenmesi,
- Kritik görevlere gelecek kişilerin belirlenmesine yönelik değerlendirme araçlarının oluşturulması ve uygulanması,
- Yedekleme planlarına giren kişilerin gelişimine yönelik programların planlanması, uygulanması ve takibi,
- Planlardaki eylemlerin hayata geçirilmesi ve raporlanması

gibi sorumlulukları üstlenmektedir. Özellikle kritik görevler için düşünülen kariyer yönetiminde insan kaynakları yönetimi, “performans-potansiyel tablosu”ndan yararlanmaktadırlar(Ünal, 2009:306).

	Düşük Performans	Yüksek Performans
Düşük Potansiyel	Problemliler Strateji: bu grubu “sağlamlar”a dönüştürmek, eğer başarılmazsa başka görevlerde değerlendirmek veya uzaklaştırmak gerekir	Sağlamlar Strateji: Bu gruptaki kişiler buldukları yerde beklenen sonuçları elde etmektedir. Onları kurum içinde ve motive bir şekilde tutmak gerekir
Yüksek Potansiyel	Şüpheliler Strateji: Bu grubu “yıldızlar”a dönüştürmek ve gelişimlerini hızlandırmak gerekir	Yıldızlar Strateji: Bu grubu şirket içinde tutmak gerekir. Ayrıca, bu gruptaki kişilerin hızlı gelişimi önemlidir

Tablo 2.3 Performans-Potansiyel Tablosu

Kaynak: Mehmet Ünal, İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, 2009:306

Tabloda; yatay ekseninde, çalışanın bugüne kadar olan performansları değerlendirilmekte, dikey ekseninde, gelecekte olması mümkün görev için çalışanın potansiyeli değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme ile yüksek potansiyeli olan ve yüksek performans sahibi olan “yıldızlar” grubu kariyer yönetimi için en elverişli grup olmaktadır.

2.3.6 Performans Yönetimi

Performans yönetim sistemi işgörenlerin değerlendirilmesi (ölçülmesi), derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir. Performans yönetim sisteminin örgüt içinde uygulanmasının farklı amaçları bulunmaktadır. “Yönetimsel amaçlar, ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetimsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde ve gelecekteki hedeflerin saptanmasında görülmektedir”(Barutçugil, 2004:335-336).

Son dönemde performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece olarak ifade edilen, çalışana farklı açılardan gözlemleyebilen taraflar tarafından değerlendirilen bir yöntem kullanılmaktadır. Geleneksel performans değerlendirmede çalışan sadece üstü tarafından değerlendirilirken bu yöntemde çalışan üstü, astı, aynı düzeydeki iş arkadaşları ve müşteriler tarafından değerlendirme olanağı bulunmaktadır(Koca, 2010:214).

360 derece; çalışana, başkaları tarafından nasıl görüldüğünü, nasıl tanındığını gösteren nesnel bir geribildirim olması yönüyle önemli hale gelmektedir. “Geribildirim, kontrollü ve sistemli bir yöntemdir; kişinin belirli bir durum ve ortamdaki davranışlarının olumlu ve olumsuz yönleriyle ilgili, onu gözleme olanağı bulmuş kişilerin görüşlerinin aktarılmasıdır”(Baltaş, 2009:278).

Performans değerlendirmenin yararları şu şekilde özetlenebilir(Akdağ, 2010:115):

- İletişimi güçlendirmektedir.
- Motivasyonu sağlamaktadır

- Sahiplik duygusu oluşturmaktadır.
- Eğitim ve geliştirmenin sağlıklı planlamasını sağlamaktadır.
- Kariyer planlamanın alt yapısını meydana getirmektedir.
- Adil ücret sistemi sağlamaktadır.
- İş doyumunu sağlamaktadır.
- Sağlıklı bir bilgi birikimi sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin hem yönetimin alacağı kararlarla, hem de performansın durumuna göre eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması ile ilgili olduğu için çok önemli bir süreçtir(Ergin, 2005:98).

2.3.7 Ücret Yönetimi ve Terfi

Ücret, zihinsel veya fiziksel olarak çalışan işgörenin yaptığı iş karşılığında aldığı aynı veya nakdi değerdir. Üretim faaliyetlerine doğrudan ya da dolaylı olarak katılan her emek karşılık olarak ücreti hak eder(Benligiray, 2007:3).

Adaletli bir ücret sistemi sağlanabilmesi için de işlerin farklı değerlerinin bilimsel esaslara göre belirlenmesi gerekmektedir. İş değerlendirme; örgütteki bir işin, örgütteki diğer tüm işler arasındaki göreceli değerini ortaya çıkaran bir sistem olarak tanımlanmaktadır. İş değerlendirme, işler hakkında bilgi vermeyi ve özel olarak hazırlanmış ölçütler kullanılarak onları karşılaştırmayı içermektedir. Bu karşılaştırmanın sonucunda, her bir iş örgüte sağladığı faydaya göre iş hiyerarşisinde yerini almaktadır(Benligiray, 2007:103).

Ücret aynı zamanda iyi bir motive aracıdır. Ücretin yanında terfi aşaması da motivasyon artırıcı ve çalışanı özendirici bir aşama olmaktadır. Terfi, kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirtmektedir. Terfi ile işgörenin, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağımlı değişken olan ücretinde bir artış olmaktadır. Bu artış işgöreni vazifesine karşı daha istekli yapmakta ve onu örgüte daha sıkı bağlamaktadır(Tortop vd., 2013:287).

2.3.8 İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

İşgören sağlığının korunacak ortamlar oluşturulması ve iş güvenliğinin sağlanması örgüt yönetiminin üzerinde durması gereken önemli konulardan biri olmaktadır. İşgörenlerin

kendilerini çalışırken güvenli hissetmeleri için örgütün gerekli olan tüm önlemleri alması gerekmektedir.

Örgüt, çalışanların yaşadığı veya yaşaması muhtemel olduğu olumsuz durumlar; iş kazaları, meslek hastalıkları, hastalık, doğum, sakatlık, yaşlılık ve ölüm gibi sağlıkla ilgili konularda kayıpların telafi edilmesi gibi konularda hassas davranması gerekmektedir. Bu konulara gösterilen hassasiyet çalışanların örgüt seçiminde önemli rol oynamaktadır(Akdağ, 2010:123).

Sağlık ve güvenlik çalışmaları konusundaki uygulamalar üç ayrı alanda gerçekleştirilmektedir(Gürüz, Yaylacı, 2009:202):

- **Fiziksel:** Kazalardan korunma, yorgunluk kontrolü, tıbbi servis gibi uygulamalar yer almaktadır.
- **Psikolojik:** Dinlenme ve tatil, eğitim programları ve çalışanların kendilerini ifade etmesini sağlayıcı programlar gibi etkinlikler sayılmaktadır.
- **İşgören ve İşveren İlişkileri:** Toplu pazarlık, disiplin, işten çıkarma, uyuşmazlık çözümleri gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

Çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması ve onların korunması günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu haline gelmiş bulunmaktadır.

2.3.9 Çalışma İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin ilgilenmek durumunda olduğu konulardan biri de personel ve örgüt arasındaki yasal ilişkilerin düzenlenmesi gelmektedir. Çalışma ilişkileri ya da endüstri ilişkileri, “ücretli çalışanların çalışma koşullarını incelemekte, işçi-işveren sendikaları arasındaki bireysel ilişkiler, işçi ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemeleri” konularını kapsamaktadır(Gürüz, Yaylacı, 2009:246).

Endüstri ilişkilerinin düzenlenmesinde ve devam ettirilmesinde, toplu sözleşmelerin hazırlanması ve uygulanmasında örgütün insan kaynakları yönetimine önemli vazifeler düşmektedir. Sendika, toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesi ve uyuşmazlık gibi süreçlerde insan kaynakları yönetimi çalışma ilişkilerini düzenlemek için ortak çalışmalar yapmaktadır(Gürüz, Yaylacı, 2009:247).

2.3.10 Özlük İşleri

Örgütlerde çalışanlarla ilgili özlük işleri de insan kaynakları yönetimi tarafından yapılmaktadır. İşgörenlerin işe giriş ve işten çıkış işlemleri olan; iş sözleşmesinin yapılması, sosyal güvenlik belgeleri, işten çıkış belgeleri, emeklilik belgeleri kıdem ve ihbar tazminatlarının hesaplanması ve ödeme işlemleri gibi bürokratik işlemleri kapsamaktadır. Çalışma sürelerinin ayarlanması, fazla mesai sürelerinin hesaplanması, izinler ve tatillerin belirlenmesi gibi işlemler de insan kaynakları yönetiminin konuları arasına girmektedir(Tonus, 2012:169).

2.4 KRİZ DÖNEMİNDE ÖRGÜTLERDE UYGULANAN VE İNSAN KAYNAKLARINI İLGİLENDİREN STRATEJİLER

Kriz süreci, normal şartların değiştiği, dengelerin alt üst olduğu, belirsizliklerin arttığı, karar mekanizmalarının bozulduğu ve çatışmaların arttığı bir dönem olarak belirtilmektedir. Kriz yönetiminden de; dönem analizleri yaparak doğru tahminler yapılması ve doğru önlemlerin alınması, eylem zamanlamasının doğru seçilmesi ve etkin uygulamaların yapılması beklenmektedir. Kriz yönetim sürecinde örgüt yaptığı durum analizlerinin sonuçlarına göre, “geri çekilme stratejisi”, “mevcut yapıyı koruma stratejisi”, “mevcut yapıyı geliştirme stratejisi” veya “ öncü alanlara girerek geleceği yönlendirme stratejisi” uygulayabilmektedir(Bozkurt, 2009:63-64).

Örgütler kendi örgüt kültürleri, iklimleri ve özelliklerine uygun olarak aşağıdaki politikaları izleyebilmektedirler. Bunlar şunlardır(Çelik, Özdevecioğlu, 2002:59):

- Satış politikasını değiştirme
- Yeni pazarlara girme
- Mamul çeşitlendirme
- Satış gelirlerini artırma
- Alacak devir hızını artırma
- Borçları tehir etme
- Tasarruf ve girdi maliyetlerini azaltma
- Varlıkları azaltma
- Sermaye artırımına gitme

- Birleşme veya satma
- İnsan kaynaklarını eğitme
- Planlı bakım ve onarım sistemi kurma
- Ar-ge'ye önem verme
- Yönetici yetiştirme
- Pazar çeşitlendirme
- Pazara nüfuz etme
- Yenilikçi personel çalıştırma
- Problemleri anında çözme
- Kalifiye personeli çıkarmama
- Personel ücret indirimlerine gitme
- Çalışanların potansiyelini açığa çıkarma
- Part-time çalışma sistemine geçmek
- İhracat imkanlarını araştırma
- Katma değer yaratmayan ürünleri tasfiye etme
- Yeni borçlara girmeme
- Riski dağıtma
- Plansız büyümeme
- Her türlü tasarruf tedbirine başvurma

Kriz dönemlerinde işletmeler, kendi durumuna ve özelliklerine göre, krizin olumsuz etkilerinden korunmak ve mevcut durumunu korumak veya mevcut durumunu geliştirmek için bu politikalardan bir kısmını uygulayabilmektedir.

Örgütlerin kriz sürecinde uyguladıkları stratejiler;

- Mevcut durumu koruma ve tasarruf stratejileri
- Yeniden yapılanma stratejileri (Süreç Yenileme)
- Küçülme stratejileri
- Katılnalı yönetim stratejileri
- Öğrenen organizasyon
- Yenilikçi ve yaratıcı örgüt stratejisi

şeklinde gösterilmektedir.

2.4.1 Mevcut Durumu Koruma ve Tasarruf Politikaları

Kriz dönemlerindeki belirsizlikler ve zor koşullar karşısında, amaçlarını ve sürdürülebilirliğini korumak isteyen örgütler farklı tasarruf politikaları uygulayarak maliyetlerini azaltmak ve öncelikle mevcut durumlarını korumak istemektedirler. Maliyet azaltıcı politikalar, genelde “kontrol” politikaları olarak adlandırılmakta ve öncelikle işgören maliyetlerini azaltmayı öngörmektedir. Bu doğrultuda, ücretlerin azaltılması veya ertelenmesi, ücret artışı yapılmaması, fazla mesai ücretlerinin ödenmemesi ve yan haklar olarak ödenen; özel sağlık sigortası, ikramiyeler, primler, özel taşıt hizmeti ve erzak yardımları gibi hakların kaldırılması veya bir süreliğine ertelenmesi tasarruf politikaları olarak görülmektedir(Küskü, 2001:16).

Örneğin, kriz döneminde masraflarını en aza indirmeye çalışan “Escort Bilgisayar” kriz döneminde hayata geçirmek üzere 8 proje üzerinde çalıştıklarını belirtmektedir. Kadroyu azaltmak yerine, çalışanlarla diyalog ve işbirliği halinde, maliyetleri düşürmek için fotokopi kâğıtlarını iki taraflı kullanmak gibi tedbirler alındığı belirtilmektedir. Bu yöntemle büyük bir getiri olmamakta ancak psikolojik olarak tasarruf bilincinin yerleşmesine neden olduğu düşünülmektedir(Ekonomist, 2001:24).

Tasarruf stratejilerinde izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler şu şekilde gösterilmektedir(Eren, 2013:246):

- Maliyetlerde azaltma yoluna gitme; çalışanlarla ilgili maliyetlerde tasarruf yapma, zaruri olmayan bakım ve tamir masraflarında indirim yapma, yöneticilerin uçak yerine diğer araçları kullanmalarını sağlama, kırtasiye masraflarını kısma, makina ve teçhizat satın alma yerine kiralama yoluna gitme gibi bir takım tasarruf tedbirleri ile maliyetleri düşürme sağlanmaktadır.
- Kriz döneminde mevcut durumu korumak veya nakit problemi yaşamamak için; gerek görülmeyen bazı teçhizatları satmak, işletme faaliyetlerine yararı olmayan arsaları, binaları ve kullanılmayan bazı eşya ve demirbaşları satışa çıkarmak ve verimsiz alanlardaki yatırımları azaltarak tasarruf sağlanabilmektedir.
- Pazarlama harcamalarında, özellikle satışı teşvik ve reklam harcamalarında kısıntıya giderek tasarruf yapılmaktadır.
- Yenilik geliştirebilmek için uygulanan araştırma-geliştirme çalışmaları nedeniyle artan maliyetleri azaltmak veya tamamen kaldırarak tasarruf sağlanmaktadır.

Ayrıca alacakların takibi ve nakit akışlarının hızlandırılması, satın alma, stok ve satış denetimlerinin sıklaştırılması, ürünlerde iyileştirici küçük geliştirmeler yapılması, satışları artıracak fiyat stratejilerinin uygulanması ve gelir ve nakit oluşturacak faaliyetlerin iyileştirilmesi de yapılan tasarruf tedbirleri arasında sayılmaktadır. Alınacak bu önlemlerle örgütün iç verimliliği artacak ve örgüt daha güçlü konuma gelebilecektir. Ancak tasarruf önlemleri alınırken, örgütün rekabet gücünü etkileyecek temel yeteneklerinin kısıtlanmaması gerekmektedir. Aksi halde, tasarruf uygulamaları örgütü daha zor bir duruma sokabilmektedir(Ülgen, Mirze, 2013:230).

İnsan kaynakları departmanı kriz sürecinde çalışan maliyetlerini düşürme yoluyla tasarruf yoluna gitmektedir. Bu süreçte çalışanlarla iletişim kurarak yeterli bilgilendirilme yapılırsa çalışanlar üst yönetime destek verebilmektedir, aksi durumda, çalışanlar arasında huzursuzluk ve motivasyon düşüşü yaşanmaktadır.

2.4.2 Yeniden Yapılanma Stratejileri (Süreç Yenileme)

İletişim ve bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönemde; değişen rekabet koşulları, gelişen pazar yapıları ve farklılık arz eden müşteri istekleri örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi için tüm fonksiyonlarının yenilenmesini mecbur kılmaktadır. Yeniden yapılanma; gittikçe büyüyen rekabet ortamında ve özellikle karşılaşılan kriz dönemlerinde devamlılık sağlayabilmek, faaliyetlerini ve amaçlarını gerçekleştirebilmek ve müşterilerine daha kaliteli ve daha hızlı hizmet sunabilmek için örgütün üretim yaparken kullandığı tüm yöntemlerin ve süreçlerin incelenmesi ve yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir(Barutçugil, 2004:180).

Yeniden yapılanma, “süreç yenileme” veya “değişim mühendisliği” olarakta adlandırılmaktadır. Örgütlerin rekabet ortamında, müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması anlamlarını ifade etmektedir(Koçel, 2013:398).

Yeniden yapılanma, örgütün yapısının değil ürün veya hizmet üretirken, işlerin yapılma tarzları ve işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması esasına dayanmaktadır. Süreç yenileme örgütün mevcut durumunun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi değil, süreçlerin en

baştan yeniden düzenlenmesi olarak görülmektedir. Yeniden yapılanma çalışmalarının başlıca özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır(Koçel, 2013:402):

- Değişik niteliklerdeki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir ve bütünleştirilebilir.
- İşi yapanlar karar verme yeteneğine sahip kılınabilir.
- İşlerin yapılma sırası yapay bir zorlamadan çok kendi doğal akışını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen farklı çeşitlemeleri olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst yönetici tarafından denetlenme ihtiyacı en aza indirilebilir.
- Birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler en alt düzeye indirilebilir.
- Karma ve merkezci olmayan organizasyon yapısına ve işleyişine doğru geçiş sağlanabilir.

Süreç yenileme, yönetim fonksiyonlarını çevresel şartlara göre yeniden ele alma ve düzenleme süreci olarak da tanımlanmaktadır. “Yeniden yapılanmaya ihtiyacı olan bir örgütün, krizi önleme, krizi yönetme veya krizi çözme yeteneği göstermesi söz konusu olmamaktadır”(Tutar, 2011:164).

Yeniden yapılanma öncelikle müşteri memnuniyetini sağlamak için; “iş, iş yapma şekilleri, çalışana yaklaşım, yönetim tarzları, teknikleri ve felsefesi, çalışanın işe bakış açısı, iş tutumları ve davranışları ve organizasyonel yapının durumu” dikkatle yenilenmesi gereken süreçler olarak ele alınmaktadır. Bu süreçler örgütün rekabet edebilmesi için olmazsa olmaz faaliyetler olarak değerlendirilmektedir(Barutçugil, 2004:183).

Süreç yenileme stratejisi uygulanırken dikkat edilmesi gereken en önemli konu işgören faktörüdür. Radikal bir değişim içeren bu süreç çalışanlara gerektiği gibi anlatılmazsa, değişime direnç, iletişim eksikliği, sürece inanmama ve kendini vermeme gibi davranışlar gösterilebilmektedir. Ayrıca süreç yenilemede yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, üst yönetimin yetersiz desteği, yetersiz bilgi akış sistemi ve teknolojilerini kullanma gibi nedenlerle yeniden yapılanma süreci başarısız sonuçlanabilmektedir. Bu konularda daha dikkatli davranılması sonuçların olumlu olmasını sağlamaktadır(Koçel, 2013:403)

Süreç yenilemenin ilk aşamasında, örgütün amaçları, misyonu ve hedefleri farklı süzgeçlerden geçirilerek; tam olarak ne yapılmak isteniyor ve nasıl yapılmak isteniyor gibi aşamaların örgüt üst yönetimi tarafından kararlaştırılması gerekmektedir. Bu işlem

sayesinde örgütün amaçlarına ve hedeflerine uygun düşmeyen işler çıkarılıp, fazlalıklar atılmaktadır. İkinci aşamada; örgüt çalışanları gerekli şekilde bilgilendirilerek üst yönetim ile işbirliği yapması, kriz gibi zorlu dönemlerde etkin bir şekilde yardımcı olması beklenmektedir. Üçüncü aşamada yeniden yapılanma sürecinde; çalışanlara örgüte bağlılık, güven ve aidiyet hissini yerleştirmeye çalışılmaktadır. Dördüncü aşamada; ekip çalışması sağlanarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik hizmet veya ürün sunulmaktadır. Son aşamada da; yeniden yapılanmanın örgütün her biriminde uygulanması için gayret edilmektedir(Tutar, 2011:165).

Bu konuda örneğin, 2001 ekonomik krizi nedeniyle, “Kent Gıda” kriz yönetim masası oluşturulduğunu, ayda bir kez toplanmak yerine haftada bir yönetim kurulu toplantısı yaptıklarını ve yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde “pazarlama ve ihracat ekibinin” kuvvetlendirildiğini belirtmektedir(Ekonomist, 2001:24).

Örgüt üst yönetimi yaptığı analizler sonucunda yeniden yapılanma stratejisi uygulamayı hedeflemişse; süreci uygularken çalışanlara neyin nasıl yapılacağına dair bilgi vermesi ve onları da fikir sürecine dâhil ederek desteklerini alması gerekmektedir. Yeterli iletişim kurulmazsa çalışanlar değişime karşı çıkabilmekte ve yapılanma süreci başarısız olabilmektedir.

2.4.3 Küçülme Stratejileri

Küçülme; “örgütte bilinçli bir şekilde alınan kararlar sonrasında, personel sayısını, maliyetleri, iş ve iş süreçlerini azaltma anlamına gelmektedir”. Küçülme stratejileri özellikle örgütün zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı durumlarda; bir çözüm olarak geliştirilen stratejiler arasında yer almaktadır(Koçel, 2013:421). Küçülme süreci; maliyetleri düşürmeye, karar alma sürecini hızlandırmaya ve organizasyonel etkinliği geliştirmeye odaklanmaktadır. Ayrıca küçülme stratejisi ile verimlilik ve devamlılık, müşterilerin isteklerine önem, kişisel denetimler, çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliği, çalışanların motivasyonu ve ekip anlayışını kuvvetlendirme sağlanabilmektedir(Barutçugil, 2004:187).Bu anlam çerçevesinde küçülme stratejisinin amaçları şu şekilde gösterilmektedir(Koçel, 2013:422):

- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak

- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak
- Daha çok sonuca yönelik çalışmak
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- Güçlendirmeyi hızlandırmak
- Verimliliği artırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi artırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek

Örgüt devamlılığını sağlamak ve verimliliğini artırmak için; yapılan işleri, işlerin yapım süreçlerini, çalışanların sayısını ve hiyerarşik kademeleri planlı bir şekilde azaltarak bu amaçları gerçekleştirebilmektedir.

Küçülme stratejisi uygulanırken örgüt yaptığı iç çevre analizlerine göre; mevcut mal ve hizmetlerinin bir kısmını durdurarak, pazar payını azaltarak ve üretim fonksiyonlarından bir kısmını bırakarak küçülmeye gitmektedirler. Kriz dönemlerinde ise örgütler küçülme stratejisini uygularken en çok çalışan sayısını azaltarak küçülmektedirler(Demir, 2010:185). İşten kimlerin çıkarılacağı ise genellikle performans göstergesine göre yapılmaktadır. Cinsiyet, azınlık, amatörlük, özürlü olma hali ve yaş da işten çıkarılmada etkili olabilmektedir. Ayrıca yaşı yaklaşmış personele istekli emeklilik teklifi de yapılabilmektedir(İslamoğlu, 2002:97).

Örneğin; Renault yetkilisi Ekonomist dergisine verdiği demeçte, iç pazarda kriz yaşandığı dönemlerde “işçi çıkarma ve üretimi durdurma” gibi önlemlere başvurduğunu ifade etmektedir. 2001 ekonomik krizi döneminde küçük çaplı bir kriz beklentisiyle, % 15 küçülmeyi hedefleyen “Tefal” şirketi daha büyük bir kriz ile karşılaşınca mevcut bayilerini korumak ve çalışanlarının motivasyonunu yükselterek daha fazla satış yapıldığını belirtmektedir(Ekonomist, 2001:23).

Küçülme yönteminde uygulanan “işten çıkarma” stratejisi, hem işten ayrılan çalışanları hem de işe devam eden çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle işten çıkarmak yerine; alternatif çözümler kullanılmaktadır. İşe alımların durdurulması, iş tasarımında değişiklikler yapılması, fazla mesaiyi sınırlama, erken emeklilik, ücretsiz izin, ücretlerin ve sosyal hakların dondurulması veya kısıtlanması, iş paylaşımı, yeniden

eğitim, maaşları düşürme ve ikramiye veya teşvikleri kaldırma gibi yöntemler de kullanılabilir (Barutçugil, 2004:478). “İşçi maliyetlerini azaltma sadece işten adam çıkarma ile yapılmamakta, çalışma saatlerini ve ücretleri düşürerek de yapılabilir” (İslamoğlu, 2002:96). Bu yöntemlerin uygulanması küçülmenin olumsuz etkilerini azaltabilir.

Küçülme stratejisi ile çalışan sayısı azaltılmakta ve verimliliğin artması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu durum, “dış kaynaklardan yararlanma” ve “kademe azaltma” stratejileri ile sonuçlanmaktadır (Yıldız, Kocaoğlu, 2011:52). Kademe azaltma; örgütte en alt kademe ile en üst kademe arasındaki hiyerarşik uzaklığı yakınlaştırmaktadır. Bu yöntemle, işletmenin yapısı fazlalıkları atılmış, yalın bir hale gelmekte, üst yönetim ile çalışanları arasındaki mesafe kısalmaktadır. Böylelikle örgüt içi iletişim de daha kuvvetli ve aktif olmaktadır. Karar mekanizmasının işleyişi de hızlanmaktadır (Koçel, 2013:424). Dış kaynaklardan yararlanma; örgütün kendi içinde, kendi kaynaklarıyla ve çalışanlarıyla ürettiği bir hizmeti, “stratejik iş ortaklığı” ile dış kaynaklardan sağlaması olarak tanımlanmaktadır. İşletme kendi temel yeteneği olmayan bir hizmeti, o alanda uzman bir işletmeden almaktadır. Günümüzde rekabet ortamında amaçlarını ve devamlılığını sağlamak isteyen örgütler çekirdek yeteneğine ağırlık vererek, kendi temel yeteneği olmayan süreçleri dış kaynaklardan sağlamaktadırlar. Özellikle; temizlik, güvenlik, yemek ve danışmanlık hizmetleri gibi alanlarda dış kaynak kullanımı yaygındır (Barutçugil, 2004:192). İnsan kaynakları departmanı küçülme stratejisi uygularken işten çıkarma yapabilmekte, bu durum ise çalışanlar üzerinde moral bozukluğu, işini kaybetme endişesi ve stres artışı gibi farklı davranışlara neden olabilmektedir.

2.4.4 Katımlı Yönetim Stratejileri

Katımlı yönetim (yönetime katılma), örgütteki karar sürecine işgörenlerin de katılmasını ve desteklemesini ifade etmektedir. Çalışanlar, karar aşamasında farklı faaliyet alanlarına, farklı derecelerde katılarak yönetime destek vermektedir. Katılmanın olmadığı örgütlerde üst yönetim tarafından alınan kararlar çalışanlara bildirilmekte ve uygulanmaktadır. Katılımın yüksek gerçekleştiği bir örgütte ise, üst yönetimle birlikte

çalışanlar da çözümler üzerinde fikir verebilmekte ve amaçları, hedefleri belirleyebilmektedirler(Koçel, 2013:409).

Son dönemde “teknolojinin gelişmesi, üretim sistemlerinin değişmesi, rekabetin artması, insan haklarına verilen önemin artması ve çalışanların beklentilerinin farklılaşmasıyla” yeni yönetim anlayışları geliştirilmektedirler. Eski anlayışa göre sorumluluk almaktan kaçınan ve kontrol edilmesi gereken çalışanlar, değişen anlayış ile, fırsat verildiği takdirde sorumluluk almak ve söz sahibi olmak istemektedirler. Tablo 2.4’te bu gelişmeler ile gelen örgütlerdeki yönetim anlayışındaki değişimler gösterilmektedir(Kağnıcıoğlu, 2005:273).

	Eski Anlayış	Yeni Anlayış
Yönetimin İşçiler Hakkındaki Görüşleri	Çalışanların ücretten başka bir beklentileri yoktur, sorumluluk almaktan kaçınırlar, kontrol edilmesi ve zorlanması gerekmektedir.	Çalışanlar işlerinden haz duymak ve yönetim izin verirse sorumluluk ve otonomi sahibi olmak isterler.
İşlerin Düzenlenme Şekli	İşler parçalanmış ve vasıfsızlandırılmıştır. İşçiler dar bir iş tanımıyla sınırlandırılmıştır. Yapmak ve düşünmek birbirinden ayrılmıştır.	İşler çok fazla vasıf ve mümkün olan yerlerde takım çalışması gerektirmektedir. İşçiler tüm sistemi geliştirebilir. Yapmak ve düşünmek birleştirilmiştir.
Yönetim ve Örgüt Şekli	Yukarıdan aşağıya emir verilir ve yönetim hiyerarşisinin alt basamakları çok geniştir. İşçilerin emirlere uyması beklenir.	Çok az basamaktan oluşan oldukça düz bir hiyerarşik yapı vardır. İşçiler önerilerde bulunabilir ve değişiklikleri uygulamak için inisiyatif kullanabilir.
İşgücü Eğitimi ve Güvenliği	İşçiler yerine her zaman yenisi bulunabilecek bir üretim faktörüdür. Bu nedenle işe ilk girişte ve yeni işler için sonraki aşamalarda çok az eğitim verilir. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar çok doğal karşılanır.	İşçiler değerli bir kaynak olarak görülür ve yeni vasıflar için sürekli olarak eğitilir. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar son çare olarak düşünülür.
Ücretlerin Belirlenmesi	Ücret kişiye değil, işe bağlıdır. İş değerlendirme ve sınıflandırma sistemlerine göre belirlenir.	Ücret performansa ve yeteneğe bağlanmıştır. Prim, kardan pay alma gibi ödemeler işletmeye bağlılığı artırmak için kullanılır.
Çalışma İlişkileri	İşçilerin ve yönetimin çıkarları birbirine zıt olarak görülür. İşyerinde ve toplu pazarlıklarda uyuşmazlıklar ortaya çıkar.	Ortak çıkarlar ve çıkar birliği ön plana çıkartılır. Yönetim iş hedefleriyle ilgili bilgileri işçilerle paylaşırken, işçiler de hedefleri başarmak için sorumluluğu paylaşır.

Tablo 2.4 Örgütlerde Değişim

Kaynak: Kağnıcıoğlu, Deniz Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 2005:274

Tablodan anlaşılacağı üzere; yönetim anlayışındaki farklılıklar yöneticilerin çalışanlara farklı bir gözle bakmasını sağlamakta ve çalışanın örgüte bağlılığını artırmayı, ortak hedefler ve ortak çıkarlar doğrultusunda kararlar almayı gerektirmektedir. İşletmenin rekabet gücünü artırmak, kaliteyi yükseltmek, verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek için; işgörenlerle etkin bir iletişimin olduğu, işbirliğinin sağlandığı, çatışmanın en aza indirildiği güven ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Değişen, gelişen ve farklılaşan sistemler nedeniyle örgütler yeni yönetim uygulamaları düşünmek ve geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda katımlı yönetim anlayışının gelişmesi ve uygulanması söz konusu olmaktadır.

İşgörenler çalışarak hem ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak istemekte hem de kendini gerçekleştirmek için başkaları ile ilişki kurmak, beğenilmek, başarmak, kendini tatmin etmek ve takdir edilmek gibi ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler. Bu ihtiyaçlarda çalışanın, fırsat verildiği takdirde tam katılımını sağlamakta ve gelişmesinde etkin olmaktadır. İşgörenler; kendileriyle ilgili ve yapılan işlerle ilgili kararlar alınırken bu sürece katılmak ve düşüncelerini aktarmak istemektedirler(Tayfun, Kösem, 2005:114).

Katımlı yönetim, “birlikte karar verme, birlikte mülkiyet, işçi katılımı, işçilerin kendi kendini yönetmesi, ortak istişare, öz yönetim ve güçlendirme” gibi farklı uygulamalarla da görülmektedir. Bu uygulamalarda personelin; yönetime katılması, alınacak kararlarda fikirlerini ifade etmesi ve yönetime destek vermesi amaçlanmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2005:275).

Yönetime katılma stratejisinin gerekçeleri şu şekilde özetlenebilmektedir(Coşkun, Kayabaşı, 2011:393):

- Katımlı yönetime ilişkin ilk gerekçelerden biri, çalışan tatmini ve moralini yükseltmek
- Çoğu yöneticinin, katımlı teknikleri sadece yönetimin kararlarıyla çalışanların uyumluluğunu sağlama olarak görmüş olmaları
- Bazı yöneticilerin ise katılmayı, daha iyi kararlar alma olarak görmeleri
- Katımlı yönetim, çalışanların kendi yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılarken örgütsel amaçları başarmak için yeteneklerinin tamamını sergileyebilmesine yönelik bir iklim kurulması doğrultusunda kullanılabilir.

Örgütlerde katımlı yönetim uygulamaları, işgörenlerin iş tatmini ile birlikte faaliyetlerin işleyiş alanlarına yönelik faydaları olduğu görülmektedir. Yönetime katılma, “amaçların belirlenmesi, karar alma, kişiler arası faaliyetlerde ilgi uyandıran, iletişimi kolaylaştıran ve motivasyon sağlamaya yönelik yeni teknikleri kapsayan” bir yönetim şekli olarak görülmektedir(Coşkun, Kayabaşı, 2011:393).

Katılım derecesinin artması ile çalışanların “motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı ve işin anlamı” olumlu bir yönde değişmektedir(Koçel, 2013:409).

Katımlı yönetim politikası ile çalışanların farklı karar süreçlerine katılması sağlanmakta ve ürün kalitesinin geliştiği, hizmet kalitesinin arttığı görülmektedir. Örgütler, gelişen bu kalite ile rekabet edebilme güçlerini artırmakta ayrıca pazar paylarını büyütmektedirler. Çalışanların ise bu yönetim politikası ile örgüte olan bağlılığı artmakta, bilgilendirilme seviyesi yükselmekte ve etkin iletişim geliştirmektedirler. Böylelikle hem çalışanların iş motivasyonu yükselmekte hem örgütün amaçları gerçekleşmektedir(Akgeyik, 2000:628).

İnsan Kaynakları İle İlgili Sonuçlar	Ferdi Yararlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel yeteneklerin gelişimi • İş tatmini • Değişim isteği
	Yapılan Görevle İlgili Yararlar	<ul style="list-style-type: none"> • İş performansının geliştirilmesi • Uygun problem çözme ortamı
Örgütsel Sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Artan örgütsel sadakat • Çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmeleri • Çatışmaların azalması • Daha düşük işgücü devri • Daha az devamsızlık • Daha az kaza oranı • Daha az hastalık seviyesi

Tablo 2.5 Katımlı Yönetimde Kişisel ve Örgütsel Yararlar

Kaynak: Kearney, C. Richard ve Hays, W. Steven; “Labor - Management Decision Making : Toward a New Paradigm”, Public Administration Review, Vol. 54/1, 1994:46 (aktaran Akgeyik, 2000:628)

Tabloda gösterildiği gibi, bu strateji ile personel kişisel yeteneklerini geliştirirken aynı zamanda iş tatmini ve kişisel tatmini sağlamaktadırlar. İnsan kaynaklarındaki bu gelişme ile örgütte de olumlu sonuçlar görülmektedir.

Katılnalı yönetim stratejisini, işletmenin özelliklerine göre uygulayabilmek için “yönetime katılacak kişilere, hangi konularda yönetime dahil olunacağına, yönetime katılma derecesine ve amaçlarına” karar verilmesi gerekmektedir(Tayfun, Kösem, 2005:114).

Katılnalı yönetim stratejisinin başarılı olabilmesi için öncelikle yönetim ve çalışanlar arasında işbirliği oluşturulması ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca katılnalı yönetimin her iki tarafı da tatmin etmesi başarılı bir sonuç almak için gerekli şart olmaktadır. Yönetimin ve çalışanların gereken çabayı ve gerekli zamanı ayırması aynı zamanda karşılıklı saygı ve güven ortamını oluşturmaları, etkin bir yönetim için gerekmektedir(Akgeyik, 2000:629-630).

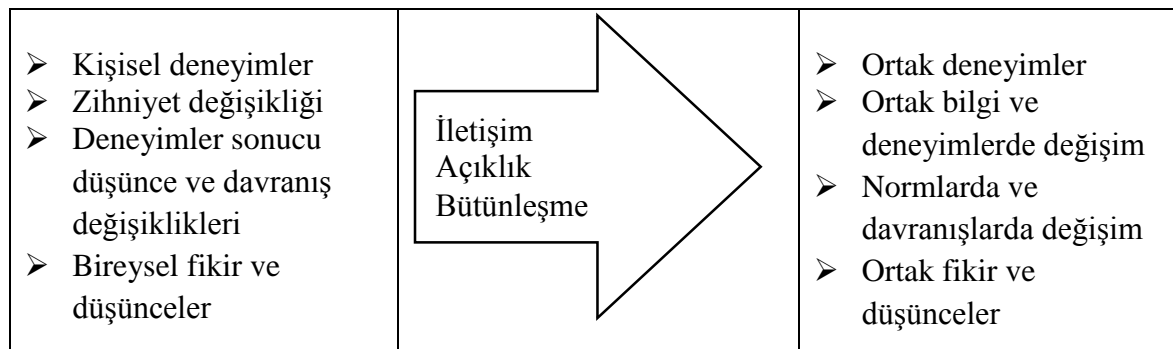
2.4.5 Öğrenen Organizasyon

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve değişimler; örgütlerin bu gelişmelere cevap verebilme yeteneğini devam ettirmesi için, kendisini sürekli geliştirmesi ve öğrenen organizasyon olmasını gerekli kılmaktadır. “Bilgiyi takip etmek, bilgi paylaşmak ve onu transfer etmek ve uygulamaya geçirmek” aktif bir öğrenme yapısı ile gerçekleşmektedir. Öğrenme; başlangıçta personel eğitim ve geliştirme için kullanılan bir kavramken, insan kaynakları yönetimi ile birlikte öğrenme ve eğitim kavramları birbirinden ayrılmakla beraber değişerek gelişmenin “sürekli öğrenme” ile olacağı gerçeği kavranmaktadır(Tutar, 2000:131).

Pira ve Sohodol’e (2012:108) göre; öğrenme “bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” olarak tanımlanmakta ve öğrenme öncelikle bireylerde başlamakta, takım öğrenmesi olarak gelişmekte, daha da büyüyerek organizasyon öğrenmesi olarak sonuçlanmaktadır. Öğrenen organizasyon, tüm çalışanların yeni yetenekler elde etmesini sağlayarak, örgütün gelişmesini, rekabet yeteneğini ve devamlılığını sağlamaktadır. Öğrenen organizasyonun özellikleri şu şekilde gösterilmektedir:

- Öğrenen organizasyonların bireysel öğrenmeyi aktif olarak hızlandıran ve teşvik eden yönleri olmalıdır.
- Organizasyonun tüm üyelerine önem verilmektedir. İşletmenin hangi düzeyinde olursa olsun, sadece seçilmiş gruplara odaklanmak yeterli görülmemekte ve insanların bireyin öğrenmesinin diğerinin öğrenmesi üzerinde etkiye sahip olduğu kolektif bir sistem içinde birlikte öğrendiği düşünülmektedir.
- Örgütün sürekli bir değişim ve adaptasyon süreci geçirdiğine, değişim sürecinin kendisi hakkında öğrenmeye odaklandığına, aynı zamanda bireylerin öğrenmesini mümkün kıldığına işaret etmektedir.
- Örgütlerin bireysel öğrenmenin yönlendirilmesi konusunda tüm doğru cevaplara sahip olmadığı anlaşılmaktadır.
- Tüm örgütler için geçerli bir başarı formülü olmamakta, örgütler kendi öğrenme yollarını keşfetmek durumunda kalmaktadırlar.

Öğrenen yapılar sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte önem kazanmıştır. İşletmeler yaşanan olaylardan sonuç çıkararak değişen çevreyle birlikte sürece nasıl uyum sağladım sorusuna cevap arayarak, kendini ve çalışanlarını geliştirici yöntemler uygulayarak öğrenen organizasyon olmayı gerçekleştirebilmektedir. Değişen çevre koşullarına hızlı ve etkin bir cevap verme yeteneği ancak öğrenen organizasyon olmakla mümkün olmaktadır(Tutar, 2000:132).



Tablo 2.6 Bireysel Öğrenmeden Organizasyonel Öğrenmeye Geçiş

Kaynak: İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004:152

Tablo 2.6 da gösterildiği gibi öğrenmeyle birlikte çalışanlarda, kişisel deneyimler, zihniyet değişimleri ve davranış değişimleri ortaya çıkmaktadır. İşgörenler arası iletişim sayesinde bu değişim ve gelişmeler ortak düşünce ve davranışlara dönüşebilmektedir.

Öğrenen organizasyon olmanın nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır(Pira, Sohodol, 2012:111):

- Örgütün ayakta kalmasına yardımcı olmak
- Rekabet edebilmek
- İş yapılan alan ya da sanayide lider olmak
- Müşterilerin gereksinimlerine daha iyi cevap verebilmek
- Kazancı artırmak
- Örgüte mal ve hizmet sağlayanlara örnek teşkil etmek
- Hataları önlemek
- Hataları tekrarlamaktan kaçınmak
- Çalışanların sundukları her şeyden yararlanabilmek
- Örgütün ortak zekâsının artırmak
- Motive edici bir iş ortamı yaratmak
- Üstün yetenekli elemanları işe almak ve onların örgütte kalmalarını sağlamak
- Yeni şeyleri, örgütün güçlü olduğu alanların ve önceki başarıların üstüne inşa etmek
- Çalışanların gelişme ve ilerlemelerini desteklemek
- Dünyaya yeni ürün, bilgi, hizmet sunmak
- Çalışanlara birlikte nasıl daha iyi çalışabilecekleri konusunda yardımcı olmak

Örgütlerde öğrenmeyi sağlayabilmek için; öncelikle hangi konularda eksikliklerin olduğu ortaya konulmakta ve ihtiyaç duyulan bilginin nereden elde edilebileceği araştırılmaktadır. Sonrasında edinilen bilgiler, yetenekler paylaşılmakta ve işe uygulanmaktadır(Barutçugil, 2004:151).

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran temel farklılıklar, bu örgütlerin bazı temel faaliyetlerde beceri sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu faaliyetler şöyle özetlenmektedir(Tutar, 2011:163):

- Sistemik sorun veya kriz çözme, yeni yaklaşımları deneme,
- Kendi kendine deneyim kazanma ve geçmiş deneyimlerden ders çıkarma ve onlardan nasıl yararlanacağını bilme,

- Başkalarının veya rakiplerinin en iyi uygulamalarından ders çıkarma veya yararlanma,
- Tüm örgütte etkin ve hızlı bir bilgi transferi sağlayabilme yeteneğidir.

Öğrenen organizasyonlarda bu yeteneklerin bulunması, kriz dönemleri için aktif uygulanması gereken faaliyetlerdir. Bu uygulamalar sonucunda örgütün krizi başarılı bir şekilde yöneteceği ve en az zararla atlatacağı beklenmektedir.

2.4.6 Yenilikçi ve Yaratıcı Örgüt Stratejisi

Kriz yönetimde değişim, değişime ayak uydurmak ve değişimin gerektirdiği yenilikleri yapmak önem arz etmektedir. Örgütlerde krizi engellemek, yönetmek ve atlatabilmek için yönetim yapısının ve insan kaynaklarının değişimini sağlamak gerekmektedir. Kriz yönetiminin amacı, kriz nasıl olursa olsun, örgütün devamını sağlayacak bir şekilde hatta krizi fırsatlara çevirme yönünde kazançlı bir sonuç elde etmektir. Bu sonuca ulaşmak için kriz öncesinde, kriz döneminde ve sonrasında örgütün yenilikçi düşünceyle hareket etmesi fayda sağlamaktadır(Tutar, 2011:159).

Yenilik, şu özellikler taşıyabilmektedir(Tutar, 2000:369):

- Yeni bir mamulün üretilmesi
- Yeni bir üretim veya satış yönteminin kullanılmaya başlanması
- Yeni bir hammadde kaynağının bulunması
- Üretim sürecinin yeni bir düzenlemesinin yapılması
- Mevcut fakat az olan bir şeyin yeni bir yerde bol miktarda bulunması

Örneğin; 2001 ekonomik krizi nedeniyle kriz yaşayan “Saray Giyim Sanayi” kriz döneminde yeni markalar yaratarak müşteri kitlesini genişletmeye yönelik tedbirler alındığını ve mağaza hizmetlerinde de; değişim ve yeniliklere gidildiği belirtilmektedir. Aynı dönemde matbaa ve ambalaj sektöründe faaliyet gösteren “Cem Ofset” yaşanan krizde müşteri kaybetme tehlikesini farklı bir alanda üretime geçerek ve farklı pazarlara girerek işletmeyi ayakta tuttuklarını belirtmektedir(Ekonomist, 2001:24).

Örgütler krizi fırsatlara çevirmek için farklı yeniliklere gidebilmektedirler. Ürün yeniliği, özellikleri veya fonksiyonları bakımından farklılık gösteren, teknolojiyle paralellik gösteren, tüketicileri kendine çekebilen bir ürün düşünülmesi ve üretilmesi anlamına

gelmektedir. Ayrıca örgütler üretim ve pazarlama yönetimlerini geliştirerek süreç yeniliği yapabilmektedirler. Örgütler gereksinimlerine göre teknolojik yeniliklere, marka yeniliklerine, tasarım yeniliklerine veya hizmet yeniliklerine gidebilmektedirler(Tutar, 2000:376-380).

Capital dergisinin 2015'te hazırladığı CEO Profil araştırmasında; ankete katılan CEO'lara "kriz riski var mı", "kısa dönemde şirketinizde etkinlik, verimlilik ve performans artışı için hangi önlemleri almayı planlıyorsunuz" soruları yöneltilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %14,8'i kriz riskinin olmadığını, %85,2'sinin kriz riskinin olduğunu söylemektedir. Ayrıca verimlilik ve performans artışı için de "sürekli iyileştirme projeleri geliştirme, karlılık yönetimi, maliyet indirimi ve tasarruf politikaları uygulama, yeni ürün geliştirme stratejisini izleme ve daha yoğun teknoloji kullanımı gibi önlemlerin daha ön plana çıktığı görülmektedir(Capital, 2015:76).

Etkenler	2014	2015
Sürekli iyileştirme projeleri	2.1	35.2
Karlılık yönetimi	1.7	23.2
Maliyet indirimi ve tasarruf	62	12.8
Yeni ürün geliştirme	1.5	8.8
Yoğun teknoloji kullanımı	1.3	7.2
Çalışan sayısını azaltma	3.3	3.6
Şirketleri birleştirme	5.8	2.2
Hizmet ihracatı	0.9	2.0
Yatırım kısma	7.4	1.6
Dış kaynak kullanımı	6.6	1.4
Ar-ge yatırımlarının artırılması	1.1	1.2
İletişim altyapı sistemlerinin iyileştirilmesi	0.8	0.8
Diğer	5.5	0

Tablo 2.7 Verimlilik ve Performans Artışı İçin Alınması Planlanan Önlemler Anketi
Kaynak: Capital Dergisi, Sayı:2015/1:76

Tablo 2.7'de görüldüğü gibi, 2014 yılında verimlilik ve performans artışı için en çok "maliyet indirimi ve tasarruf stratejisi" uygulanırken, bu strateji 2015 yılında verimlilik

için uygulanması planlanan stratejiler arasında üçüncü sıraya düşmekte, sürekli iyileştirme projeleri ve karlılık yönetimi daha fazla uygulanması planlanan stratejiler olarak görülmektedir. Özellikle yeni ürün geliştirme ve daha yoğun teknoloji kullanımı stratejilerinin planlanmasındaki artış dikkat çekmektedir.

2.5 KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için; yönetilmesi gerekli en önemli unsurların başında insan kaynakları gelmektedir. Krizin engellenmeye çalışılmasında, krizle mücadelede ve kriz dönemi sonrasında yönetim ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve işbirliği olması gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi departmanı kriz dönemlerinde önemli ve aktif çalışmalarını üst yönetimi desteklemesi gerekmektedir(Akgeyik, 2011:11).

2.5.1 Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Kriz dönemlerinde işgörenlerin krize karşı olan davranış ve tutumundaki gücün örgütün sürekliliği açısından çok önemli olduğu görülmektedir. Sheaffer ve Negrin'e göre, kriz yönetimi konusunda başarılı olan örgütlerin etkili insan kaynakları yönetim politikaları ve heterojen çalışma takımlarıyla ön plana çıktığı görülmektedir(Ekinci, İzci, 2006:42).

Kriz dönemlerinin başarıyla sonuçlanabilmesi için örgütün aktif yönetimi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının etkin kullanılması, bilgi akışının yeterli ve sürekli olması, doğru ve zamanında alınan kararlar sonucunda örgütün kriz dönemini başarıyla sonuçlandırması beklenmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yapısı oluşturulurken insan kaynakları yönetiminin, örgütün ihtiyaçlarına karşılık gelen bir yapı oluşturması gerekmektedir(Şimşek, Aydoğan, 2000:117).

Özellikle kriz dönemlerinde çalışanlar üzerinde endişe, korku, güvensizlik, bitkinlik, gerilim, yalnızlık ve aşırı tepki gibi davranışlar gözlemlenmektedir. İşgörenlerin işsiz kalma ve ekonomik sıkıntı çekme korkusu ile endişeye kapılmakta ve gelecek korkusuyla motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu ve iletişim eksikliği yaşayabilmektedirler. Bu durum insan kaynakları yönetiminin aktif rolü ile dayanışma ortamı sağlanması ve güven ortamı oluşturulması gerekmektedir(Tutar, 2011:120).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütü iyi tanması, gerekli analizleri yapması, işgörenler için motivasyon ortamları sağlaması ve aktif rol oynaması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yetersiz kalması, iletişimsizlik ya da yanlış iletişim sonucu doğru yöntemlerin uygulanamaması veya pasif bir insan kaynakları yönetimi sonucunda kriz yönetiminin başarıyla atlatılması mümkün görülmemektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde, örgütlerde insan kaynakları departmanının aktif rol oynaması gerekmekte ve üst yönetime destek olması beklenmektedir.

2.5.2 Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Trest ve Guernsey' e göre kriz dönemlerinde etkin olmanın yolu; uyumlu çalışmayı sağlayacak, çalışanlar arasında destek ve güven oluşturacak, krize dönemine ait bilgileri paylaşacak, problemleri açığa çıkararak çözüme gidecek, işbirliği ve dayanışma ortamlarını geliştirecek yöntemlerden geçmektedir. Bu kültürün oluşturulmasındaki en önemli rol de insan kaynakları yönetimine düşmektedir(Ekinci, İzci, 2006:42).

2.5.2.1 Kriz Öncesi Dönem

İnsan kaynakları yönetimi bölümü örgüt içinde çalışan davranışlarını, takım-birey etkileşimini yönlendirmekte, işbirliği, organizasyon, bilgilendirme ve iletişim gibi fonksiyonları sağlamaktadır(Akgeyik, 2011:12).

Kriz öncesi süreçte etkin bir insan kaynakları yönetiminin görevleri ve sorumlulukları şöyle sıralanmaktadır(Akıncı, 2011:143):

- İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini eksiksiz, etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmek,
- Güvene dayalı etkin bir iletişim ortamı yaratmak,
- Sürekli iç ve dış çevre analizi yaparak, çevredeki değişimleri izlemek,
- İnsan kaynakları prensiplerini eksiksiz uygulamak,
- Olası kriz senaryoları hazırlamak ve uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili erken uyarı sistemleri geliştirmek,
- Kriz yönetim planının hazırlanmasına ve güncellenmesine katkı sağlamak,
- Gerektiği ölçüde kriz ekibinde yer almak,
- Örgütsel bağlılığı artırıcı faaliyetlere odaklanmak.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütün faaliyet dönemi boyunca bahsedilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanların olası bir kriz durumunda yönetime destek olacağı ve bağlılık göstereceği anlamına gelmektedir.

Ayrıca kriz durumunun engellenmesinde ve kriz döneminin sonlandırılmasında önemli bir etken de çalışanların eğitimidir. Örgütte çalışan herkesin krizlere karşı eğitilmesi ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerin de insan kaynakları bölümü tarafından organize edilmesi ve beklenmektedir(Akgeyik, 2011:12).

2.5.2.2 Kriz Dönemi

Krizi ortaya çıkaran faktörler engellenemez bir durum almışsa ve örgüt kriz dönemine girmişse, örgüt olağan yönetiminden kriz yönetimine geçmektedir. Bu dönemde işgörenlerde gerilim artmakta, örgütsel stres yükselmekte ve çatışmalar artmaktadır. Bu nedenle üretim süreçlerinde bozulmalar, yönetim etkinliğinde ve iş verimliliğinde azalmalar görülmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirebilmek için, “çalışanların moral düzeylerinin yüksek tutulması ve psikolojik yönlerinin her zaman göz önünde bulundurulması” gerekmektedir(Ekinci, İzci, 2006:43).

Kriz dönemleri, işgörenlerin geçimini temin edebilme, yeteneklerini kullanabilme, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi amaçlarını tehdit etmekte bu da performans düşüklüğü, zihin yorgunluğu ve korku yaratmaktadır. Bu durumda hatalar artabilmekte ve iş verimliliği düşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin kriz ortamlarında korku ve endişeye sebep olan faktörleri belirleyip, çalışanları bilgilendirmesi, etkili iletişimini sürdürmesi, motivasyonu artıracak çözümler getirmesi beklenmektedir(Tutar, 2011:123).

Baltaş'a (2009:17-18) göre, kriz dönemlerinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu değerler ve bunların hayata yansımada insan kaynakları yönetiminin izleyeceği davranışlar şöyle sıralanmaktadır:

- Ekip çalışmasına önem vermek,
- Fikirlere saygı duymak,
- Olumlu ve olumsuz sonuçlarla ilgili sorumluluğu üstlenmek,
- Etkin iletişim sağlamak ve geribildirim almak,

- Dayanışma göstermek,
- Güven ortamı sağlamak,
- Ortamda bulunmayanın hakkını korumak,
- Sözünü tutmak, vaatlerini yerine getirmek,
- Hesap vermekten kaçınmamak,
- Hatayı kabul etmek ve düzeltmek için girişimde bulunmak.

Kriz dönemlerinde, örgütlerde tasarruf politikaları (ücretin azaltılması, ücretin ertelenmesi, ücret artışı yapılmaması, fazla mesai ödemelerinin kaldırılması vb.), küçülme politikaları (istihdamın azaltılması, işten çıkarma, ücretsiz izin vb.) ve birleşme politikaları gibi çözüm yollarına gidilmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi planlama aşamasından uygulamaya kadar her aşamada bulunmaktadır(Akıncı, 2011:144).

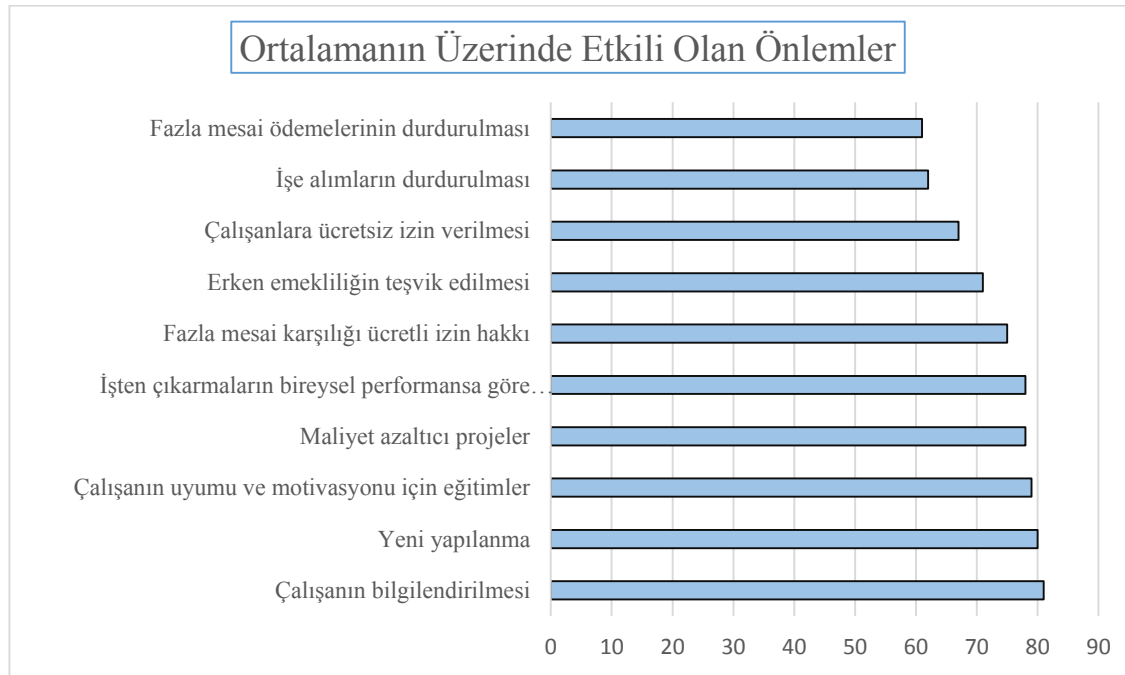
Kriz dönemlerinde insan kaynaklarının bir diğer rolü de kriz yönetim takımını biçimlendirmesi ve yönlendirmesi olarak görülmektedir. Etkin bir yönetim takımı oluşturulması kriz dönemlerinde örgütleri daha aktif ve daha başarılı hale getirmektedir(Akgeyik, 2011:17).

2.5.2.3 Kriz Dönemi Sonrası

Kriz dönemi sonrasında; öncelikle krizden en çok etkilenen çalışanlara yönelmek gerekmektedir. Stresin arttığı, motivasyonun düştüğü, adalet algısının sarsıldığı ve güven duygusunun azaldığı bir ortamda bu durumun giderilmesi ve normal işleyişe dönülmesi için, gerekli görülen iyileştirme servislerinin sunulması, rehabilitasyon hizmetleri ile krizin etkilerinin indirgenmeye çalışılması özellikle üzerinde durulması gereken konular olmaktadır. Bu süreçte de insan kaynakları yönetiminin üzerine büyük bir görev düşmektedir(Akgeyik, 2011:15).

Kriz dönemi atlatıldıktan sonra, durum analizlerinin yapılması ve krizin nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. Bu aşamada insan kaynakları yönetiminin gerçekte ne olduğunu araştırması, krizin boyutlarını belirlemesi ve krizin çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmesi, ileride oluşabilecek bir kriz durumunda hazırlıklı olabilmeyi ve zaman kaybetmeden yeni önlemler alması beklenmektedir(Akıncı, 2011:146).

PERYÖN (Türkiye Personel Yönetici Derneği) tarafından yapılan 2009 krizi ile ilgili “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ekonomik Kriz Önlemleri Araştırması” sonuçlarına göre, uygulanan insan kaynakları politikaları arasında ortalamanın üzerinde etkili olan önlemler gösterilmektedir (Akıncı, 2011:147).



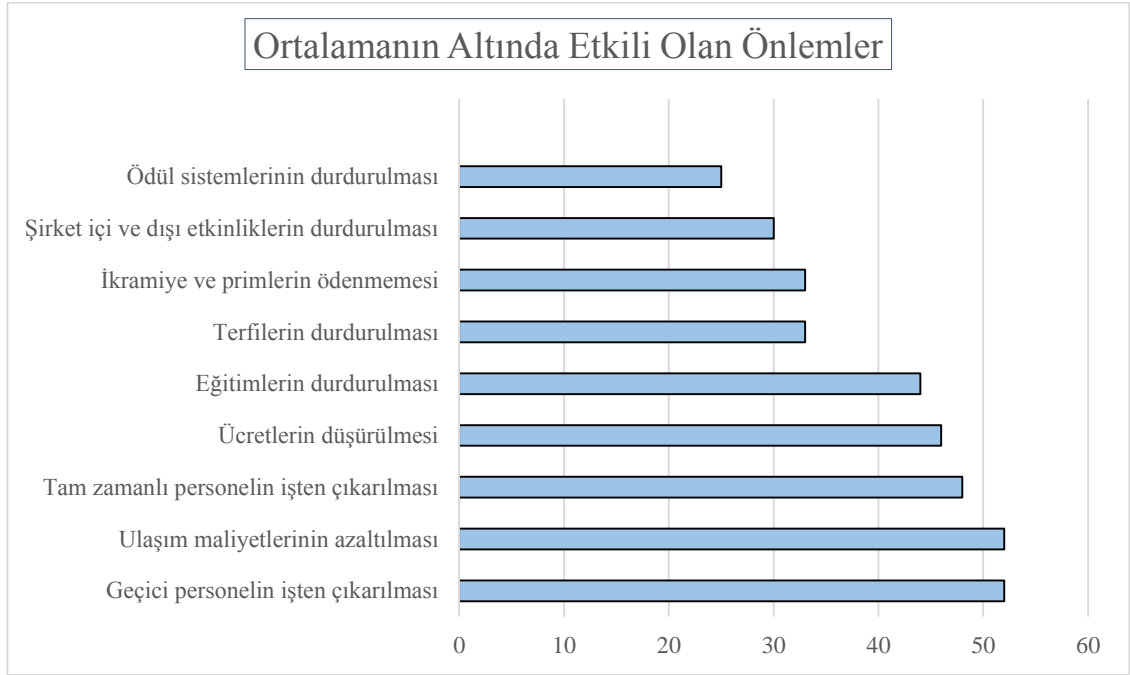
Grafik 2.1 Kriz Dönemlerinde Ortalamanın Üzerinde Etkili Olan Önlemler

Kaynak: Peryön, 2009:24 aktaran Akıncı, 2011:147

Grafik 2.1’deki önlemler incelendiğinde;

- Çalışanların bilgilendirilmesi,
- İş verimini artırmaya yönelik yeniden yapılanma,
- Maliyet azaltıcı projelerin üretilmesi

gibi alınan önlemlerin kriz dönemlerinde daha etkin olduğu görülmektedir.



Grafik 2.2 Kriz Dönemlerinde Ortalamanın Altında Etkili Olan Önlemler

Kaynak: Peryön, 2009:24 aktaran Akıncı, 2011:148

Grafik 2.2'deki önlemler incelendiğinde;

- Ödül sisteminin durdurulması,
- Şirket içi veya dışı yapılan etkinliklerin durdurulması,
- İkramiye ve primlerin ödenmemesi

gibi önlemlerin kriz dönemlerinde etkili olmadığı görülmektedir.

Bu çerçevede, kriz döneminde, öncesinde ve sonrasında insan kaynakları alanında yapılacak çalışmalar büyük önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

Son yıllarda teknolojik değişim ve gelişim sebebiyle hızlanan küreselleşme dalgası ile birlikte ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkiler hızla gelişmekte ve dünya tek bir pazar haline gelmektedir. Büyüyen bu pazarda örgütler de; kendilerine yer edinebilmek, devamlılık sağlayabilmek, verimlilik oranlarını artırmak ve kar edebilmek gibi amaçlarını sağlayabilmek için diğer örgütlerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu rekabet ortamına, sürekli gelişen teknolojiye ve değişen çevre koşullarına ayak uyduramayan örgütler zor dönemlerden geçebilmekte ve kriz dönemlerine girebilmektedirler. Kriz;

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan

bir durum olarak tanımlanabilmektedir(Haşit, 2013:4).

Örgütün olağan faaliyetlerini, üretimini veya servis ettiği hizmetleri aksi yönde etkileyen, örgütün mali yapısını bozan, işgören performansını ve motivasyonunu düşüren bu kriz dönemlerini atlatmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak için, örgütler farklı eylemler gerektiren kriz yönetimi uygulamaya çalışmaktadırlar.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek, toplumun ihtiyaçlarını gidermek ve üretim yapabilmek için insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarını sağlamak, insan kaynağının devamlılığını ve onların performansları ile ilgili politikaları geliştirmek ve uygulamak insan kaynakları bölümünün başlıca görevleri arasında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi örgütün ana hedeflerini gerçekleştirebilmek için; insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmek ayrıca çalışanın da iş tatminini sağlamak ve mesleki gelişimine eğitimlerle destek vermek durumundadır(Barutçugil, 200:33).

Kriz dönemlerinde ise örgütte; stres yaratan belirsizliklerle dolu bir ortam olduğu için bu durum çalışanları da etkilemekte, motivasyon düşüşü, moral bozukluğu, adaletsizlik duygusunun ortaya çıkması, stres artışı, işini kaybetme korkusu ve gerginlik gibi tutum ve davranışlar gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları departmanına önemli bir görev düşmekte ve çalışanlarla aktif iletişim kurmak, onları bilgilendirmek, motivasyonlarını yükseltecek eylemlerde bulunmak kriz dönemlerinde daha önemli hale gelmektedir. Kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi daha etkin uygulandığında; işgücü devir oranı düşmekte, devamsızlık oranı azalmakta, hatalı üretim oranı düşmekte, ürün ve hizmet kalitesi yükselmekte, çalışma ortamında moral ve motivasyon yükselmekte ve iş kazalarının neden olduğu kayıplar en aza indirgenmektedir(Tortop vd., 2013:20).

Bu araştırmanın konusu; örgütlerde özellikle kriz dönemlerinde uygulanan “insan kaynakları uygulamalarının” insan kaynaklarını ve insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediğinin belirlenmesidir. Ayrıca farklı mevkilerde çalışan beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların kriz yönetimine ve kriz dönemlerinde uygulanan politikalara olan bakış açılarının anlaşılmasıdır. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların; kriz dönemlerindeki davranış ve tutumlarının örgüt üzerindeki etkilerinin neler olduğunun gözlemlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Mavi yakalı çalışanlar; işletmelerde üretim bandında çalışan, beyin gücüne oranla daha çok fiziksel güçle çalışan işgörelere denmektedir. Beyaz yakalı çalışanlar ise; daha çok beyin gücüyle çalışan, genellikle idari ve eğitim gerektiren işlerde çalışmaktadırlar(Erdayı, 2012:77).

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma ile araştırmaya konu olan işletmelerin kriz yönetimi uygulanmalarının saptanması, kriz dönemlerindeki insan kaynakları uygulamalarının ortaya çıkarılması ve kriz dönemi insan kaynakları çalışmalarının; işletme çalışanları tarafından fark edilip nasıl değerlendirildiğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; krizlerin işletmeleri ve daha dar bir alan içerisinde işletmelerin insan kaynaklarını ve insan kaynakları çalışmalarını ve aynı zamanda söz konusu işletme çalışanlarını nasıl etkilediğinin belirlenmesidir. Ayrıca örgütteki mavi ve beyaz yakalı

çalışanların kriz yönetimi çalışmalarına ve kriz yönetimi politikalarına bakış açılarının ortaya çıkarılması ve beyaz yakalılar ile mavi yakalıların kriz dönemlerindeki davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerinin neler olduğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma, bu amaçlar doğrultusunda ilgili literatüre katkıda bulunacak nitelikte olup aynı zamanda konu ile ilgili yapılacak diğer araştırmalara yol gösterici olma amacı da gütmektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tez uygulaması bölümünde iki farklı yöntem uygulanarak araştırma yapılmaktadır. İlk olarak niceliksel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak istatistiksel veriler elde edilmesi amaçlanmaktadır. İkinci olarak da niteliksel araştırma yöntemlerinden mülakat yöntemi ile daha detaylı bilgiler verilmektedir. Çalışmada, karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulamasında soruların çoğunluğunu kapalı uçlu sorular oluşturmaktadır. Ancak anketi cevaplayanların nasıl düşündüklerini öğrenmek, onlar için neyin önemli olduğunu keşfetmek için açık uçlu sorular da kullanılmaktadır (Neuman, 2014:416).

3.3.1 Araştırma Problemi

Örgütlerde; kriz dönemlerini atlama için genelde hangi stratejilerin uygulandığı ve ne tür stratejilerin izleneceği konusunda çalışanların bilgilendirilip bilgilendirilmediği, ayrıca insan kaynakları departmanının uyguladığı politikaların, farklı mevkilerde çalışanlara farklı etkilerinin olup olmadığı gibi sorulara cevap aranmaktadır.

3.3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Kriz dönemlerinde örgütlerde; uygulanması planlanan stratejilerle ilgili bilgilendirilme ile çalışanın örgütteki pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Hipotez 2: Kriz dönemlerinde insan kaynakları boyutunda izlenen stratejiler ile ilgili mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında uygulama açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır.
- Hipotez 3: Kriz dönemlerinde uygulanmasını istedikleri politikalar açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında düşünce farklılıkları bulunmaktadır.
- Hipotez 4: Kriz dönemlerinde gözlenen tutum ve davranışlar açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- Hipotez 5: İşletmede kriz yaşanmış olması ile kriz sonrasında durum analizleri yapması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Hipotez 6: İşletmenin daha önce bir krizle karşılaşmış olması ile muhtemel bir krize karşı hazırlık çalışmaları yapması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, Kayseri ilinde faaliyet gösteren 24 işletme ve bu işletmelerde çalışan 104 kişi üzerinde anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Kayseri ilinin seçilmiş olma nedeni uygulama ve cevap dönüş oranının nispeten yüksek olma beklentisi nedeniyledir. Kayseri Sanayi Odası ile Kayseri Ticaret Odası üyesi 60 işletme ile görüşülmüş ancak 24 işletmeden dönüş alınmıştır. Bu durumda geri dönüş oranı %40'tır.

Uygulamanın evrenini; Kayseri'de faaliyetlerine devam eden hizmet veya mal üreten farklı işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. 240 kişiye anket gönderilmiş, 104 kişiden cevap alınmıştır. Araştırmanın örneklemini 104 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem içerisinde yer alan katılımcı dönüş oranı ise yaklaşık %43'tür.

Uygulama yeri seçilirken uygun örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bunun sebebi; zaman ve maliyet kısıtlarından kaynaklanan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesi açısından tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2012).

Araştırmada zaman ve maliyet kısıtı olması nedeniyle çalışma sadece Kayseri ili ile sınırlı tutulmuştur.

Kriz dönemi politikalarının bazı çalışanlar tarafından algılanamamış olma ihtimali de çalışmanın bir diğer kısıtı olarak belirtilebilmektedir. Öte yandan çalışanların işlerini kaybetme korkusu içinde olmaları anket sorularına objektif yanıt vermelerini etkileyebilecek bir kısıt olarak yazılabilmektedir. Bununla birlikte anket yönteminin genel bir kısıtı olan Rosenthal Etkisi, daha açık bir ifadeyle anket sorularını cevaplayanların beklenen cevapları verme eğiliminde olmaları da araştırmanın kısıtları içerisinde yer almaktadır.

3.5 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket modeli uygulanmaktadır. Anket yöntemi; elektronik posta aracılığıyla ve yüz yüze görüşmeler sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada uygulanan anket soruları, Zeki Akıncı'nın(2011) "konaklama işletmelerinde kriz sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi" adlı makalesinde yer alan veriler ve Engin Yavaş'ın "işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikalarının işletmelerin kriz aşabilirliğine olan etkileri" yüksek lisans tezinde kullanılan sorular yeniden geliştirilerek hazırlanmıştır.

3.5.1 Araştırmanın Türü

Araştırma, açıklayıcı bir araştırma niteliğindedir. Açıklayıcı araştırma, öngörülebilir bulunma olanağı sağlamakla birlikte hipotezden yola çıkarak veri toplama araçları ile değişkenler arasında neden sonuç ilişkisi kurmayı ve olayları, olguları açıklamayı amaçlamaktadır (Arslanoğlu, 2012:24).

Araştırmada tümevarım yöntemi uygulanmış olup özel durumlardan genel sonuçlara varmak hedeflenmiştir. Tüm bunlarla birlikte bu araştırma, hipotez içeren araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu tip araştırmalarda gözlem, deney ya da anket yöntemi kullanılmaktadır(Özdemir ve Saruhan, 2011:135).

Son olarak, çalışma pozitivist bir yaklaşım ile tamamlanmıştır.

3.5.2 Verilerin Analizi

Anketin ilk bölümündeki sorularla çalışanlar hakkında demografik verilere yer verilmektedir. İkinci bölümde, kriz yönetimi ve kriz dönemleri ile ilgili çalışanların cevaplarına göre bilgilendirilme seviyeleri ölçümlenmektedir. Üçüncü bölümde ise insan kaynakları departmanı tarafından uygulanan politikaların çalışanların motivasyonuna olan etkilerinin belirlenebilmesi amacıyla, beşli Likert ölçeği kullanılmaktadır. Bu yöntemle ifadelere verilen cevaplar aritmetik ortalama ve standart sapmaların hesaplanması yoluyla analiz edilmektedir.

Anket yöntemi ile toplanan veriler sosyal bilimlerde istatistik için en yaygın olarak kullanılan “SPSS 22” istatistik yazılımı ile analiz edilip çözümlenerek sonuçlar elde edilmektedir. “SPSS programının avantajları, toplumsal araştırmacıların uzun yıllardır bu programı kapsamlı bir şekilde kullanıyor olması ve çoğu istatistik ölçüyü kapsamaktadır”.(Neuman, 2014:535)

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden frekans ve yüzde oranları, aritmetik ortalama, tablo ortalaması, çapraz tablo ile uygulama hipotezlerinin test edilmesinde hipotez testlerinden Bağımsız Örneklem T Testi kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliğini ölçmek için; 12 ifade ile Likert tipi hazırlanmış olan soruların güvenilirliği ölçülmüş, anket verilerinin “Cronbach alfa katsayısı” ya da “Alfa Yöntemi” analizi sonucunda katsayı, 0.931 olarak belirlenmiştir. Bu değer; $0.80 \leq \alpha \leq 1$ olduğundan dolayı güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Ayrıca gerekli görülen soruların analizinde “mavi yakalı çalışanlar” ve “beyaz yakalı çalışanlar” olarak ayırma tabii tutulmuş ve çalışanlar arasındaki düşünce farklılıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Analiz yapılırken; araştırmaya katılan “işçiler ve şefler” fiziksel güç gerektiren işlerde çalıştıklarından dolayı mavi yakalı çalışanlar olarak, “uzmanlar ve müdürler” ise daha çok algılama, analiz ve sentez yapma gibi zihinsel faaliyetler içeren işlerde çalıştıklarından dolayı beyaz yakalı çalışanlar olarak hesaplanmaktadır. Bu bağlamda, ankete 43 mavi yakalı ve 42 beyaz yakalı çalışan katılmıştır.

3.6 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşları

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Katlanmış Yüzde
20 ve altı	0	0	0
21-30 arası	45	43.3	43.3
31-40 arası	40	38.5	81.7
41-50 arası	16	15.4	97.1
51 ve üstü	3	2.9	100.0
Toplam	104	100.0	

Tablo 3.1 Çalışanların Yaş Dağılımı

Tablo 3.1’de gösterildiği gibi ankete katılan çalışanların %43.3’ü 21-30 yaş aralığında, %38.5’i 31-40 yaş aralığında ve %97.1’i 50 yaşından küçüktür. Ayrıca 20 yaşından küçük çalışan bulunmamaktadır.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumu

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Katlanmış Yüzde
İlkokul	5	4.8	4.8
Ortaokul	4	3.8	8.7
Lise	30	28.8	37.5
Üniversite	52	50.0	87.5
Yüksek Lisans	12	11.5	99
Doktora	1	1.0	100.0
Toplam	104	100.0	

Tablo 3.2 Çalışanların Eğitim Seviyesi

Tablo 3.2’de gösterildiği gibi ankete katılan çalışanların %50’si üniversite mezunudur. İkinci sırada %28.8’le lise mezunları yer almaktadır. Aralarında doktora yapan 1 kişi bulunmaktadır.

Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	16	15.4
Erkek	88	84.6
Toplam	104	100.0

Tablo 3.3 Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %84.6'sı erkeklerden oluşurken, kadınların oranı %15.4'tür.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevi

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Katlanmış Yüzde
İşçi	35	33.7	33.7
Uzman	29	27.9	61.5
Şef	8	7.7	69.2
Müdür	13	12.5	81.7
Diğer	19	18.3	100.0
Toplam	104	100.0	

Tablo 3.4 Çalışanların Görev Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %33.7'si işçi, %27.9'u uzman, %7.7'si şef, %12.5.'i müdür pozisyonlarında bulunmaktadır. Diğer grubunu işaretleyen %18.3'ü ise; yönetici, firma ortağı, yönetim kurulu başkanı, işletme sahibi ve mühendis gibi pozisyonlarda bulduklarını beyan etmektedirler.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam Çalışma Süreleri

	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-7 yıl	39	37.5
8-15 yıl	36	34.6
16-23 yıl	18	17.3
24 ve üstü	11	10.6
Toplam	104	100.0

Tablo 3.5 Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

Ankete cevap veren çalışanların %37.5'i yedi yıl ve altında, %34.6'sı sekiz ila on beş yıl arasında, %17.3'ü on altı ila yirmi üç yıl arasında ve %11.6'sı ise yirmi dört yıl ve üstünde çalışma hayatının içinde bulmaktadırlar.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Bu Kurumda Çalışma Süreleri

	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-7 yıl	77	74.0
8-15 yıl	15	14.4
16-23 yıl	6	5.8
24 ve üstü	6	5.8
Toplam	104	100.0

Tablo 3.6 Çalışanların Bu Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı

Ankete katılan çalışanların çoğunluğu olan %74.0'ı yedi yıl ve altında şu anda çalıştığı işletmede çalışmaktadır. %14.4'ü sekiz ila on beş yıl arasında, %6'sı on altı ila yirmi üç yıl arasında ve %6'sı da yirmi dört yıl ve üstünde şu mevcut kurumunda çalışmaktadırlar.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerindeki Çalışan Sayısı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-50 kişi	25	24.0
51-100 kişi	24	23.1
101-200 kişi	23	22.1
201-300 kişi	3	2.9
301 ve üstü	28	26.9
Kayıp	1	1.0
Toplam	104	100.0

Tablo 3.7 İşletmelerdeki Çalışan Sayısı Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların %24'ü 0-50 kişi çalışan, %23.1'i 51-100 kişi çalışan, %22.1'i 101-200 kişi çalışan ve en fazla %26.9 ile 301 ve daha fazla çalışanın bulunduğu işletmelerde çalışmaktadırlar.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Kriz Dönemi Tecrübesi

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	41	39.4
Hayır	62	59.6
Kayıp	1	1
Toplam	104	100.0

Tablo 3.8 İşletmelerdeki Kriz Dönemi Yaşanma Dağılımı

Anketi cevaplayan çalışanların %39.4'ü daha önce bir kriz durumuyla karşılaştıklarını ifade ederken, %59.6'sı kriz durumu yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Tecrübe ettikleri krize neden olan faktörü sorduğumuzda ise; 1994, 2001 ve 2009 ekonomik krizi, sel, yıldırım düşmesi, su baskını, kar ve lodos fırtınası gibi doğal afetler ve yönetsel faktörlerden dolayı kriz yaşadıklarını belirtmektedirler.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinde Kriz Yönetim Planı Bulundurma

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Var	23	22.1
Yok	31	29.8
Bilmiyorum	50	48.1
Toplam	104	100.0

Tablo 3.9 Kriz Yönetim Planı Bulunma Dağılımı

Ankete cevap veren çalışanların %48.1'i işletmelerinde kriz yönetim planı olup olmadığını bilmemektedirler. Ancak katılımcıların yarısından fazlası kriz yönetim planı hakkında bilgi sahibidir.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinde Kriz Rehberi Bulundurma

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Var	14	13.5
Yok	45	43.3
Bilmiyorum	45	43.3
Toplam	104	100.0

Tablo 3.10 Kriz Rehberi Bulunma Dağılımı

Anketi cevaplayan çalışanların %43.3'ü işletmelerinde kriz rehberi olmadığını ifade ederken, aynı oranda çalışan ise bilmediğini ifade etmektedir.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibi Bulundurma

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Var	29	27.9
Yok	32	30.8
Bilmiyorum	43	41.3
Toplam	104	100.0

Tablo 3.11 Kriz Yönetim Ekibi Bulunma Dağılımı

Ankete cevap veren çalışanların %41.3'ü işletmelerinde kriz dönemlerinde krizi yönetecek bir ekibin varlığını bilmemektedirler.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinde Kriz Yönetimi Eğitimi Yapılma Durumu

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Var	43	41.3
Yok	60	57.7
Kayıp	1	1
Toplam	104	100.0

Tablo 3.12 Kriz Yönetimi Eğitim Çalışmaları Yapılma Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %41.3'ü kriz yönetim eğitimi yapıldığını ifade ederken, %57.7'si böyle bir eğitim olmadığını ifade etmektedirler.

Araştırmaya Katılan Çalışanlara Uygulanan Kriz Yönetimi Eğitim Çalışmaları

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir	6	5.8	104
İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır	10	9.6	104
Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir	25	24.0	104
Diğer	6	5.8	104

Tablo 3.13 Kriz Yönetimi Eğitim Çalışmaları Dağılımı

İşletmelerinde kriz yönetimi eğitim çalışmalarının yapıldığını ifade eden çalışanların % 24'ü iş güvenliği konusunda eğitim aldıklarını, % 9.6'sı krizlere karşı psikolojik destek aldıklarını, %5.8'i kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler aldıklarını ifade etmektedirler.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinde Krizi Önlemek İçin Uygulanan Yöntemler

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
Sürekli iç ve dış piyasa analizleri yapılmaktadır	26	25.0	104
Erken uyarı sistemi bulunmaktadır	14	13.5	104
Uzman kişi ve kuruluşlara danışılmaktadır	27	26.0	104
Krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistem veya çalışma yoktur	11	10.6	104
Diğer	6	5.8	104
Bilmiyorum	41	39.4	104

Tablo 3.14 Krizi Önlemek İçin Uygulanan Yöntemlerin Dağılımı

Tablo 3.14'te de gösterildiği gibi ankete cevap veren çalışanların %26'sı uzman kişi ve kuruluş görüşlerine başvurulduğunu, %25'i sürekli iç ve dış piyasa analizleri yaptığını belirtmektedirler. %10.6'sı ise krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistemlerinin olmadığını ifade etmektedirler. Ancak çalışanların %39.4'ü bu konuda ne yapıldığını bilmemektedirler.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşadıkları Krize Neden Olan Faktörler

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
Ekonomik faktörler	67	64.4	104
Doğal çevre faktörleri	42	40.4	104
Sosyo-kültürel faktörler	24	23.1	104
Teknolojik koşullara ilişkin faktörler	23	22.1	104
Uluslararası çevre faktörleri	15	14.4	104
Pazara ilişkin faktörler	38	36.5	104
Saldırı ve tehditler	18	17.3	104
Sendikal faktörler	10	9.6	104
Örgütsel faktörler	10	9.6	104
Yönetsel faktörler	37	35.6	104
Diğer	5	4.8	104

Tablo 3.15 Krize Neden Olan Faktörler Dağılımı

Anketi cevaplayan çalışanların %64.4'ü ekonomik faktörlerin, %40.4'ü doğal çevre faktörlerinin, %36.5'i pazara ilişkin faktörlerin ve %35.6'sı da yönetsel faktörlerin kriz durumuna sebep olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcıların %9.6'sı krize sendikal faktörlerin ve aynı oranda örgütsel faktörlerin neden olduğunu belirtmektedirler.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmelerinde Krizin Neden Olduğu Sonuçlar

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
İşletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi	3 %7	12 %28.6	1.93 1.71	.258 .457	0.009
Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi	5 %11.6	12 %28.6	1.88 1.71	.324 .457	0.052
Yüksek personel devri	3 %7	8 %19	1.93 1.81	.258 .397	0.100
İşletme kapasitesinin altında üretim gerçekleştirilmesi	5 %11.6	10 %23.8	1.88 1.76	.324 .431	0.144
Hızlı karar alma zorunluluğu	11 %25.6	16 %38.1	1.74 1.62	.441 .492	0.220
Personel üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi	17 %39.5	21 %50	1.60 1.50	.495 .506	0.338
Çalışanlarda motivasyon düşüşü	15 %34.9	24 %57.1	1.65 1.43	.482 .501	0.040
Çalışanlarla üst yönetim arasında iletişim eksikliği	9 %20.9	16 %38.1	1.79 1.62	.412 .492	0.084
Çalışanların işten ayrılma isteğinin artması	7 %16.3	16 %38.1	1.84 1.62	.374 .492	0.024
Diğer	3 %7	3 %7.1	1.93 1.93	.258 .261	0.977

Tablo 3.16 Kriz Dönemlerinde Karşılaşılan Sonuçların Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinde krizin neden olduğu sonuçlarla ilgili olarak mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların yaşadıkları sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını analiz etmek için Bağımsız T Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.16’da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre; $0.009 < 0.050$ olduğu için, mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların işletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi cevapları açısından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde çalışanlarda motivasyon düşüşü ve çalışanların işten ayrılma isteği cevaplarına bakıldığında; $0.040 < 0.050$ ve $0.024 < 0.050$ olduğu için burada da mavi yaka ve beyaz yaka arasında fark olduğu belirlenmiştir. Ancak diğer cevapların önem derecesi 0.050 ’den büyük olduğu için, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

İşletmelerde Kriz Döneminin Atlatılması İçin Uygulanan Politikalar

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
Örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi	54	51.9	104
Maliyetlerin düşürülmesi	52	50.0	104
Yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması	25	24.0	104
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	14	13.5	104
Pazara daha ucuz ve daha kaliteli ürünler sunulması	19	18.3	104
Reklam harcamalarının artırılması	16	15.4	104
Diğer	13	12.5	104

Tablo 3.17 Kriz Dönemlerinde İzlenen Politikaların Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %51.9'u kriz dönemlerinde üst yönetim tarafından örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirildiğini, %50'si maliyetlerin düşürüldüğünü ve %24'ü yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırıldığını ifade etmektedirler.

Kriz Dönemlerinde Uygulanacak Stratejilerle İlgili Çalışanların Bilgilendirilme Durumu

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p 0.046
Evet	15 %35.7	23 %56.1	1.64	.485	
Hayır	27 %64.5	18 %43.9	1.44	.502	

Tablo 3.18 Kriz Dönemlerinde Uygulanacak Olan Stratejilerle İlgili Çalışanların Bilgilendirilme Dağılımı

Ankete cevap veren çalışanların kriz dönemlerinde uygulanacak stratejilerle ilgili çalışanların bilgilendirilme durumunun mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını analiz etmek için Bağımsız T Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.18'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre; $0.046 < 0.050$ olduğu için, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

Kriz Dönemlerinde Üst Kadro Tarafından Bilgilendirilme Durumu

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	43	41.3
Hayır	58	55.8
Kayıp	3	2.9
Toplam	104	100.0

Tablo 3.19 Üst Kadrodan Krizle İlgili Bilgilendirilme Dağılımı

Ankete cevap verenlerin %55.8'i kriz dönemlerinde üstleri tarafından bilgilendirilmediğini, %41.3'ü ise bilgilendirildiğini ifade etmektedir.

Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Boyutunda İzlenen Stratejiler

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
İşten çıkarma	14 %32.6	11 %26.2	1.67 1.74	.474 .445	0.525
Ücretli izin verme	4 %9.3	4 %9.5	1.91 1.90	.294 .297	0.973
Ücretsiz izin verme	17 %39.5	9 %21.4	1.60 1.79	.495 .415	0.072
Ücret kesintileri	5 %11.6	6 %14.3	1.88 1.86	.324 .354	0.719
Yarı zamanlı çalışma sistemi	7 %16.3	4 %9.5	1.84 1.90	.374 .297	0.360
Emekli etme	2 %4.7	0 %0	1.95 2.00	.213 .000	0.161
Çalışma günlerini azaltma	4 %9.3	4 %9.5	1.91 1.90	.294 .297	0.973
Askere gönderme	0 %0	0 %0	2.00 2.00	.000 .000	0
Eğitim çalışmalarında kesinti	3 %7	7 %16.7	1.93 1.83	.258 .377	0.70
Verilen yan haklarda kesintiye gitme	4 %9.3	9 %21.4	1.91 1.79	.294 .415	0.123
Bir yıl ücrete zam yapmama	11 %25.6	16 %38.1	1.74 1.62	.441 .492	0.220
Hiçbiri	11 %25.6	5 %11.9	1.74 1.88	.441 .328	0.109
Diğer	0 %0	8 %19	2.00 1.81	.000 .397	0.02

Tablo 3.20 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri Dağılımı

Kriz dönemlerinde insan kaynakları boyutunda izlenen stratejiler konusunda mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında uygulama açısından farklılık olup olmadığı Bağımsız T Testi uygulanarak Tablo 3.20'deki veriler elde edilmiştir. Bu verilere göre; diğer cevabı önem derecesi $0.02 < 0.050$ olduğu için arada fark olduğu, ancak diğer seçeneklerin önem derecesi 0.050 'den büyük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Ayrıca askere gönderme seçeneğini her iki grupta da işaretleyen bulunmamaktadır.

Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmada Belirleyici Ölçütler

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
İşletmedeki kıdem süresi	24	23.1	104
Performans değerlendirme sonuçları	46	44.2	104
Cinsiyete göre	1	1.0	104
Medeni duruma göre	7	6.7	104
Askerliğini yapmamış olanlar	3	2.9	104
Emerlilik yaşı gelmiş olanlar	11	10.6	104
Sorunlu personel (disiplinsiz, işe geç gelen vs.)	54	51.9	104
İşletmedeki pozisyonu ve işletmeye kattığı değer	29	27.9	104

Tablo 3.21 Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmanın Belirleyici Kistasları Dağılımı

Ankete göre, çalışanların %51.9'u işten çıkarmanın en çok sorunlu personele uygulandığını, %44.2'si performans değerlendirme sonuçlarına göre yapıldığını ve %27.9'u da çalışanın işletmedeki pozisyonu ve işletmeye kattığı değere göre belirlendiğini ifade etmektedirler.

Kriz Dönemlerinde Sizde Gözlemlenen Tutum ve Davranışlar

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
Moral bozukluğu ve stres artışı	32 %74.4	38 %90.5	1.26 1.10	.441 .297	0.052
Adalet duygusunda azalma	13 %30.2	19 %45.2	1.70 1.55	.465 .504	0.157
İşini kaybetme korkusu	19 %44.2	13 %31	1.56 1.69	.502 .468	0.213
Çıkarılan arkadaşlara suçluluk hissi	5 %11.6	8 %19	1.93 1.81	.457 .397	0.198
Şok, geri çekilme ve sessizlik	7 %16.3	7 %16.7	1.84 1.83	.374 .377	0.962
Gerginlik ve öfke	10 %23.3	12 %28.6	1.77 1.71	.427 .457	0.581
İşe gelmeme	2 %4.7	1 %2.1	1.95 1.98	.213 .154	0.576
Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlık	8 %18.6	7 %16.7	1.81 1.83	.394 .377	0.817

Tablo 3.22 Kriz Dönemlerinde Sizde Gözlemlenen Davranışlar Dağılımı

Kriz dönemlerinde gözlemlenen tutum ve davranışlar açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız T Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.22’de gösterilmiştir. Bu verilere göre; seçeneklerin hepsinin önem derecesi 0.050 değerinden büyük çıktığı için gruplar arasında gözlemlenen tutum ve davranışlarda anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Kriz Dönemlerinde Yöneticiler Üzerinde Gözlemlenen Tutum ve Davranışlar

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
Güven ortamını sağlamaya çalışmak	50	48.1	104
Etkin iletişim oluşturmaya çalışmak	34	32.7	104
Ekip çalışmasına önem vermek	31	29.8	104
Dayanışma oluşturulması	31	29.8	104
Moral bozukluğu ve stres artışı	48	46.2	104
Panik durumu oluşması	22	21.2	104
Şok, geri çekilme ve sessizlik	18	17.3	104
Gerginlik ve öfke	26	25.0	104

Tablo 3.23 Kriz Dönemlerinde Yöneticiler Üzerinde Gözlemlenen Davranışlar Dağılımı

Ankete cevap verenlerin %48.1'i kriz dönemlerinde yöneticilerin güven ortamı oluşturmak için çalıştıklarını, %46.2'si ise yöneticilerde moral bozukluğu ve stres artışı gözlemlediklerini ve %32.7'si de yöneticilerin etkin iletişim ortamı sağlamaya çalıştıklarını belirtmektedir.

Kriz Dönemlerinin Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Olan Etkileri

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
Performans düşmesi	76	73.1	104
İş tatmininin azalması	33	31.7	104
İşletmeye olan bağlılık ve güvenin azalması	50	48.1	104
Kendi isteği ile işten ayrılması	27	26.0	104
Verimliliğin azalması	59	56.7	104
Görev tanımlarında karmaşa	28	26.9	104
Diğer	5	4.8	104

Tablo 3.24 Kriz Dönemlerinin Çalışanların Davranışlarına Olan Etkileri Dağılımı

Kriz dönemlerinin çalışanın davranışlarına farklı etkileri olabilmektedir. Ankete cevap veren çalışanların %73.1'i çalışanların performansının düştüğünü, %56.7'si verimliliğin azaldığını ve %48.1'i de çalışanların işletmeye olan bağlılık ve güveninin azaldığını ifade etmektedirler.

Kriz Dönemlerinde Çalışanların Moralini Yüksek Tutmak İçin Motive Edici Uygulamalar

	Frekans	Yüzde
Evet	33	31.7
Hayır	66	63.5
Kayıp	5	4.8
Toplam	104	100.0

Tablo 3.25 Motive Edici Çalışma Uygulamaları Dağılımı

Anketi cevaplayanların %63.5'i kriz dönemlerinde motive edici çalışmaların yapılmadığını, %31.7'si ise motive edici uygulamaların olduğunu ifade edenler ise bu çalışmaların daha çok iletişim ağırlıklı olduğunu belirtmektedirler.

Kriz Dönemlerinde Size Göre Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
Yönetime destek sağlama	19 %44.2	15 %35.7	1.56 1.64	.502 .485	.431
Kriz yönetimi eğitimi	15 %34.9	17 %40.5	1.65 1.60	.482 .497	.600
Motivasyonu artırma	25 %58.1	25 %59.5	1.42 1.40	.499 .497	.898
Yeniden yapılanma	15 %34.9	14 %33.3	1.65 1.67	.482 .477	.882
Çalışan maliyetlerini düşürme	3 %7	5 %11.9	1.93 1.88	.258 .328	.443
Ücretsiz izin	4 %9.3	3 %7.1	1.91 1.93	.294 .261	.721
Katılımcı yönetim	8 %18.6	8 %19	1.81 1.81	.394 .397	.959
İşten çıkarma	1 %2.3	3 %7,1	1.98 1.93	.152 .261	.300
Diğer	2 %4.7	2 %4.8	1.95 1.95	.213 .216	.981

Tablo 3.26 Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları Dağılımı

Kriz dönemlerinde çalışanlar tarafından uygulanması istenen insan kaynakları politikaları sorusuna mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar açısından bir farklılık olup olmadığı Bağımsız T Testi uygulanarak Tablo 3.26'daki veriler elde edilmiştir. Bu verilere göre; seçeneklerin önem derecesinin hepsi 0.050'den büyüktür. Bu da uygulanması istenen insan kaynakları politikaları açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında farklılık olmadığını göstermektedir.

Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Departmanının Uyguladığı Politikalara İlişkin Çalışan Düşüncelerinin Analiz Sonuçları

İfadeler	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
Uzun dönemdeki olacak değişimler hakkında çalışanı bilgilendirmek motivasyonu artırmaktadır.	39	41	1.85 1.68	1.136 .986	.494
Örgüt içi iletişimin oluşturduğu olumlu iklim kriz dönemlerini atlatmamız için bizi motive etmektedir.	39	41	1.85 1.88	.988 .900	.880
Personeli geliştirmeye yönelik eğitim alanları oluşturmak ve arttırmak motivasyonu yükseltmektedir.	38	41	1.66 2.22	.781 1.129	.013
Çalışanlarla iletişim kurmak ve destek sağlamak motivasyonu artırmaktadır.	37	41	1.49 1.68	.804 .934	.325
Çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri ortamlar oluşturulması motivasyonu olumlu etkilemektedir.	39	41	1.74 1.80	1.019 1.145	.801
Örgütte adalet sağlamak çalışanın işletmeye olan güvenini tazelemektedir ve motivasyonunu artırmaktadır.	38	41	1.50 1.61	.797 1.137	.623
Kriz dönemlerinde stres yönetim programları uygulamak çalışanı olumlu yönde etkilemektedir.	38	41	2.03 2.05	.972 1.071	.923
İşten çıkarmalar çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.	35	41	1.69 1.68	.932 .986	.990
Zorunlu ücretsiz izin verilmesi çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir.	38	40	1.82 1.95	1.111 1.131	.599
Mesleki fonksiyonel gelişim eğitimlerinin durdurulması motivasyon düşüşüne neden olmaktadır.	36	41	1.64 2.29	.899 1.230	.009
Fazla mesai ödemelerinin durdurulması motivasyon düşüşüne neden olmaktadır.	38	40	1.74 2.40	.828 1.317	.009
İşletme üst yönetimi ile çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.	38	41	1.66 1.68	.938 1.083	.913

Tablo 3.27 İnsan Kaynakları Departmanının Uyguladığı Politikalara İlişkin Çalışan Düşüncelerinin Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan çalışanların; kriz dönemlerinde uygulanan veya uygulanması planlanan, motivasyonu artıran veya azaltan insan kaynakları politikalarına yönelik düşüncelerinin değerlendirilmesine yönelik on iki ifadeye yer verilmektedir. İfadelerle ilgili düşüncelerin “tamamen katılıyorum-(1)”, “katılıyorum-(2)”, “kararsızım-(3)”, “katılmıyorum-(4)” ve “hiç katılmıyorum-(5)” şeklinde belirtilmesi istenmektedir.

Tablo 3.27’de insan kaynakları departmanının uyguladığı politikalarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların düşünceleri arasında ki farklılığı göstermek için Bağımsız T Testi uygulanarak veriler elde edilmiştir. Bu verilere göre; “personeli geliştirmeye yönelik eğitim alanları oluşturmak ve arttırmak motivasyonu yükseltmektedir” ifadesinin değeri $0.13 < 0.50$, “mesleki fonksiyonel gelişim eğitimlerinin durdurulması motivasyon düşüşüne neden olmaktadır” ve “fazla mesai ödemelerinin durdurulması motivasyon düşüşüne neden olmaktadır” ifadelerinin önem değeri $0.09 < 0.050$ olduğundan bu ifadeler için mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanlar arasında düşünce açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer ifadelerin önem derecesi 0.050 değerinden büyük oldukları için gruplar arası düşünce farklılığı görülmemektedir.

Kriz Dönemi Sonrasında İşletmede İnsan Kaynağına İlişkin Çalışmalar

	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (f)
Kriz ardından gelen değişimle ilgili toplantılar yapılmakta ve eğitimler verilmektedir	40	38.5	104
İhtiyaç ve durum analizleri yapıp, çalışanların yeni rolleri konusunda karar verilmektedir	40	38.5	104
Yeni hedefler, politikalar ve ücret sistemleri belirlenerek çalışanlarla paylaşılmaktadır	53	51.0	104
Çalışanlara stres, kişisel gelişim ve danışmanlık hizmeti verilmektedir	16	15.4	104

Tablo 3.28 İnsan Kaynaklarına İlişkin Kriz Sonrası Uygulamaları

Ankete cevap verenlerin %51’i kriz dönemlerinden sonra yeni hedefler, politikalar ve ücret sistemlerinin belirlendiğini ve çalışanlarla paylaşıldığını ifade ederken, %38.5’i hem krizle gelen değişimlerle ilgili toplantılar yapıldığını hem de ihtiyaç ve durum

analizlerinin yapıp çalışanlara yeni yapılanma hakkında bilgi verildiğini ifade etmektedirler.

Kriz Dönemi Sonrasında İşletmede Durum Analizleri

	Frekans	Yüzde
Evet	59	56.7
Hayır	41	39.4
Kayıp	4	3.8
Toplam	104	100.0

Tablo 3.29 Kriz Dönemi Sonrasında Durum Analizleri Dağılımı

Kriz dönemi sonrasında işletmede durum analizlerinin yapıldığını ifade eden çalışanların oranı %56.7'dir. %39.4'ü ise durum analizleri yapılmadığını belirtmektedirler.

Kriz Dönemi Sonrasında Yeni Yapılanma Uygulamaları

	Frekans	Yüzde
Evet	48	46.2
Hayır	52	50.0
Kayıp	4	3.8
Toplam	104	100.0

Tablo 3.30 Kriz Dönemi Sonrasında Yeniden Yapılanma Dağılımı

Ankete cevap verenlerin %46.2'si kriz dönemi atlatıldıktan sonra yeni bir yapılanma gerçekleştiğini belirtirken, %50'si yeni yapılanma olmadığını ifade etmektedirler.

Kriz Dönemi Sonrasında Olası Krizlere Hazırlık Çalışmaları

	Frekans	Yüzde
Evet	44	42.3
Hayır	54	51.9
Kayıp	6	5.8
Toplam	104	100.0

Tablo 3.31 Kriz Dönemi Sonrasında Yeni Krize Hazırlık Çalışmaları Dağılımı

Araştırmaya katılanların %42.3'ü kriz dönemi geçtikten sonra olası krizlere karşılık hazırlıklar yapıldığını belirtirken, %51.9'u muhtemel krizlere karşılık bir hazırlık yapılmadığını ifade etmektedirler.

Ankette son olarak kriz dönemlerini başarıyla atlatabilmek için insan kaynakları politikaları konusunda kişisel görüşler istendiğinde ise; bilgilendirilmenin, iletişimin, azim ve moralin önemi üzerinde durulmakta, çalışanların yetenek ve tecrübeleri dikkate alınarak adil bir ücret politikası izlenmesi gerekliliği belirtilmekte ayrıca motive edici organizasyonların düzenlenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Kriz öncesi dönemde çalışan eğitim ve kalitesini yüksek tutarak sürekli gelişiminin temin edileceği politikalar geliştirilmesi gerektiği ve kriz olma ihtimaline karşı her zaman temkinli ve tedbirli olmak gerektiği belirtilmektedir. Özellikle çalışanların aidiyet bilincini yüksek tutmak için yönetim ve çalışanlar arasında iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasının önemi ifade edilmektedir. Kriz dönemlerinde işten çıkarma politikasının çözüm olmadığı, tecrübeli ve yetenekli çalışanlara olan ihtiyacın daha da arttığı önemle vurgulanmaktadır.

3.7 HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Kriz dönemlerinde örgütlerde; uygulanması planlanan stratejilerle ilgili bilgilendirilme ile çalışanların örgütteki pozisyonu arasında ilişki bulunmaktadır.

Kriz dönemlerindeki uygulanacak stratejilerle ilgili çalışanlar bilgilendirilir mi?	Evet	Hayır	Ortalama	Standart Sapma	p
Mavi Yakalı (f=43)	15 %35.7	27 %64.3	1.64	.485	0.046
Beyaz Yakalı (f=42)	23 %56.1	18 %43.9	1.44	.502	
Toplam	38 %45.8	45 %54.2			

Tablo 3.32 Kriz Dönemlerinde Bilgilendirilme ile Çalışanın Örgütteki Pozisyonu Arasındaki İlişki Dağılımı

İşletmelerde, kriz dönemlerinde; uygulanması planlanan stratejilerle ilgili bilgilendirilme ile çalışanın işletmedeki pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Bağımsız T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.32'de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren $0.046 < 0.050$ olduğundan dolayı

iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kriz dönemlerinde uygulanacak stratejilerle ilgili mavi yakalı çalışanların bilgilendirilme oranı beyaz yakalı çalışanların bilgilendirilmesine oranla daha az görölmektedir.

Kriz dönemlerinde insan kaynakları boyutunda izlenen stratejiler ile ilgili mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında uygulama açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır.

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
İşten çıkarma	14 %32.6	11 %26.2	1.67 1.74	.474 .445	0.525
Ücretli izin verme	4 %9.3	4 %9.5	1.91 1.90	.294 .297	0.973
Ücretsiz izin verme	17 %39.5	9 %21.4	1.60 1.79	.495 .415	0.072
Ücret kesintileri	5 %11.6	6 %14.3	1.88 1.86	.324 .354	0.719
Yarı zamanlı çalışma sistemi	7 %16.3	4 %9.5	1.84 1.90	.374 .297	0.360
Emekli etme	2 %4.7	0 %0	1.95 2.00	.213 .000	0.161
Çalışma günlerini azaltma	4 %9.3	4 %9.5	1.91 1.90	.294 .297	0.973
Askere gönderme	0 %0	0 %0	2.00 2.00	.000 .000	0
Eğitim çalışmalarında kesinti	3 %7	7 %16.7	1.93 1.83	.258 .377	0.70
Verilen yan haklarda kesintiye gitme	4 %9.3	9 %21.4	1.91 1.79	.294 .415	0.123
Bir yıl ücrete zam yapmama	11 %25.6	16 %38.1	1.74 1.62	.441 .492	0.220
Hiçbiri	11 %25.6	5 %11.9	1.74 1.88	.441 .328	0.109
Diğer	0 %0	8 %19	2.00 1.81	.000 .397	0.02

Tablo 3.33 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri Açısından Mavi Yakalı ve Beyaz Yakalı Çalışan Dağılımı

Kriz dönemlerinde insan kaynakları boyutunda izlenen stratejiler konusunda mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında uygulama açısından farklılık olup olmadığı Bağımsız T Testi uygulanarak Tablo 3.33'deki veriler elde edilmiştir. Bu verilere göre; diğer cevabı önem derecesi $0.02 < 0.050$ olduğu için arada fark olduğu, ancak diğer seçeneklerin önem derecesi 0.050 'den büyük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Ayrıca askere gönderme seçeneğini her iki grupta da işaretleyen bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre; mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanlar açısından uygulanan stratejiler gruplar arasında anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Kriz dönemlerinde uygulanmasını istedikleri politikalar açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında düşünce farklılıkları bulunmaktadır.

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
Yönetime destek sağlama	19 %44.2	15 %35.7	1.56 1.64	.502 .485	.431
Kriz yönetimi eğitimi	15 %34.9	17 %40.5	1.65 1.60	.482 .497	.600
Motivasyonu artırma	25 %58.1	25 %59.5	1.42 1.40	.499 .497	.898
Yeniden yapılanma	15 %34.9	14 %33.3	1.65 1.67	.482 .477	.882
Çalışan maliyetlerini düşürme	3 %7	5 %11.9	1.93 1.88	.258 .328	.443
Ücretsiz izin	4 %9.3	3 %7.1	1.91 1.93	.294 .261	.721
Katılımcı yönetim	8 %18.6	8 %19	1.81 1.81	.394 .397	.959
İşten çıkarma	1 %2.3	3 %7,1	1.98 1.93	.152 .261	.300
Diğer	2 %4.7	2 %4.8	1.95 1.95	.213 .216	.981

Tablo 3.34 Kriz Dönemlerinde Uygulanması İstenen Politikaların Mavi/Beyaz Yakalı Çalışanlar Açısından Analizi Dağılımı

İşletmelerde kriz dönemlerinde uygulanması istenen insan kaynakları politikaları açısından mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanlar arasında bir farklılık olup

olmadığının anlaşılması için Bağımsız T Testi yapılmış ve Tablo 3.34'teki veriler elde edilmiştir. Bu verilere göre; seçeneklerin önem derecesinin hepsi 0.050'den büyüktür. Bu sonuca göre; uygulanması istenen insan kaynakları politikaları açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında düşünce farklılığının olmadığını göstermektedir.

Kriz dönemlerinde sizde gözlemlenen tutum ve davranışlar açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır.

	Mavi Yakalı (f=43)	Beyaz Yakalı (f=42)	Ortalama Mavi/Beyaz	Standart Sapma Mavi/Beyaz	p
Moral bozukluğu ve stres artışı	32 %74.4	38 %90.5	1.26 1.10	.441 .297	0.052
Adalet duygusunda azalma	13 %30.2	19 %45.2	1.70 1.55	.465 .504	0.157
İşini kaybetme korkusu	19 %44.2	13 %31	1.56 1.69	.502 .468	0.213
Çıkarılan arkadaşlara suçluluk hissi	5 %11.6	8 %19	1.93 1.81	.457 .397	0.198
Şok, geri çekilme ve sessizlik	7 %16.3	7 %16.7	1.84 1.83	.374 .377	0.962
Gerginlik ve öfke	10 %23.3	12 %28.6	1.77 1.71	.427 .457	0.581
İşe gelmeme	2 %4.7	1 %2.1	1.95 1.98	.213 .154	0.576
Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlık	8 %18.6	7 %16.7	1.81 1.83	.394 .377	0.817

Tablo 3.35 Kriz Dönemlerinde Gözlemlenen Davranışların Mavi/Beyaz Yakalı Çalışanlar Dağılımı

Kriz dönemlerinde gözlemlenen tutum ve davranışlar açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız T Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.35'te gösterilmiştir. Bu verilere göre; seçeneklerin hepsinin önem derecesi 0.050 değerinden büyük çıktığı için, kriz dönemlerinde görülen tutum ve davranışlar ile mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında yapılan t testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İşletmede kriz yaşanmış olması ile kriz sonrasında durum analizleri yapılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

	Kriz dönemi sonrasında işletmenizdeki durum analizleri yapılmakta mıdır?				
İşletmede daha önce kriz tecrübesi var mı?	Evet	Hayır	Ortalama	Standart Sapma	p
Evet	31 %52.5	8 %19.5	1.47	.504	0.001
Hayır	28 %47.5	33 %80.5	1.80	.401	
Toplam	59 %100	41 %100			

Tablo 3.36 Kriz Yaşanmış Olması İle Kriz Sonrası Durum Analizleri Yapılması Arasındaki İlişki Dağılımı

İşletmenin daha önce kriz yaşamış olması ile kriz sonrasında durum analizleri yapılması arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.36'da gösterilmiştir. . Önem derecesini gösteren $0.001 < 0.050$ olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; daha önce kriz durumuyla karşı karşıya gelen işletmelerin kriz yaşamamış işletmelere oranla, kriz dönemi sonrasında durum analizleri yaptığı görülmektedir.

İşletmenin daha önce bir krizle karşılaşmış olması ile muhtemel yeni bir krize karşı hazırlık çalışmaları yapması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

	Kriz dönemi sonrasında işletmenizdeki olası yeni bir krize karşı çalışmalar yapılmakta mıdır?				
İşletmede daha önce kriz tecrübesi var mı?	Evet	Hayır	Ortalama	Standart Sapma	p
Evet	22 %50	16 %29.6	1.50	.506	0.040
Hayır	22 %50	38 %70.4	1.70	.461	
Toplam	44 %100	54 %100			

Tablo 3.37 İşletmenin Kriz Yaşanmış Olması İle Kriz Dönemi Sonrası Olası Krize Karşı Çalışmalar Yapması Arasındaki İlişki Dağılımı

İşletmenin daha önce kriz durumuyla karşılaşmış olması ile gelecekte olabilecek yeni bir krize karşı hazır olmak için çalışmalar yapması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.37’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren $0.040 < 0.050$ olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; daha önce krizle karşılaşmış olan işletmelerle kriz yaşamamış işletmelerin olası bir krize karşı çalışmalar yapması arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Krizle karşılaşmış olan işletmelerin olası bir krize karşı daha fazla çalışma yaptığı görülmektedir.

3.8 MÜLAKAT YÖNTEMİ İLE ULAŞILAN BULGULAR

Mülakat yöntemi, “iki yabancı kişi arasındaki, açıkça bir kişinin ötekinden belirli bilgiler elde etmesi amacıyla yürütülen kısa süreli, ikincil toplumsal etkileşimdir. Bilgi, görüşmecinin önceden ayarlanmış sorular sorduğu ve yanıtları kaydettiği ve yanıtlayıcının da cevap verdiği yapılandırılmış bir sohbetle elde edilmektedir”.(Neuman, 2014:441)

Bu bölümde 2014 yılı Aralık ayında mülakat yöntemi ile Kayseri’de turizm, matbaa ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren üç şirketle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan bu görüşmelerde Erciyes A.Ş., Doğu Ofset LTD. ŞTİ. ve Mara Mobilya LTD. ŞTİ. yetkilileri şirket faaliyetlerini özetledikten sonra yürütülen kriz yönetimi ve uygulanan insan kaynakları politikaları ile ilgili aşağıdaki bilgileri vermişlerdir.

Soru 1: Kurumunuzun örgüt yapısı ile ilgili özet bilgi verebilir misiniz? (Kuruluş tarihi, faaliyet alanı, ortaklık yapısı, personel sayısı vb. gibi)

Erciyes A.Ş.:

Kayseri Erciyes A.Ş. 2011 yılında kurulmuş olup şirket her yaştan halkımızın beden ve ruh sağlığını güçlendirmek, yeteneklerini geliştirmek için her türlü spor tesisinden yararlanmasını ve spor etkinliklerine aktif katılımını sağlamak için kurulmuştur. Bunun için gerekli alt yapı spor tesisi yapmak ve yaptırmak işletmek ve işletmek sporun hedefinin bireyler arasında dostluk barış sevgi ve kardeşliği olduğu bilinciyle, sporun ve

spor kültür ve bilincinin ulusal düzeyde gelişmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

Erciyes kayak bölgesi, alt istasyonu deniz seviyesinden yaklaşık 2200 metre yükseklikte ve Kayseri'ye yaklaşık 23 kilometre uzaklıkta olan Erciyes dağında 26 milyon m² alanı kapsamaktadır. Erciyes A.Ş. olarak profesyonel bir hizmet anlayışı ve aşkıyla çalışmaktayız. Tesisimiz 15 adet mekanik tesis, 9 adet Snow Truck, 22 km lift uzunluğu ve 100 km pist uzunluğuyla her yıl artan ziyaretçi sayısıyla yılda 1 milyonun üzerinde insana hizmet vermektedir. Erciyes A.Ş. Kayseri Büyükşehir Belediyesinin amaçları doğrultusunda Erciyes kayak merkezini dünya çapında bir turizm merkezi haline getirmek için çalışmaktadır. Erciyes kayak merkezi bünyesinde 66 çalışanı ile hizmet sunmaktadır.

Faaliyet Alanları

- Erciyes dağındaki tesislerin işletmeciliğini yapmak ve yaptırmak
- Erciyes dağındaki mevcut pistleri kullanıma hazır hale getirmek
- Kış spor aktiviteleri oluşturmak
- Yaz spor aktiviteleri oluşturmak
- Ulusal ve uluslararası spor olaylarına ev sahipliği yapmak

Doğuş Ofset:

5.250 m² açık, 3.000 m² kapalı alanda faaliyet göstermektedir. Yurtiçinde 51 şehre, yurtdışında 17 ülkeye hizmet vermektedir. 55 çalışanlarıyla 7 gün 24 saat, 3 vardiya kesintisiz üretim yapmaktadır. 18 adet baskı ünitesi ve 4 adet çok renkli baskı makinesi ile 1 adetten 1.000.000 adete kadar baskı yapabilmektedir. 30 yılı aşkın tecrübesi ile matbaacılık sektörünün önemli isimlerindedir. Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketlerin üretimde, pazarlamada, reklamda kullandıkları afiş-poster, katalog, broşür-el ilanı, dergi, etiket, garanti belgesi ve karton çanta gibi hizmetleri üretip teslim etmektedirler. Yurt içinde İstikbal, Yataş, Yağmur, Alfemo, İşbir gibi büyük şirketlerle de çalışmaktadırlar.

Mara Mobilya:

Firmamız 2004 yılında şahıs firması olarak kurulmuş olup 2012 yılında şirketleşerek yoluna Limited Şirket olarak devam etmektedir. Şirketimiz 2 ortaklıdır. Faaliyet konusu ağırlıklı olarak yumuşak grup diye nitelendirdiğimiz kanepeler, koltuk takımlarının ve modüler yatak ve yemek odalarının yurt dışına pazarlanmasıdır. Firmamız üretim yapmamakla birlikte tedarikçileri vasıtasıyla ürettiği malları yurt dışında farklı kıtalarda 25 ülkeye ihraç etmektedir. Yurt dışında 3 ana satış ağıımız bulunmaktadır. Bunlar, toptan dağıtıma yönelik çalışan müşterilerimiz, perakende mağazacılık yapan müşterilerimiz ve Avrupa menşeli Avusturya ve Almanya merkezli zincir mağazalardır. Firmamızda ortaklar haricinde 8 personelimiz bulunmaktadır. Dikey ve yatay hiyerarşik bir örgüt yapımız bulunmamakla birlikte, çalışanlarımızın her birinin pazarlama, lojistik ve operasyon, planlama, finans ve kalite kontrol gibi kendi sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Soru 2: Örgütünüz açısından hangi durumları kriz olarak değerlendirirsiniz, daha önce tecrübe ettiğiniz krizler nelerdir? (Olaylar, gelişmeler)**Erciyes A.Ş.:**

- İklim ve doğa şartlarının olumsuz etkileri
- Ekonomik kriz
- Salgın Hastalık
- Siyasi İstikrarsızlık
- Doğal Afet

Doğuş Ofset:

“5 Nisan Kararları” olarak bilinen 94 yılı krizi ortaya çıkınca şirketimiz de ekonomik krize girmiş Mark ile borçlanıldığı için borç iki katına çıkmıştır. 2000 ve 2001 yıllarında makine alımında, Euro ile borçlanılmış ardından gelen ekonomik kriz dolayısıyla zor zamanlar geçirilmiştir. Ayrıca üretilen çıktılarda hataların olması, müşteri firmanın itiraz etmesi ve zaman zaman müşteri kaybı gibi sonuçlanan olaylarda kriz yaşanmasına neden olmuştur.

Mara Mobilya:

Firmamızın ana faaliyeti tedarik sistemine dayanan pazarlama olduğu için potansiyel kriz sebeplerini müşteri odaklı bu iki unsura dayalı olumsuz gelişmeler oluşturmaktadır. Örnek vermek gerekirse, tedarikle alakalı kalite problemlerini, ürün teslim tarihindeki gecikmeleri ve öngörülemeyen fiyat artışlarını, pazarlama ile ilgili olarak ise bu etkenlerin müşterilerimiz üzerinde oluşturacağı olumsuz etkileri, yurt dışı piyasalardaki ekonomik dalgalanmaları ve haksız rekabetten doğan problemleri sıralayabiliriz.

Soru 3: Örgütünüzü etkileyecek farklı krizleri önceden tahmin edebilmek için uyguladığınız politikalarınız var mıdır?

Erciyes A.Ş.:

- Hiçbir konu -hesaplanan olasılık ne denli düşük olursa olsun- şansa bırakmamak
- İç ve dış çevre analizi yapmak
- İç ve dış çevre ile sürekli etkileşim hâlinde olmak
- Hatalardan ders almak
- İşletmenin başarı ve performans göstergelerine önem vermek

Doğuş Ofset:

Yaşanılan krizler sonrasında kriz yönetimine daha da önem verip öncelikle esnek bir yapıya ulaşmayı hedefledik. Böylelikle olası bir kriz durumlarında daha etkin yönetim yoluna gidilmiştir. Kriz döneminin yapısına göre, türüne göre, vardiya sistemine dönüp istenildiğinde vardiya sistemini iptal edebilmektedir. Mesai saatlerini duruma göre ayarlanabilmektedir. Duruma göre iç piyasaya yönelip, duruma göre dış piyasaya ağırlık verilmektedir. Geniş hareket kabiliyeti örgüte esneklik sağlamaktadır. Bazı şirketler üretimlerini % 70 oranında ihracata yönelik olarak yapmaktadırlar. Dolar ve Euro değeri yüksek olduğu zamanlarda problem yaşamamakta ancak değer düşüşü yaşandığında, iç piyasayı ihmal eden şirketlerin ekonomik krize girebilmektedirler. Bu sebeple Doğuş Ofset mümkün olabildiğince hem iç hem dış piyasaya yönelik işler yapmaktadır.

Mara Mobilya:

Genel anlamda daha önce yaşadığımız krizlerden elde ettiğimiz tecrübeler ve işimize hakim olarak piyasayı iyi takip etmek muhtemel krizleri önceden sezip gerekli tedbirleri almak konusunda yardımcı olmaktadır. Bu arada kelime olarak “Kriz” daha çok beklenmeyen vuku bulması anlamına geldiği için öngöremeyeceğimiz krizlerle de karşılaşma ihtimalimiz bulunmaktadır.

Soru 4: Kriz dönemlerinde örgütünüzde insan kaynakları yönetimi boyutunda hangi politikalar uygulanmaktadır?**Erciyes A.Ş:**

Öfke kontrolü eğitimi, kişisel gelişim eğitimi, ilk yardım eğitimi, kurum içi paydaşlara yönelik oluşturulan iletişim stratejileri gibi politikalar uygulanmaktadır.

Doğuş Ofset:

Kriz dönemi öncesinde, normal üretim döneminde insan kaynakları yönetimi departmanımız işlere doğru sayıda ve yeterlilik düzeyi uygun personel yerleştirmeye önem vermektedir. Kriz döneminde de personelimiz mümkün olduğunca açık ve doğru bir şekilde bilgilendirilmektedir. Esnek bir yapı oluşturulup vardiya sistemi uygulanmaktadır.

Mara Mobilya:

Çalışan sayımız bakımından küçük bir organizasyon olduğumuz için çalışan arkadaşlarımızla ikili diyaloglar çerçevesinde kriz dönemlerini yönetmekteyiz.

Soru 5: Size göre kriz olarak değerlendirdiğiniz durumlarla somut olarak karşılaştınız mı, bu örnek olayda kurumunuzca nasıl bir politika izlenmiştir?**Erciyes A.Ş:**

Doğal afet durumlarında “çığ düşmesi” gibi acil yardım ekipleri, sağlık ekipleri, ihtiyaç duyulan ekipmanlar hazır bulundurulmaktadır. İklim ve doğa şartlarının olumsuz etkileri

“kar yağmaması” durumunda yapay kar elde etmek için büyük kar makineleri alınarak bu olumsuz etki giderilmeye çalışılmaktadır.

Doğuş Ofset:

ERP matbaa yönetim sistemi yazılımı ve PDF iş akış sistemi programı kullanıncaya kadar farklı boyutlarda krizler yaşanmıştır. Müşterinin istediği sonuç çıkmadığında problemler çıkmakta ve ya işin tekrar yapılması veya müşteri kaybıyla sonuçlanabilmekteydi.

2011 yılında toplam kalite anlayışı çerçevesinde problemler yaşamamak için ERP yazılımı gerekli görülmüş ve alınmıştır. Bu yazılım; müşterinin kapıda karşılanmasından, teklif süreci, maliyet çıkarımı, işin yapılması ve sevkiyatı ile teslimine kadar olan tüm süreçleri görebilme, takip edebilme, planlama yapma ve kontrol edebilme yeteneğini sağlıyor.

Bu süreçte iki türlü yatırım yapmak gerekmektedir. Birincisi yazılım olarak teknik yatırım, ikincisi bu tekniği kullanabilecek insan kaynağına yatırım. 2011-2012 yılları arasında bir yıl kadar teknik altyapı için yeni bilgisayarlar, uyumlu makineler ve yazılım programları kurulmuş ve bu tekniği en etkin verimde kullanabilmek için gerekli insan kaynağı hazırlanmıştır. Maliyetlemeden teklife, tekliften sipariş onayına, sipariş onayından üretime ve teslimine kadar tüm aşamaları takip etmek şirkete çok büyük bir güç sağlamıştır.

İkinci olarak “iş akış sistemi”, “PDF iş akış sistemi” programı kullanılmaya başlanmıştır. Baskı yapılacak işler PDF ortamında bilgisayardan bilgisayara aktarılabilenkte, işle ilgili teknik bilgiler, renk bilgisi ve benzeri bilgileri bilgisayardan makineye aktarılabilir. Bu sistem sayesinde iş; bilgisayar ekranında, kalıpta ve baskıda ölçümlenebilmekte ve kaydedilebilmektedir.

Mara Mobilya:

Tabi ki karşılaştık. Örneğin firmamızın daha önce satış cirosunun önemli bir kısmını Avrupa ülkelerine yaptığımız ihracatlar oluşturmaktaydı. 2008 yılında yaşanan küresel krizin Avrupa piyasalarında oluşturduğu ekonomik daralma etkisi firmamızı da olumsuz etkiledi.

Çıkış yolu olarak, bulunmadığımız yeni pazarlara yönelme kararı aldık. Bu doğrultuda özellikle daha önce fazla çalışmadığımız Ortadoğu ve Afrika ülkelerini hedef pazarlar olarak belirledik. Bu doğrultuda öncelikle hedef seçilen pazarlara uygun ürünlerin belirlenmesi ve tedarik edilmesi konusunda çalışmalar yapıldı. Ayrıca bu ürünlerin ilgili pazarlara sunulabilmesi yani doğru müşterileri ve satış kanallarına ulaşabilmek için özellikle potansiyel olduğunu düşündüğümüz Libya, Irak, Ürdün, Suudi Arabistan, Katar, Umman, Fas, Cezayir gibi ülkelerin kültürüne ve diline vakıf Arapça bilen yeni personel istihdam ettik.

Gerekli masa başı pazar araştırmaları neticesinde fuar katılımları ve organize ettiğimiz yurtdışı müşteri ziyaretleriyle bu pazarlarda yeni müşteriler kazanmış olduk. Böylelikle Avrupa pazarındaki kaybımızı yeni pazarlarla telafi ettiğimizi söyleyebilirim.

Soru 6: Yaşanan kriz dönemi sonrası örgüt içi bir değerlendirme yapıldı mı, özellikle insan kaynakları konusunda yeni bir uygulama (çıkarım) geliştirildi mi?

Erciyes A.Ş.:

Kriz sonrası değerlendirmeler yapılır ve nedenleri ayrıntılı olarak saptanır. Örgüt içi nedenler ve örgüt dışı nedenler ayrı ayrı belirlenir. Tekrarlanmaması için önlemler alınır. İlgili personel bilgilendirilir. Yaşanan krizin türüne göre basın ve kamuoyu bilgilendirilir.

Doğuş Ofset:

Yaşanan her kriz sonrası her yönden farklı değerlendirmeler yapılır. Yeni yapılanma öncesinde bir kriz yaşandığında, insan kaynaklarımızda endişe ve motivasyon eksiklikleri görülürdü. Bu durumu insan kaynakları yönetimini geliştirerek aşmaya çalıştık. Ayrıca farklı vardiya sistemleri uygulamalarını personelimizle iletişim halinde düzenlemeye çalıştık.

Mara Mobilya:

Firmamız yapısı itibariyle daha çok ikili diyalogların hakim olduğu bir organizasyon yapısına sahip olduğundan değerlendirmeler sürekli yapılmaktadır. Haliyle yaşanan olumsuz tecrübeler neticesinde yeni çıkarım ve uygulamalar şekillenmektedir. Yeni pazar

araştırmaları yapılmakta ve yeni müşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesi için gayret gösterilmektedir. Mobilya sektöründeki büyük fuarlara katılım sağlanarak yenilikler ve değişimler takip edilmektedir.

Soru 7: Size göre kriz döneminde uygulanması gereken öncelikli politikalar nelerdir?

Erciyes A.Ş:

Sürekli iç ve dış çevre analizleri yaparak çevredeki değişimler izlenmeli, kriz ve kriz yönetimi üzerine kurum içi eğitimler verilmeli ve çalışanlarla iletişim kurularak motivasyonlarının yükselmesi sağlanmalıdır.

Doğuş Ofset:

Kriz dönemi gelmeden önce çevreyi, teknolojiyi ve değişmeleri devamlı kontrol etmek gerekmektedir. Konjonktürü takip etmek, dünyada neler oluyor, Türkiye’de neler oluyor bilmek gerekmektedir. Matbaa sektörü ekonomi ile doğru orantılı. Ekonomi yavaşlarsa işler de yavaşlamakta, ekonomi iyiye gidiyorsa işler de artmaktadır. Kriz dönemi geldiğinde krizin türüne göre kararlar alınmalı ve zamanında uygulanmalıdır.

Mara Mobilya:

Kriz sebeplerinin iyi analiz edilmesi, çabuk ve isabetli hareket planı oluşturulması, bu süreçte personelin ne yapması gerektiğinin tespit edilerek onların verimli bir şekilde katılımlarının sağlanması, alınan kararların doğru bir şekilde uygulandığının ısrarla takip edilmesi öncelikli politikalarlardır.

SONUÇ

İşletmeler giderek artan rekabet koşulları, içinde bulunduğu belirsizlik ortamı ve çevresel değişkenlerin yoğun olduğu günümüzde; her an kriz durumlarıyla karşılaşabilmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde normal faaliyetlerine devam etmek ve varlığını korumak amacıyla klasik işletme yönetimine ilave olarak kriz yönetimi uygulamak durumunda kalmaktadır. Özellikle “insan hakları” kavramının öne çıktığı son dönemlerde, işletmelerde uygulanan kriz yönetiminin daha fazla insan odaklı bir yönetim anlayışı içermesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kriz dönemlerini başarıyla sonlandırabilmek örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağına bağlı olmaktadır. Çalışanlar, kriz dönemlerinin stres dolu gerginlik ve panik havasından çok fazla etkilenmekte belirsizlikler ve işlerini kaybetme korkusu performanslarına yansımakta ve verimliliklerini düşürmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde uygulanması planlanan stratejilerle ilgili çalışanlarla iletişim halinde olunması ve insan kaynakları yönetiminin motivasyon artırıcı politikalar uygulaması gerekmektedir. Kriz dönemlerini atlama en önemli destek insan kaynakları olmaktadır.

Bu araştırmanın sonucunda hipotezlerin analizlerine göre; Hipotez 1 yani “kriz dönemlerinde uygulanması planlanan stratejilerle ilgili bilgilendirilme ile çalışanın örgütteki pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir. Bu bağlamda mavi yaka çalışanlar kriz dönemlerinde uygulanacak olan stratejilerle ilgili bilgilendirilmenin yeterli yapılmadığını belirtmektedirler. Beyaz yaka çalışanlar ise, bu konuda yeterli bilgi verildiğini düşünmektedirler. Buna göre, bilgilendirilme ile çalışanın pozisyonu arasında doğru orantı görülmektedir.

Hipotez 2 “kriz dönemlerinde insan kaynakları boyutunda izlenen stratejiler ile ilgili mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında uygulama açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır” red edilmiştir. Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları stratejileri açısından mavi yakalı veya beyaz yakalı gibi bir ayrıma gidilmediği görülmektedir. Gerekli görülen her uygulama her iki grup için de gerektirdiği şekilde uygulanmaktadır.

Hipotez 3 “kriz dönemlerinde uygulanmasını istedikleri politikalar açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında düşünce farklılıkları bulunmaktadır.” red edilmiştir. Kriz dönemlerinde; ister emek gücüyle çalışan mavi yakalı çalışanlar olsun ister beyin

gücüyle çalışan beyaz yakalı çalışanlar olsun hepsi “işten çıkarma” politikası yerine “motivasyon artırıcı uygulamalar”, “yeniden yapılandırma” ve “kriz yönetimi eğitimi” gibi farklı stratejilerin uygulanması gerektiğini düşünmektedirler. Kriz dönemlerinde; maliyetleri düşürmek için örgütlerde ilk akla gelen uygulama küçülme politikası olmaktadır. Aslında örgütler sürekli olarak iç ve dış çevre analizleri yaparak ve esnek yönetim yapısı oluşturarak olası krizlere karşı hazırlıklı olması, kriz yönetimi planlaması, kriz sinyallerini doğru anlayıp krize çevirmeden aktif bir şekilde çözmesi kriz dönemlerini atlama daha önemli ve etken olmaktadır. Kendi bünyesinde yetişmiş çalışanları maliyetleri düşürmek amaçlı işten çıkarmak örgüt için çözüm değil problem oluşturmaktadır.

Hipotez 4 “kriz dönemlerinde gözlemlenen tutum ve davranışlar açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır” red edilmiştir. Kriz dönemlerinde hem mavi yakalı çalışanlarda hem de beyaz yakalı çalışanlarda moral bozukluğu ve stres artışı, adalet duygusunda azalma, işini kaybetme korkusu ve gerginlik gibi tutum ve davranışlar gözlemlenmektedir.

Hipotez 5 “işletmede daha önce kriz yaşanmış olması ile kriz sonrasında durum analizleri yapması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir. İşletme daha önce bir kriz tecrübe etmişse ve atlattıysa, ilerideki bir kriz ihtimaline karşı planlar yapabilmek, krizi daha iyi yönetebilmek için durum analizleri yapmaktadır. Daha önce bir kriz tecrübe etmemiş olan işletmelerde durum analizleri yapma oranı ise daha az olmaktadır. Kriz dönemi yaşamış olan örgütler, yeni bir krize karşı; kriz sinyallerini algılamak, krize karşı önlemler alabilmek ve krizin vereceği zararları en aza indirebilmek için sürekli iç ve dış çevre analizleri ve durum analizleri yaparak bilgi akışı sağlamaktadırlar.

Hipotez 6 “işletmenin daha önce bir krizle karşılaşmış olması ile muhtemel yeni bir krize karşı hazırlık çalışmaları yapması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir. Gelecekte olması muhtemel bir krize karşı hazırlık çalışmaları, daha çok bir kriz dönemi atlattıysa işletmelerde görülmektedir. Krize yönelik planlar yaparak, olası kriz senaryoları hazırlayarak, kriz yönetiminde görev alacak ekibi ve örgütlenmeyi düzenleyerek, insan kaynaklarına yönelik planlamalar yaparak ve halkla ilişkiler çalışmaları uygulayarak muhtemel bir krize karşı hazırlık yapıldığı görülmektedir.

Örgütler zaman içinde; ulusal veya uluslararası ekonomik faktörler nedeniyle, teknolojik yetersizlikler nedeniyle, gittikçe zorlaşan rekabet koşulları nedeniyle veya örgütsel yapı ve yönetim biçimindeki eksiklikler nedeniyle kriz durumlarıyla karşılaşabilmektedirler. Bu kriz dönemleri de örgütte hem üst yönetim de hem de çalışanlar arasında stres artışına, korku ve panik yaşanmasına ve dolayısıyla da performans düşüşüne ve verimlilik azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle özellikle kriz dönemlerinde, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynakları üzerinde, uygulanan politikalar konusunda daha titiz daha düşünülerek hareket edilmesi gerekmektedir. Uygulanması planlanan stratejilerin hepsi hem insan kaynaklarının performansını, hem de örgütün geleceğini etkilemektedir. Bu nedenle uygulanacak stratejilerle ilgili kararlar alınırken, bu sürece çalışanların da dâhil edilmesi hem onları motive edecek ve performanslarında düşme görülmeyecek, hem de yönetime destekleri sağlanmış olacaktır. Yapılan çalışma sonucunda da; çalışanlar kriz dönemlerinde daha çok motivasyon uygulamaları istemekte ayrıca yönetime destek vermek ve katılmak istemektedirler.

Sonuç olarak; örgütler, teknolojik açıdan ve insan kaynağı açısından güçlü politikalar uygulayabildikleri takdirde hayatlarını sürdürebilmekte ve değişen dünya şartlarına ve zorlu rekabet koşullarına uyum sağlayabilmektedirler.

KAYNAKÇA

Açıklalın, Aytay: **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayınevi, 1994

Akdağ, Mustafa: **Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler**, Konya, 2. Baskı, 2010

Akdoğan, Asuman: "Toplam Kalite Yönetimi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2000

Akgeçici, Tahir: **Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007

Akgeçici, Tekin: "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, 2011, 53(1), 1

Akgeçici, Tekin: "Toplam Kalite Yönetimi, Katımlı Yönetim Ve Transformasyonel Liderlik", **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, Ankara, Türk Ağır Sanayii Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, No:38, 2000

Akinci, Zeki: "Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2011,Cilt:3, Sayı:4

Aksu, Metin: **Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları Kriz Yönetimi**, İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2010

Aktan, Coşkun, Can: **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003

Arslanoğlu, İbrahim: **Araştırma Teknikleri**, Ankara, Gazi Üniversitesi Yayınları, 2012

Asunakutlu, Tuncer; Dirlik Serkan: "Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma", **Kriz Yönetimi**, Sumer, Haluk; Pernsteiner, Helmut (der), İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009

Aydın, Devrim M.; Kılınç, İlknur: **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve İletişimi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004

Aydın, Hamdi A.: “Örgütlerde İnsan İlişkileri”, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Şerif Şimşek, Adnan Çelik (ed), Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2008

Baltaş, Acar: **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

Benligiray, Serap: **Ücret Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2007

Bozkurt, Rüştü: “Kriz Koşullarında İşyerlerinin Alternatif Tepki Stratejileri”, **Kriz Yönetimi**, Sumer, Haluk; Pernsteiner, Helmut (der), İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009

Büyüköztürk, Şener, **Örnekleme Yöntemleri**, <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp>

Can, Halil; Akgün, Ahmet; Kavuncubaşı, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, 2001

Canman, Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİ, 1995

Capital Dergisi, Sayı:2015/1:76

Coşkun, Taha; Kayabaşı, Aydın: “Bankacılık Sektöründe Katımlı Yönetim Uygulamaları: Özel Ve Kamu Bankaları Üzerine Araştırma” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31:391-410, 2011

Çakır, Vesile: “Kriz İletişimi Teorileri”, **Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar**, Mustafa Akdağ, Ümit Arklan (ed), Konya, Literatürk Academia, 2014

Çelik, Cemile, Özdevecioğlu, Mahmut: "Otel işletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 9, 2002, Sayı:9

Çetin, Sefa: “Stratejik Yönetim”, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Şerif Şimşek, Adnan Çelik (ed), Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2008

Demir, Nevzat: “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, 2010, Cilt:9, Sayı:33

Deniz, Mehmet; Sağlam, Murat: “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar 2007, Cilt:6, Sayı:20, ss.156-176

Ekinci, Hasan; İzci, Ferit: “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12)**, 2006, Sayı:2

Ekonomist Dergisi, Yıl:22, Sayı:2001/15

Erdayı, Utku; “Beyaz Yakalıların Tanımlanması Üzerine”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:14, Sayı: 3, 2012

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, 2009

Eren, Erol: **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basın Yayım, 9. Baskı, 2013

Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”**, Ankara, Elma Yayınevi, 3. Baskı, 2005

Güçlü, Nezahat: “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt:23, Sayı:2

Haşit, Gürkan: “Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler”, **Kriz İletişimi ve Yönetimi**, Gürkan Haşit (ed), Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013

İpçioğlu, İsa: ”Kriz Öncesi Yapılacak Çalışmalar”, **Kriz İletişimi ve Yönetimi**, Gürkan Haşit(ed), Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013

İslamoğlu, Güler: “Başarılı Şirket Küçülmeleri”, **Öneri Dergisi**, 2002, Cilt:5, Sayı:18

Kağnıcıoğlu, Deniz: “Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 55(1):271-296, 2005

Karabulut, Elif; Pekdemir, Işıl: “Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Erdem, Ferda (ed), Antalya, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:4, 2002

Karakaya, Abdullah: “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji Dergisi**, 2004, Cilt:7, Sayı:2

Karcıoğlu, Reşat; Biçer, Enis Baha: “Toplam kalite yönetiminin işletme maliyetleri üzerine etkisi: Kalite belgesi öncesi ve sonrası dönem karşılaştırması”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, 2013, (39):1-25

Kavrakoğlu, İbrahim: Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model **Sinerjik Yönetim**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1994

Koca, Hüseyin: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2. Baskı, 2010

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 14. Baskı, 2013

Küskü, Fatma: “Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2001, 34 (1):15-32

Neuman, W. Lawrance: **Toplumsal Araştırma Yöntemleri** Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, çev. Sedef Özge, Ankara, Yayınodası, 2014

Ofluoğlu, Gökhan; Mısırlı, Kamuran: “İşletme ve Kriz Yönetimi”, **Kamu-İş Dergisi**, 2001, Cilt:6, Sayı:2

Özer, Pınar; Özmen, Ömür; Saatçioğlu, Ömür: “Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Cilt:6, Sayı:1

Özler, Derya: “Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Geylan, Ramazan; Tonus, Zümrüt (ed), Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013

Pira, Aylin; Sohodol, Çisil: **Kriz Yönetimi** Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul, İletişim Yayınları, 4. Baskı, 2012

Sayımer, İdil: **Sanal Ortamda Halkla İlişkiler**, İstanbul, Beta Basım, 2008

Selvi, Yakup; Göğüş, Sümer, Handan: “UFRS Çerçevesinde Risklerin Raporlanmasının Erken Uyarı Sistemine Katkısı”, **Kriz Yönetimi**, Sumer, Haluk; Pernsteiner, Helmut (der), İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009

Smilansky, Jonathan: **Yeni İnsan Kaynakları**, çev. Derya Atakan, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2002

Şimşek, Şerif; Aydoğan, Enver: “Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2000, Cilt:14, Sayı:1

Tack, B. Philip: **Kriz Zamanı Yönetim**, çev. Yakut Güneri, İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1994

Tayfun, Ahmet; Kösem, Handan: “Katımlı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2005

Tengilimoğlu, Dilaver; Atilla, Asuman; Bektaş, Meral: **İşletme Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008

Tonus, Zümrüt: “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Genel İşletme**, Zafer, Erdoğan; Ayşe Hepkul (ed), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012

Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin; Özer, M. Akif: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 5. Basım, 2013

Tutar, Hasan: **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, 2011

Tutar, Hasan: **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000

Tüz, V. Melek: **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, 1996

Tüz, V. Melek: **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001

Ülgen, Hayri; Mirze, Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, 2013

Ünal, Mehmet: “Kariyeri Yöneten Kurumlar”, **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009

Ürper, Yılmaz: “İşletmeler ve Özellikleri”, **Genel İşletme**, Zafer, Erdoğan; Ayşe Hepkul (ed), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012

Yavaş, Engin: İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının İşletmelerin Kriz Aşılabilirliğine Olan Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014

Yıldız, Müge Leyla; Kocaoğlu, Hüseyin Egemen: “Küçülerek Büyüme Stratejisi Hayal mi? Gerçek mi? Türkiye Eğlence Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, **Yönetim Dergisi**, Sayı:68, 2011

Elektronik Kaynaklar

Oxford İngilizce Sözlüğü; <http://www.oxforddictionaries.com>

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>

EKLER

Sayın İlgili,

Bu anket; Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalında Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde Gözüm danışmanlığında hazırlanan, “**İşletmelerdeki Kriz Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir bölümüdür.

Araştırmanın amacı, işletmelerde yaşanan kriz öncesi ve sonrası uygulanan insan kaynakları politikalarının işletmeyi ve çalışanlarını nasıl etkilediğini ve insan kaynakları yönetiminin bu süreçteki rolünü belirtmektir. Bu anketle elde edilen bilgiler tamamen akademik amaçlı olup, kesinlikle gizlilik arz edecektir.

Bu ankette toplam **36 soru** bulunmaktadır.

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

F. Hümeysra Haskebabçı

fhumeysra@hotmail.com

ANKET

Aşağıdaki sorulara size uygun gelen cevap seçeneğinin (gerekli gördüğünüz sorularda birden fazla seçeneğe) karşısındaki () içine **X** işareti koymak suretiyle cevaplayınız.

Anketi cevaplarken **DiĞER** seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek karşısındaki boşluğa ifade etmek istediğiniz görüşü açıkça yazınız.

1. Yaşınız:

()20 ve altı ()21-30 ()31-40 ()41-50 ()51 ve üstü

2. Eğitim durumunuz:

()İlkokul ()Ortaokul ()Lise
()Üniversite ()Yüksek Lisans ()Doktora

3. Cinsiyetiniz:

()Kadın ()Erkek

4. İşletmedeki göreviniz/unvanınız:
 İşçi Şef Uzman Müdür Diğer
5. Kaç yıldır çalışma hayatının içindesiniz?
 0-7 8-15 16-23 24 ve üstü
6. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
 0-7 8-15 16-23 24 ve üstü
7. Çalıştığınız işletmede kaç personel çalışmaktadır?
 0-50 51-100 101-200 201-300 301 ve üstü
8. İşletmeniz daha önce bir kriz tecrübe etti mi?
 Evet Hayır
9. Varsa bu krizler nelerdir?
.....
.....
.....
10. İşletmenizde kriz dönemlerini başarılı bir şekilde atlarmaya yönelik bildiğiniz bir “**kriz yönetim planı**” var mıdır?
 Var Yok Bilmiyorum
11. İşletmenizde, kriz ANINDA KULLANILACAK bildiğiniz bir “**kriz rehberi**” var mıdır?
 Var Yok Bilmiyorum
12. İşletmenizde, kriz dönemlerinde kriz yönetim planını uygulayacak bildiğiniz bir “**ekip**” var mıdır?
 Var Yok Bilmiyorum

13. İşletmenizde, çalışanlara yönelik kriz yönetimiyle ilgili **eğitim çalışmaları** yapılmakta mıdır? Eğer yapılıyorsa ne tür eğitim çalışmaları uygulanmaktadır?
- ()Evet uygulanmaktadır. ()Hayır uygulanmamaktadır.
- ()Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.
- ()İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır (Stres yönetimi).
- ()Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir.
- ()Diğer.....
14. İşletmenizde ortaya çıkabilecek krizleri önceden **önleyebilmek** için gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- ()Sürekli iç ve dış çevre (piyasa) analizleri yapılmaktadır.
- ()“Erken Uyarı Sistemi” bulunmaktadır.
- ()Uzman kişi ve kuruluşlara danışılmaktadır.
- ()Krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistem veya çalışma yoktur, işler olurlarına bırakılır.
- ()Bilmiyorum
- ()Diğer.....
15. İşletmenizde **krize neden olan faktörler** nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- ()Ekonomik faktörler ()Doğal-çevre faktörleri
- ()Sosyo-kültürel faktörler ()Teknolojik koşullara ilişkin faktörler
- ()Uluslararası çevre faktörleri ()Pazara ilişkin faktörler
- ()Saldırı ve tehditler ()Sendikal faktörler
- ()Örgütsel faktörler ()Yönetimsel faktörler
- ()Diğer

16. Kriz döneminde ne gibi **sonuçlarla** karşılaştınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- İşletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi
- Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi
- Yüksek personel devri
- İşletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirilmesi
- Hızlı karar alma zorunluluğu
- İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi
- Çalışanlarda motivasyon düşüşü
- Çalışanlarla üst yönetim arasında iletişim eksikliği
- Çalışanların işten ayrılma isteğinin artması
- Diğer

17. İşletmenizde; bu **kriz döneminin atlatılması** için ne tür politikalar izlenmiştir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- İşletmenin, örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi
- Maliyetlerin düşürülmesi
- Yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması
- Kredi ödemelerinin ertelenmesi
- Pazarlara daha ucuz ve daha kaliteli ürünler sunulması
- Reklam harcamalarının artırılması
- Diğer

18. Kriz dönemlerinde uygulanacak olan stratejilerle ilgili **çalışanlar** bilgilendirilir mi?

- Evet
- Hayır

19. Üstlerimden, olası krizler ile ilgili açıklamalar alıyorum.

- Evet
- Hayır

20. İşletmeniz kriz döneminde **insan kaynakları boyutunda** ne tür stratejiler izlemiştir?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () İşten çıkarma () Ücretli izin verme
 () Ücretsiz izin verme () Ücret Kesintileri
 () Yarı zamanlı çalışma sistemi () Emekli etme
 () Çalışma günlerini azaltma () Askere gönderme
 () Eğitim Harcamalarında kesinti () Verilen yan haklarda kesintiye gitme
 () 1 yıl ücrete zam yapmama () Hiçbiri
 () Diğer

21. İşletmenizde, kriz döneminde **“işten çıkarma”** hangi kıstaslara göre yapılır?

- () İşletmedeki kıdem süresi
 () Performans değerlendirme sonuçları
 () Cinsiyete göre
 () Medeni duruma göre
 () Askerliğini yapmamış olanlar
 () Emeklilik yaşı gelmiş olanlar
 () Sorunlu Personel (Disiplinsiz, işe geç gelen vs...)
 () İşletmedeki pozisyonu ve işletmeye kattığı değer

22. Kriz dönemlerinde **SİZDE** hangi tutum ve davranışlar gözlemlenmektedir?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Moral bozukluğu ve stres artışı
 () Adalet duygusunda azalma
 () İşini kaybetme korkusu
 () Gerginlik ve öfke
 () Çıkarılan arkadaşlarına karşı suçluluk hissi
 () Şok, geri çekilme ve sessizlik
 () İşe Gelmemeye
 () Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklarda artış

23. Kriz dönemlerinde işletmenizde, **YÖNETİCİLER** üzerinde hangi tutum ve davranışlar gözlemlenmektedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

-)Güven ortamının sağlanmaya çalışılması
-)Etkin iletişim ortamının oluşturulmaya çalışılması
-)Ekip çalışmasına önem vermek
-)Dayanışma oluşturulması
-)Moral bozukluğu ve stres düzeyinde artış yaşanması
-)Panik durumu oluşması
-)Şok, geri çekilme ve sessizlik durumu
-)Gerginlik ve öfke

24. **KRİZ DÖNEMLERİNİN** çalışanların tutum ve davranışlarına etkileri nelerdir?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

-)Performans düşmesi
-)İş tatmininin azalması
-)İşletmeye olan bağlılık ve güvenin azalması
-)Görev tanımlarında karmaşa
-)Kendi isteği ile işten ayrılmaların artması
-)Verimliliğin azalması
-)Diğer

25. Sizce kriz dönemlerinde uygulanması gereken **öncelikli** insan kaynakları politikaları nelerdir?

-)Yönetime destek sağlama
-)Kriz yönetimi eğitimi
-)Motivasyonu artırma
-)Yeniden Yapılanma
-)Çalışan maliyetlerini düşürme
-)Ücretsiz izin
-)Katılımcı yönetim (Astların yönetimde söz sahibi olması)
-)İşten çıkarma
-)Diğer.....

26. Kriz dönemlerinde kullanılan ya da kullanabileceğinizi düşündüğünüz **iletişim araçlarını** lütfen işaretleyiniz (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Elektronik iletişim (Mail)
 İtranet, internet
 Yazılı iletişim
 Duyuru/ bildiri
 İletişim panosu, öneri sistemi
 Yüz yüze iletişim
 Toplantı, görüşmeler, konferans

27. İşlerin yolunda gitmesi için resmi(biçimsel) iletişim kanallarının dışında kanallar kullanmak zorunda kalırım.

- Evet Hayır

28. Üst ve ast ilişkileri bakımından olası krizler hakkında örgütümüzde bütün çalışanlara iletişim konusunda **adil davranılır**, bilgi verilir.

- Evet Hayır

29. Kriz döneminde personelin moralini yüksek düzeyde tutmak için **motive edici** çalışmalar yapılır mı?

- Evet (evet ise 31. soruyu cevaplayınız)
 Hayır (hayır ise 32. soruya geçiniz)

30. Kriz dönemlerinde personeli motive edici ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

.....

31. Bu bölüm kriz dönemlerinde **insan kaynakları departmanının** uyguladığı politikalardan hangilerinin motivasyonunuzu ne ölçüde etkilediğini anlamaya yöneliktir.

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı lütfen belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
I. Uzun dönemdeki olacak değişimler hakkında çalışanı bilgilendirmek motivasyonu artırmaktadır.					
II. Örgüt içi iletişimin oluşturduğu olumlu iklim kriz dönemlerini atlattığımız için bizi motive etmektedir.					
III. Personeli geliştirmeye yönelik eğitim alanları oluşturmak ve arttırmak motivasyonu yükseltmektedir.					
IV. Çalışanlarla iletişim kurmak ve destek sağlamak motivasyonu artırmaktadır.					
V. Çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri ortamlar oluşturulması motivasyonu olumlu etkilemektedir.					
VI. Örgütte adalet sağlamak çalışanın işletmeye olan güvenini tazelemektedir ve motivasyonunu artırmaktadır.					
VII. Kriz dönemlerinde stres yönetim programları uygulamak çalışanı olumlu yönde etkilemektedir.					
VIII. İşten çıkarmalar çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.					
IX. ZORUNLU ücretsiz izin verilmesi çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir.					
X. Mesleki fonksiyonel gelişim eğitimlerinin durdurulması motivasyon düşüşüne neden olmaktadır.					
XI. Fazla mesai ödemelerinin durdurulması motivasyon düşüşüne neden olmaktadır.					
XII. İşletme üst yönetimi ile çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.					

32. **Kriz dönemi sonrasında** işletmenizde insan kaynağına ilişkin ne tür çalışmalar yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- Kriz ve ardından gelen değişimle ilgili toplantılar yapılmakta ve eğitimler verilmektedir.
- İhtiyaç ve durum analizleri yapıp, çalışanların yeni rolleri konusunda karar verilmektedir.
- Yeni hedefler, politikalar ve ücret sistemleri belirlenerek çalışanlarla paylaşılmaktadır.
- Çalışanlara stres, kişisel gelişim ve danışmanlık hizmetleri verilmektedir.
33. Kriz dönemi sonrasında işletmenizde **durum analizleri** yapılmakta mıdır?
- Evet Hayır
34. Kriz dönemi sonrasında işletmenizde **yeni yapılanma** yapıldı mı?
- Evet Hayır
35. Kriz dönemi sonrasında işletmenizde olası **yeni bir krize karşı çalışmalar** yapılmakta mıdır?
- Evet Hayır
36. İş hayatındaki tecrübeleriniz sonucunda kriz dönemlerini başarıyla atlatabilmek için insan kaynakları politikaları konusunda, varsa kişisel önerilerinizi lütfen belirtiniz.
-
-
-

ANKET BİTMİŞTİR, DESTEĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Fatma Hümeysra Haskebabçı

Doğum Yeri : Kayseri

Doğum Tarihi : 04.10.1976

Öğrenim Durumu

İlk Öğrenim : Kayseri Güventürk İlkokulu

Orta Öğrenim : İstanbul Kadıköy İmam Hatip Lisesi

Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve
Organizasyon Bölümü (1998-2001)

: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Halkla
İlişkiler ve Tanıtım Bölümü (2012-2014)

Yabancı Dil : İngilizce

İş Tecrübesi

1999-2000 : Eminoğulları İnşaat ve Sigorta Şirketi-İstanbul

2006-2007 : Bir Yayıncılık-Ankara

Becerileri : 10 parmak F Klavye kullanımı

: Rölyef El Sanatları

İletişim : fhumeysra@hotmail.com