



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ**

**HASAN ÇETİNKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**NİSAN 2018**



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ**

**HASAN ÇETİNKAYA**

**DANIŞMAN**

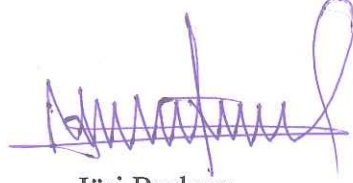
**Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

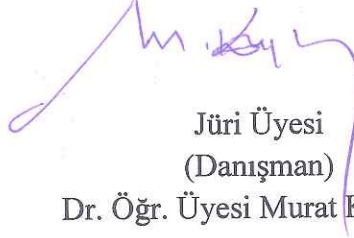
**NİSAN 2018**

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Hasan ÇETİNKAYA tarafından hazırlanan “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi” başlıklı bu çalışma 10/04/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Mehmet İNCE  
(Mersin Üniversitesi)



Jüri Üyesi  
(Danışman)  
Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ



Jüri Üyesi  
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 24/04/2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

Bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Hasan ÇETİNKAYA

10 / 04 / 2018

# KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hasan ÇETİNKAYA**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**2018**

## ÖZET

Bu çalışmada işletmelerde ekonomik kriz yönetimi hakkında bilgi verilmiş ve ekonomik krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri tartışılmıştır. Ekonomik kriz, işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucunda ortaya çıkan ve işletmenin fiziki ve finansal durumunu, geleceğini ve çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden olaylar olarak tanımlanabilir. Ekonomik kriz yönetimi ise, ekonomik krize ve ekonomik krizin etkilerine karşı yapılması gerekenlerin belirlenmesi, ekonomik kriz planlarının yapılması, uygulamaya konulması ve sonuçların değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Ekonomik krizlerin işletmeler üzerine her zaman olumsuz etkilerinin olmadığı bazen de işletmelere önemli fırsatlar sağladığı savunulmaktadır. Ekonomik krizlerin olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi ve işletme lehine kullanılabilmesi için bazı yönetim mekanizmalarının kurulması gerekmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerinde durulmuş, kriz tanımı ve özellikleri açıklanmıştır. Yine araştırmanın ikinci bölümünde işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve kriz dönemlerinde insan kaynaklarının politikaları incelenmiştir.

Araştırmanın yöntem bölümünde ekonomik kriz dönemlerinde işletme ve çalışan davranışlarını incelenmiştir. Bu bölümde mersin ilinde faaliyet gösteren 100 mermer işletmesi ve 125 çalışana ulaşılmış elde edilen değerler bulgular bölümünde verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** ekonomik kriz, mermer işletmesi, kriz yönetimi, finansal durum

# **THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN CRISIS MANAGEMENT**

**(M. Sc. Thesis)**

**Hasan ÇETİNKAYA**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE  
2018**

## **ABSTRACT**

In this study, informed about economic crisis management in enterprises and possible effects of economic crises on business are discussed. An economic crisis can be defined as an event that occurs as a result of an unexpected change in the internal or external environment of the business, and the physical and financial situation of the business, future events, and physical and mental threats to employees. Economic crisis management can be defined as determining what needs to be done against the effects of economic crisis and economic crisis, making economic crisis plans, putting them into practice and evaluating the results. It is argued that the economic crises are not always adversely affecting the enterprises and sometimes they provide important opportunities for the enterprises. Some management mechanisms need to be established in order to determine the positive and negative effects of the economic crises and to use them for the enterprise.

In the first part of the research, the concepts of crisis and crisis management are emphasized and the definition and characteristics of crisis are explained. In the second part of the research, human resources management in enterprises and policies of human resources in crisis periods were examined.

In the method part of the study, the behavior of the business and the employee in the periods of economic crisis were examined. In this section, 100 marble enterprises operating in Mersin province and 125 employees were reached.

**Key words:** economic crisis, marble administration, crisis management, financial situation

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamn her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gosteren danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ 'YE, Medmar Mermer San. Tic. A.Ő. Yönetim kurulu başkanı Can BERBEROĞLU'NA, Medmar Mermer San. Tic. A.Ő. Genel müdürü Fikret TÜZMEN'E Medmar Mermer San. Tic. A.Ő. Mersin işletme müdürü Ahmet Muhsin BİNGÖL'E

Çok değerli katkılarından dolayı jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Mehmet İNCE'YE Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ' ye teőekkürlerimi sunarım...



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
Araştırma Problemi.....	2
Araştırman Sınırlılıkları.....	2

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1. EKONOMİK KRİZ KAVRAMI.....	3
1.1. Ekonomik Krizin Açıklaması.....	3
1.2. Ekonomik Krizin Ana Özellikleri.....	4
1.3. Ekonomik Krizin Çıkmasına Yol Açan Nedenler.....	5
1.3.1. Dış çevre unsurları.....	5
1.3.2. Örgüt içi unsurlar ve başarısız yönetim.....	7
1.4. Ekonomik Krizin Çıkmasına Neden Olan Olaylar.....	8
1.5. Ekonomik Kriz Kademeleri.....	10
1.5.1. Körlük (iç ve dış belirtileri görememe) kademesi.....	12
1.5.2. Harekete geçememe ve tepkisizlik kademesi.....	12
1.5.3. Hatalı karar ve yanlış uygulamalar.....	13
1.5.4. Ekonomik krizin ortaya çıkması.....	14
1.5.5. Ekonomik krizin sona ermesi: ekonomik krizin fırsata çevirme veya işletmenin çöküşü.....	15



<b>1.6. Ekonomik Kriz Sonrası Görülen Etkiler.....</b>	<b>16</b>
1.6.1.Örgütsel etkiler.....	16
1.6.2.Yönetimsel etkiler.....	17
<b>1.7.Ekonomik Kriz Yönetiminin Açıklanması.....</b>	<b>17</b>
1.7.1. Ekonomik kriz yönetimi tanımı.....	17
1.7.2. Ekonomik kriz yönetimi olgusu.....	18
1.7.2.1.Ekonomik krizden kaçma olgusu.....	18
1.7.2.2.Ekonomik krizi çözme olgusu.....	19
1.7.3. Ekonomik kriz yönetimi kademeleri.....	19
1.7.3.1.Ekonomik krizin ortaya çıkmasındaki nedenler.....	20
1.7.3.2.Ekonomik krize hazırlık ve korunma.....	20
1.7.3.3.Ekonomik krizin denetim altına alınması.....	21
1.7.3.4.Normal duruma geçiş.....	22
1.7.3.5.Öğrenme ve değerlendirme.....	22
1.7.4. Ekonomik kriz yönetimine ilişkin uygulanabilecek stratejiler.....	22
1.7.4.1.Ekonomik kriz öncesi uygulamaları.....	23
1.7.4.2.Ekonomik kriz dönemi uygulamaları.....	23
1.7.4.3.Ekonomik kriz sonrası uygulamalar.....	24

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KRİZ DÖNEMLERİNDE**

#### **İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI**

<b>2. İNSAN KAYNAKLARI NEDİR?.....</b>	<b>26</b>
2.1. İnsan Kaynaklarının Görev Ve Çalışma Alanları Nelerdir?.....	27
2.2. İnsan Kaynakları.....	29

2.2.1. İnsan kaynaklarında izlenmesi gereken aşamalar.....	29
2.2.2. İnsan kaynakları departmanının uyguladığı aşamalar.....	30
2.3. İnsan Kaynakları Politikaları Etkileyen Etmenler.....	35
2.3.1. Dış etmenler.....	35
2.3.2. İç etmenler.....	35
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	37
2.2.1. Liyakat ve yeterlilik ilkesi.....	38
2.2.2. Eşitlik ilkesi.....	38
2.2.3. Kariyer ilkesi.....	39
2.2.4. Güvence ilkesi.....	39
2.2.5. Halef yetiştirme ilkesi.....	39
2.2.6. Yansızlık ilkesi.....	40
2.2.7. Geliştirme ilkesi.....	40
2.3. Ekonomik Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	40
2.3.1. Ekonomik kriz ortamında insan kaynaklarının izlenmesi gereken yol.....	40
2.3.2. Ekonomik kriz dönemlerinde izlenen politikalar.....	41
2.3.2.1. Tasarrufa yönelik politikalar.....	41
2.3.2.1.1. Ücretin düşürülmesi.....	41
2.3.2.1.2. Ücretin ertelenmesi.....	42
2.3.2.1.3. Ücret artışı yapılmaması.....	42
2.3.2.1.4. İşletme hissesinden pay verme.....	42
2.3.2.1.5. Fazla mesai ödemelerinin kaldırılması.....	42
2.3.2.1.6. Denkleştirme usulü çalıştırma.....	43
2.3.2.1.7. Yan haklardaki kesintiler.....	43
2.3.2.2. Küçülmeye yönelik izlenen politikalar.....	43

2.3.2.2.1. İstihdamın azaltılması.....	44
2.3.2.2.2. İşten çıkartmanın artması.....	44
2.3.2.2.3. Ücretsiz izin kullanımının çoğalması.....	45
2.3.2.2.4. Dış çevredeki kaynaklardan yararlanma.....	45
2.3.2.2.5. Kademe azaltma girişimi.....	45
2.3.2.3. İstihdamın azaltılmasına alternatif olarak uygulanan politikalar.....	46
2.3.2.3.1. Yarı zamanlı istihdam (part time).....	46
2.3.2.3.2. Ücretli izin.....	46
2.3.2.3.3. Girişimciliğe teşvik.....	46
2.3.2.3.4. Yeni kariyere geçiş.....	47
2.3.2.3.5. İstihdamın kaydırılması.....	47
2.3.2.3.6. Evde istihdam (home office).....	47
2.3.2.3.7. Proje bazlı istihdam.....	47
2.3.2.4. Diğer stratejiler.....	48
2.3.2.4.1. Süreç yenileme.....	48
2.3.2.4.2. Katımlı yönetim.....	48
2.3.2.4.3. Öğrenen organizasyon.....	49
2.3.2.4.4. Değişime uyum aşamaları.....	50
2.4 Ekonomik Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları İçin Neler Önemlidir?.....	50
2.5. Ekonomik Kriz ve Zaman Yönetimi.....	50

## ÜÇÜNCÜBÖLÜM

### YÖNTEM

3. YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırma Modeli.....	52
3.2 Çalışma Grubu.....	52
3.3 Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Veri Analizi.....	52

<b>3.4. Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.1. Anket formunun güvenilirliği.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.2. İşletmelerle ve işletme çalışanları ile ilgili frekans analizleri.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.3. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular.....</b>	<b>56</b>

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>73</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge1.1.Yıllara göre ekonomik krizlerin nedenleri ekonomik krizlerin sonuçları.....	6
Çizelge1.2. Ekonomik kriz Sürecinin Basamakları.....	11
Çizelge1.3: Örgütün yanlış önlemler alma aşamasında ortaya çıkan olumsuz yönetici davranışları.....	14
Çizelge2.1.Katılnalı yönetimin kişisel ve örgütsel yararları.....	48
Çizelge2.2. Zaman Kullanım Matrisi.....	51
Çizelge3.1: Güvenirlilik İstatistiği.....	53
Çizelge 3.2. Çalışmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri.....	54
Çizelge 3.3. İşletmelerin öncelikli hedefleri.....	54
Çizelge 3.4. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ait frekans analizleri.....	55
Çizelge 3.5. İşletmelerde kriz algısının frekans ve yüzde analizi.....	56
Çizelge 3.6. İşletmelerde ekonomik kriz nedenlerini gösteren frekans ve yüzde analizi.....	56
Çizelge 3.7. İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerine ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	57
Çizelge 3.8. Krizin işletme faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkileri ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	58
Çizelge 3.9. yaşanılan kriz dönemlerinde işletmelerin izlediği politikalara ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	59
Çizelge 3.10. “İşletmenizde kriz yönetimine yönelik çalışmalar yaptınız mı?” sorusuna ait frekans ve yüzde analizi.....	59
Çizelge 3.11. İşletmelerde kriz yönetimine yönelik yapılan çalışmaların frekans ve yüzde analizi.....	60

### Çizelgeler listesi (devamı)

Çizelge 3.12. İşletmelerin krizle ilgili yapmaları gerekenlere ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	61
Çizelge 3.13. İşletmelerin kriz anında uyguladıkları personel politikalarına ait frekans ve yüzde analizi.....	61
Çizelge 3.14. İşletmelerin kriz anında tercih ettikleri uygulamalara ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	62
Çizelge 3.15. İşletmelerin kriz yönetimi ile ilgili düşüncelerine ait frekans ve yüzde analizi.....	63
Çizelge 3.15. İşletmelerin ekonomik krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalara ait frekans ve yüzde analizi.....	63
Çizelge 3.16. Kriz yönetim planı yapan ve yapmayan işletmelere ait frekans ve yüzde analizi.....	64
Çizelge 3.17. İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlama nedenlerine ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	64
Çizelge 3.18. İşletmelerde oluşturulan kriz yönetim ekibine ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	65
Çizelge 3.19. İşletme çalışanlarının yaşa göre kriz algılarına ilişkin frekans ve yüzde analizi.....	65
Çizelge 3.20. Çalışanların cinsiyetlerine göre ekonomik kriz algılarının frekans ve yüzde analizi.....	66
Çizelge 3.21. Çalışanların işletmede ki çalışma sürelerine göre kriz algılarının frekans ve yüzde analizi.....	67

## GİRİŞ

İnsan, her zaman işletmeyi oluşturan faktörlerin en önemlisi olmuştur başta ülkemiz dışında cereyan eden dış gelişmeler gerek ekonomik gerek siyasal gerekse askeri değişimler istikrarsızlığa neden olmuş insanlardan farkı olamayan işletmelerinin işleyişinde beklenmedik olaylara neden olmuştur. Bu bakımdan insan, insan kaynakları yönetimi bu beklenmedik olayların yani ekonomik krizlerin yönetilmesinde ekonomik kriz politikalarının uygulanmasında ekonomik kriz öncesi ve sonra tutumlarda insan kaynakları yönetiminde; çalışanların motivasyonu, iş tatmini gibi konularda gerekli hassasiyet gösterilmekte, işletme yönetimi ile çalışanlar karşılıklı olarak birbirine bağlanmaya çalışılmakta, insan ögesi işletmenin merkezinde görülmekte, işletmenin veriminin artması için insan kaynağının iyi bir biçimde planlanması ve yönetilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma dört bölüm olarak ele alınmıştır. Birinci bölüm “ekonomik kriz ve ekonomik kriz yönetimi kavramları taşımaktadır. Bu bölümde; ekonomik kriz kavramı, ekonomik krizin kademeleri, ekonomik kriz sonrası görülen etkileri ekonomik kriz yönetimi tanımı yapılarak, ekonomik kriz öncesi uygulamaları, ekonomik kriz dönemi uygulamaları, ekonomik kriz dönemi sonrası uygulamaları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölüm “insan kaynakları yönetimi ve ekonomik kriz döneminde işletmelerin uyguladıkları. Burada, insan kaynakları nedir, insan kaynaklarını görev sorumlulukları nelerdir, insan kaynaklarını etkileyen etmenler anlatılmıştır. Sonrasında ekonomik kriz ortamında insan kaynakları yönetimi, ekonomik kriz ortamında insan kaynakları yönetimin izlemesi gereken yolları, ekonomik kriz döneminde izlenilmesi gereken yolları ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır. Üçüncü bölümü ise “Araştırma” başlığında olup, Mersin ili, mermer işletmelerinde araştırma, araştırmanın önemi, araştırma alt problemi, araştırmanın hipotezleri araştırmanın modeli, yöntemi demografik Faktörlerin İşletme Çalışanları ve İşletmeler arasında ekonomik kriz sinyallerini alması, ekonomik krize neden olan olaylar, ekonomik kriz öncesi ve sonrasında nasıl hareket edileceği konusunda anlamlı farkın tespiti, stratejik insan kaynakları planlamasının işletmeler için ekonomik kriz döneminde önemini saptamaya yönelik anket sonuçları istatistiksel programında analiz edilerek sonuçlar Çizelgeler sunulmuştur.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın sonucu detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

### ➤ **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bir işletmede çalışanlar iletmeyi oluşturan faktörlerden biridir. İşletmenin faaliyetine başlayabilmesi ve bir vizyon belirlemesi işletme yöneticileri ve işletme çalışanlarının bir araya gelmesi ile mümkündür. İşletmeler faaliyetlerine başlamalarıyla birlikte politikalar oluşturarak piyasada varlığını sürdürmeyi amaçlarlar. Fakat piyasada faaliyetlerine başlayan işletmeleri bir takım olumsuzluklar da beklemektedir. Şüphesiz ki bu olumsuzlukların en başında ekonomik kriz gelmektedir. İşletmeler ekonomik krizden etkilenmemek için bu yönde stratejiler oluşturmak zorunda kalmışlardır.

Bu araştırma Mersin ilinde faaliyet gösteren Mermer işletmelerinin durum tespiti bakımından yerel bir çalışma olmakla birlikte, ekonomik kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetiminde işletme ve işletme çalışanlarının davranışlarını ortaya koymak açısından önemlidir. Bu yerel durum tespiti bu alanda yapılacak diğer çalışmalara rehberlik edecektir.

### ➤ **Araştırma Problemi**

Mermer işletmelerinde ekonomik kriz dönemlerinde işletme ve işletme çalışanlarının davranışları sayısal ve oransal olarak farklılık göstermekte midir?

### ➤ **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan araştırmanın sınırlılıkları şöyledir;

- Bu araştırmanın çalışma evreni Mersin İlinde ki mermer işletmeleridir.
- Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanmış olması mülakat ve gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma sadece mermer işletmeleri ile sınırlıdır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

#### 1. EKONOMİK KRİZ KAVRAMI

Bu bölümde kriz tanımı ve kriz yönetimine ilişkin kavramlar açıklanacaktır.

##### 1.1. Ekonomik Krizin Açıklaması

“Ekonomik kriz” sözcüğü Yunanca ve Latince köklerinden gelmektedir. Yunancada “krinein” kökünden gelen “krisis” sözcüğü, Latince de olduğu gibi karar vermek anlamındadır. (Önder, 2001: 45)

Ekonomik kriz (buhran, bunalım), bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş biçimini tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilim durumudur.

“Ekonomik kriz bir mekanizmanın mevcut konumunu ve geleceğini etkileyen hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve genelde önlem alınmakta geç kalınan olumsuz bir durumdur.” Bu tanımdan ekonomik krizin beklenmedik bir zamanda sinyallerini verdiğini veya birdenbire ortaya çıktığı ve de istenmeyen bir durum olarak görülmektedir. Ticari işletmeler tarafından ise “ekonomik kriz, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve yönetilmesi gereken, şirketin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak tanımlanabilir. Ekonomik kriz istenmeyen bir durum olmasına rağmen bazı alanlarda ve ticari işletmeler için oluşturduğu fırsatlar bakımından olumlu olarak da değerlendirilebilir. Ekonomik kriz döneminin en önemli olumsuzluk durumu, gerilim yaratıcı olarak da adlandırılan “belirsizliktir”. Ekonomik kriz zamanlarında yeni koşullar ve kurallar geçerlidir, bilindik çözüm yolları ise geçerliliğini kaybeder. Günümüz koşullarında ekonomik krizin bütün kurumlar ve ticari işletmeler tarafından kabul edilmiş genel iki anlamı ise yıkımla sonuçlanan bir değişim ve ileri, gelişkin bir evreye geçiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ekonomik kriz “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplum veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmıştır. Ekonomik kriz, buhran dönemi ve bunalım dönemi olarakta anılabilmekle birlikte, “bir örgütün üst düzey hedeflerini ve

işleyiş biçimini tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilim durum” olarak da tanımlanır (Akgüç, 2009). Ekonomik kriz konusunda iki tür yaklaşım vardır;

**Sübjektif Yaklaşım:** Sezgiye yöneliktir. Ekonomik krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.

**Objektif Yaklaşım:** İşletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin, alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak ortaya çıktığını öne sürer.

## 1.2. Ekonomik Krizin Ana Özellikleri

Örgüt için bir belirsizlik ortamı yaratmasının yanı sıra ekonomik krizin dikkat çeken üç temel özelliği tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olarak sıralanmaktadır (Akman, 1998).

**Tehdit**, olası kayıplar yani, var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılık olarak algılanmaktadır. Ekonomik kriz, örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel direklerini tehdit altına almaktadır.

**Zaman baskısı**, mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır. Ekonomik krizi rutin durumlardan ayıran en önemli farklardan biri de zaman baskısının çok yoğun hissedilmesi ve çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunun bulunmasıdır.

**Sürpriz** ise, örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Karar vericilerin ekonomik krizi algılamadaki yetersizlikleri sürpriz niteliğini artırabilir. Ancak genelde sürpriz, çevreyi değerlendirme, bilgi toplama, işleme, yayma ve raporlama sistemindeki hataların sonucudur.

Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklanan ekonomik krizin temel özellikleri şöyle sıralanabilir.

- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması
- Beklenmedik ve ani değişiklikle sürpriz olması
- Karar vericilerde gerilim yaratması
- Korku ve paniğe yol açması
- Kontrol edilme gücü olması
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması
- Ekonomik kriz döneminde kontrol gücü yaşanır.
- Ticari işletmenin misyonu, halka ilişkiler (insan kaynakları), finansal yapısı ve ya doğal kaynakları ekonomik kriz ortaya çıktığında bu faktörler tehdit edilir.

### **1.3. Ekonomik Krizin Çıkmasına Yol Açan Nedenler**

- a) Dış çevre faktörleri.
- b) Örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim.

#### **1.3.1. Dış çevre unsurları**

İşletmenin kontrolü dışında ekonomik krize neden olan çevre faktörler dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörleri ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak çok sayıda işletmenin varlığına etkide bulunabilir. Çre koşullarında oluşan hızlı değişiklikler işletmelerin bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. İşletmenin uyum sorunu ekonomik krize zemin hazırlar Aktan & Şen, 2001).

**Doğal felaketler:** Doğal afetle ilgili değişimlerdir. Toprak kayması, yangın, sel, deprem ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler ekonomik krize zemin hazırlar. Türkiye’de 1999 yılında meydana gelen iki deprem birçok işletmenin yıkılmasına, kullanılamaz, üretim yapılamaz hale gelmesine neden olmuştur.

**Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar:** İşletmenin hizmet verdikleri ya da ürettikleri ürünlerin müşteriler tarafından arz talep durumu, buldukları sektör içerisindeki Pazar payları, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hâsıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslararası pazarlamada çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar (Altuntepe, 2009).

**Çizelge1.1.Yıllara göre ekonomik krizlerin nedenleri ekonomik krizlerin sonuçları**

1929	Dünya ekonomik bunalımı	Dolar 1,97 TL'den 2,21 TL'ye yükselmiş, ödemeler dengesi bozulmuş, yabancı sermaye girişi durmuştur.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, ihracatı artırmak amacıyla devalüasyon yapılmıştır.	Enflasyon %30'lara çıkmış, 1946-1947 yılları arası ekonomi gerilemiştir.
1958	Devalüasyon	Ekonomik darboğaz olmuştur.
1970	Dış ödemeler dengesi üzerindeki baskı üzerine devalüasyon yapılmıştır.	Dolar 9 TL'den 15,15 TL'ye yükselmiş, büyümede düşüş meydana gelmiştir.
1980	24 Ocak kararları	Dolar 33,70 TL'den 70 TL'ye yükselmiş, reel faiz dönemi başlamış, üç haneli enflasyon dönemi başlamıştır.
1994	5 Nisan kararları	Dolar 17.000 TL'den 40.000 TL'ye yükselmiş, kamu açıklarını kapatıcı istikrar paketi uygulanmıştır.
2000-01	Kasım 2000 ve Şubat 2001 Likidite sıkışıklığı	Faiz oranları aniden %1700-2000 seviyelerine yükselmiştir.
2008-09	ABD'de başlayan ve dünyayı saran ekonomik kriz	İşletmelerin pazar payları, azalmış ihracat rakamları gerilemiş, sanayi kapasite kullanım oranları gerilemiştir.

**Kaynak:** Öztürk, 2003: 28.

**Teknolojik yenilikler:** Teknolojideki değişimler işletme dünyasında değişimi gerektiren nedenlerden bir tanesidir. Teknolojideki değişimler işletme örgütü tarafından izlenmez ve uygulanmaz ise ekonomik kriz yaratır. İnsan gücü yerine makine gücü, elektronik

aletler, otomasyon ve son bilgisayar teknolojileri işletmenin ürünlerine, maliyet ve zaman unsuruna farklı bir yol yaratmada etkili olur.

**Hukuki ve politik düzenlemeler:** Hükümet kurucularının aldıkları bazı kararlar işletme örgütlerinin de yapısında değişiklikler söz konusu olmaktadır. Bu yüzden işletme örgütleri ekonomik kriz ile karşı karşıya kalabilirler.

**Sosyokültürel değişiklikler:** Toplumun örf ve adetlerinin zamanla değişmesi, müşteri çevresinin yaş ortalamasının değişmesi ile zevklerin değişmesi, yaşayış tarzlarının değişmesi, göç alan yerlerdeki insanlara hitap etme güçlükleri de işletmelerde ki ekonomik krizlere neden olur.

**Güçlü rekabet:** Küreselleşen dünyada aynı iş kolu ile uğraşan iş yerlerinin sayısının çoğalması, işletme çevresinde etkin rekabet oluşturmaktadır. Bu durum da işletme çevresini ekonomik kriz ortamıyla yüz yüze getirmektedir.

### **1.3.2. Örgüt içi unsurlar ve başarısız yönetim**

İç çevre faktörleri altı basamakta toplamak doğru bir ifadedir (Dinçer, 1998: 387-389).

**Kilit noktada çalışanların yetersizliği:** İşletmelerin ekonomik krize ile karşı karşıya kalmalarının da ki en önemli unsur, tepe yönetiminin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunlar; yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma, sistemi kusurlu bulma, ekonomik krizi inkâr etme şeklinde değerlendirilebilir.

**Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği:** İşletmeler de ki çalışanların tecrübe eksikliği ve dış işletme çevresi ile kopukluğu nedeniyle ekonomik kriz sinyallerini algılama da sorun yaşayacaktır. Buda işletme çevresinin ekonomik krize aniden yüz yüze gelmelerini sağlayacaktır.

**Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları:** Teknolojinin ilerlemesine bağlı olarak işletme çevresinde ki koşullar, daha önceden uygulanan yöntem, strateji ve de uyguladıkları değer, inanç ve tutumların değişmemesi günümüzde ki yenilenmelere ayak uyduramamak ta işletmeleri ekonomik kriz yakın tutabilecek unsurlardan biridir.

**İşletmelerin tarihi geçmişi ve tecrübeleri:** İşletmeler, içinde buldukları ekonomik krizin çözümüne ilişkin geçmiş deneyimlerinden yararlanabilirler.

**İşletmenin hayat safhası:** İşletme, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş safhalarından herhangi birisinde olabilir.

#### **1.4. Ekonomik Krizin Çıkmasına Neden Olan Olaylar**

Nedenleri; ortaya çıkma nedenleri ile aynı özellikleri taşır iken bazen de farklı özellikler taşıyabilir. Bunun için, her ekonomik kriz kendi içinde incelendiğinde çözümü de daha kolay olabilecektir. Ancak, ekonomik krizler başka gruplara ayrılırsa bile aralarında önemli benzerlikler nedeniyle etkileşimler olabileceğinden dolayı bir ekonomik krizin diğer ekonomik krizleri tetiklemeşi mümkündür olabilmektedir (Erol, 2010).

Ekonomik kriz türlerini, Kadıbeşegil'e göre aşağıdaki başlıklar halinde sayabiliriz:  
Bunlar;

##### *Genel Olarak Ekonomik kriz Çeşitleri*

- Doğal afetlerin neden olduğu ekonomik krizler,
- Mekanik sıkıntıların oluşturduğu ekonomik krizler,
- İnsanların yönetim açısından yanlış aldığı kararlardan kaynaklanan ekonomik krizler,
- Yönetimdeki kararların veya kararsızlıkların yol açtığı ekonomik krizler olarak, dört başlık altında toplayabiliriz.

### *Çevresel ve Örgütsel Etmenler Çerçevesinde Ekonomik kriz Çeşitleri*

Örgütsel ve çevresel etmenler açısından bakılırsa, ekonomik krizi birçok başlık altında toplayabiliriz. Bunları şu şekilde sayabiliriz;

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel problemler,
- Finansal problemler,
- Ortaklarda problemler,
- El değiştirmeler,
- Yoğun dedikodular,
- Grev,
- Ürün toplatılması,
- Yasal değişimler,
- Bilgi sistemlerinde ki bozukluk,
- Doğal afetler,
- İflas,
- Hizmet aksaklıkları vs.(Özengroupp, 2014).

### *Tahmin Edilebilirlik Derecelerine Göre Ekonomik kriz Çeşitleri*

Ekonomik kriz tanımı yapılırken de bahsedildiği gibi ekonomik kriz oluşurken sinyallerini vermektedir ve tahmini kolaydır. Ama bazı ekonomik krizlerin tahmin etmek mümkün iken bazılarının tahmini imkânsızdır. (Haşit, 1999: 15-16) ekonomik krizleri tahmin edilme derecesine göre “Tahmin edilmesi daha kolay ekonomik krizler” ve “Tahmin edilmesi daha zor ekonomik krizler” olarak ikiye ayırmıştır. Bu iki tür ekonomik krizi ise şöyle detaylandırmıştır;

### *Daha Kolay Tahmin Edilebilir Ekonomik kriz Çeşitleri*

- Uzun süreli grevler
- Yangın ve patlamalar
- Kirlilik ve sızma problemleri
- Hammadde sorunları

- Taşımacılık grevleri
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- Hisse senedindeki düşüşler
- Girdi maliyetlerindeki artış
- Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi
- Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi
- Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi

#### *Tahmin Edilmeleri Daha Zor Olan Ekonomik kriz Çeşitleri*

- Önemli ölçüde ürün hataları
- Önemli ölçüt fabrika/ekipman hataları
- İş kazaları
- Çok önemli bilgisayarın çökmesi (Örneğin ana bilgisayarım çökmesi)
- Örgüt içinden veya dışından gelebilen saldırılar
- Ürünlerin kopya edilmesi
- Taklitçilik
- Asparagas söylentiler, iftiralar
- Rüşvet, fiyat düzenlemeleri
- Ekonomik ekonomik kriz
- Terör
- Tepe adamlarının fidye karşılığı kaçırılması
- Boykotlar
- Tepe noktalarına yerleştirilen kişiler arasında bilgi sistemindeki hatalar
- Eksik ve Kötü iletişim
- Doğal Afetler

#### **1.5. Ekonomik Kriz Kademeleri**

Bazı ekonomik krizler ortaya çıkma nedenlerinden dolayı hiç belirti vermeden bir anda ortaya çıkarken bazıları da ekonomik krizler başlamadan önce belirli işaretler verirler (Alptekin, 2009).



## Çizelge1.2. Ekonomik kriz sürecinin basamakları

Aşamalar	Yaşanan Durum	Görülebilir Problemler
1. İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük) Aşaması	İşletme, ekonomik krizin ilk aşamalarını göremez, bir nevi körlük durumu yaşar.	Tecrübesiz çalışan sayısındaki fazlaşma, değişen iş hayatına kapalı bir yönetim anlayışı, güç ve yetkilerindeki dengesizlikler, şekil ve esasın yer değiştirmesi, amaçlarda azalışlar, çatışma ve sıkıntı yaratabilecek durumların ortaya çıkabileceğine ilişkin korku ve endişeler, iletişimin aksaması ve koordinasyon bozukluğu
2.Harekete Geçmeme (Atalet) Aşaması	İşletme, değişiklik ihtiyacını görmesine rağmen, herhangi bir tedbir almaz. Müdahale etmez ve ekonomik krizi yalanlar.	Satışların azalması, işletmenin yapısında ve ilişkilerinde bozulmalar, işgücü devrinin yüksek olması, masrafların artması, kaynakların azalması amaçların gerçekleşme oranının düşmesi
3.Yanlış Karar ve Faaliyetler Aşaması	İşletme, tedbir alır ancak aldığı tedbirler yararlı değildir.	Kararsızlık, gerilim artışı, merkezileşme, eksik bilgi, zayıf koordinasyon, astlardan gelen şikâyet ve ikazları önemsememe, yetenekli personelin işten ayrılması
4.Ekonomik kriz basamakları	İşletme ekonomik krize girer.	Yönetimde kızgınlık ve telaş durumu, planlamanın gereksiz görünmesi, örgüt ikliminin bozulması, ek sermaye elde etme maliyetinin yükselmesi, tüketicinin yeni ürünlere yönelmesi
5.Ekonomik krizin Sona Ermesi: Çözüm ve Çöküş	Dağılma, çökme aşaması.	Çevreyle olan ilişkinin bozulması, öz kaynağının azalması, pazar payının ve işletme ününün kaybedilmesi. Son olarak sorunlar çözümlenemezse tasfiye yaşanır.

**Kaynak:**Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3.baskı, İstanbul: İz Yayınları, 1992, ss.326-329'dan yararlanılarak hazırlanmıştır(Aktaran: Demiral, 2011: 27).

Ekonomik krizin ortaya çıkması şu aşamalarda olur (Dinçer, 1998:391-397);

- ✓ Körlük (İç ve Dış Belirtileri Görememe) Basamağı
- ✓ Harekete Geçmeme ve Tepkisizlik Basamağı
- ✓ Yanlış Karar ve Yanlış Faaliyetler
- ✓ Ekonomik kriz Basamağı

- ✓ Ekonomik krizin Sona Ermesi: Ekonomik krizin Çözülmesi veya İşletmenin Çöküşü

### **1.5.1. Körlük (iç ve dış belirtileri görememe) kademesi**

Ekonomik kriz işletmelerde daha önceden sinyalleri vermektedir. Önemli olan bu sinyalleri alabilmektir. İşletme örgütü bazı durumlar da ekonomik krizin belirtilerini göremeyebilir. Bunların nedenlerini aşağıda ki gibi sıralıya biliriz;

- Çok fazla personel çalıştırma
- Maliyeti azaltmak için üst kademelerde düşük ücrette tecrübesiz personel çalıştırma.
- İşletmenin yeniliklere kapalı olması.
- Şekil ile esasın yer değiştirmesi
- Tepe yönetimi ile alt kademenin arasında ki iletişimin kaybolması
- Örgüt yapısının amacını kaybetmesi.
- Belirlenmiş amaçların sayısında ki azalmalar vs.

Ekonomik krizin birinci aşamasında ortaya çıkan olumsuz değişikliklerin birçoğu işletmelerin çevreyi algılama da başarısız kalınması sonucu, müşterilerin taleplerinde ki değişimlerin fark edilmemesidir.

### **1.5.2. Harekete geçememe ve tepkisizlik kademesi**

Bu aşamanın en belirgin özelliği azalan satışlar ve bu nedenle stoklarda ki artışlardır. Bu nedenle brüt karlılık ta da beklenmedik düşüşler yaşanır. Bu aşama da işletme örgüt sisteminde ki bozulmalar ekonomik kriz durumunun oluşmasına rağmen örgüt çalışanları tarafından bu sinyaller alınmamaktadır.

Örgütlerin düzeltici tedbirleri almada neden geciktikleri konusunda iki temel neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, tehdit veya fırsatın geçici olabileceğidir. Bu durumda “bekle ve gör” türünde bir politika cazip olmaktadır.

İkincisi, değişikliğin maliyeti yüksek ve sonuçları yıkıcı olmaktadır (Miller ve Friesen, 1980:270).

Ekonomik kriz tehlikelidir, ekonomik kriz gelmesine rağmen işletmelerdeki rutin davranışlar işletmeleri daha tehlikeli duruma düşürebilir.

Hareketsizlik aşamasında çevresel değişikliklerle ilgili bilgilerin yorumlanmasında ki belirsizlik, örgütle ilgili kararların alınmasını zorlaştırmaktadır. Yine bu aşama da işletmede hissedilen bir kaynak yetersizliği yaşanmakta, işletme üst yönetimi politik nedenlerden dolayı kararları verir iken geciktirebilir. Bu nedeni ekonomik kriz döneminde yapılacak bir değişiklik var olan kaynakların da kaybedilmesine yol açmaktadır. Bu durum işletme üst yönetimdeki kişiler arasında da güç dengelerini bozmaktadır. İşletmeler de ekonomik krizin etkileri artıp panik havasına dönüştükçe işletme yönetimi tarafından ekonomik krizin olmadığına dair yalanlamalar başlar.

### **1.5.3. Hatalı karar ve yanlış uygulamalar**

Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkarken, bilgi sadece birkaç kaynaktan elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu durum işletme yönetimi arasında ortak bir görüş birliği sağlamayı zorlaştırmaktadır(Dinçer, 1992:330).

- Yöneticilerin dikkatlerini yoğunlaştırdığı konuların sayısında azalma görülür.
- İşletme üst yönetimi duyduğu ve inandığı konularda daha seçici duruma gelir.
- Hoşa gitmeyen tehlike sinyalleri görmemezlikten gelinir.
- Yöneticiler olumsuz gelişmelere kendi kişisel görüş ve geçmiş tecrübelerine göre karşılık verirler.
- İşletme üst yönetiminin aldığı stratejik kararların sayısında azalmalar görülür.
- Alınan kararlar daha basit yapıdadır.

- Yöneticilerde artan otoriter davranış biçimi görülür.
- Daha önce kullanılmış yöntemler yeni problemleri çözmeye tek yol olarak görülür.

### **Çizelge1.3. Örgütün yanlış önlemler alma aşamasında ortaya çıkan olumsuz yönetici davranışları**

Dikkatleri Dağılır ve Daha Az Konu ile İlgilenirler.
Alt Kademelerden Gelen Şikâyet ve İkazları Önemsemezler
Kaygı Veren Tehlike İşaretlerini Görmek İstemezler.
Olumsuz Gelişmelere Kendi Kişisel Görüş ve Geçmiş Tecrübelerine Göre Karşılık Verirler
Basit Yapıda Kararlar Alırlar.
Otokritik Davranış Biçimi İçerisine Girerler
Daha Önce Kullanılmış Yöntemler Yeni Sorunları Çözmede Tek Çare Olarak Görürler.

**Kaynak:** Gürkan Haşit, “İşletmelerde Ekonomik kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE,1999, s.56’ dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yöneticiler, işletme için doğru kararı alsalar dahi, örgüt içerisinde ortaya çıkan zaafılardan dolayı, müdahale konusunda da başarılı olamayabilirler.

Sonuçta yöneticiler bu karmaşık durum içinde iken doğru karara varamazlar ve/veya doğru müdahaleyi yapamazlar ise işletmenin ekonomik krizden bu aşamada kurtulması imkânsızdır.

#### **1.5.4.Ekonomik krizin ortaya çıkması**

Bir işletmenin, ilk üç kademe de sinyal vermeden birden bire dördüncü kademe ile karşılaşması mümkündür. Fakat genellikle işletmeler kendi iş kültürleri çerçevesinde, ekonomik kriz sinyallerini algılama ve ekonomik krizi fırsata çevirme gücüne sahiptir (Dinçer, 1998: 396). İki durumda da işletme bu ortamda ekonomik kriz ile karşı yüz yüzedir. Ekonomik krizin işletmeler üzerindeki etkilerinden doğan panik havası işletme yönetiminde ki düzeni olumsuz etkiler. Asparagas haberler ve güvenilmez kaynaklar ve de hızlı gelişen olaylar karar

alma süreçlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Böylesi durumlarda verilen kararların getireceği olumlu yâda olumsuz etkileri tahmin etmek oldukça güçtür (Önder, 2001).

Ekonomik kriz ortamında tepe yönetimi değiştirmek birinci aşamada ki bir uygulamadır. Kilit çalışanların realist karar alma yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için bu yöntem fayda sağlayabilir. Kilit yöneticilerinin yerini değiştirmek, değişiklik ihtiyacının bir parçası olarak ek bir fayda sağlar ve gerginliği azaltmak için suçluları cezalandırmış olma rahatlığı verir. Ancak böyle bir yola başvurmadan önce, ince detaylarıyla düşünülp bir ne olduğunu anlama ile ilgili bir çalışması yapılmalıdır (Dinçer, 1998: 329).

Ekonomik kriz ile karşı karşıya gelindiğinde, ilk önce ki hedef; Kısa zamanda işletmenin Ekonomik kriz öncesi dönemine sağlıklı işlemlerini yaptıkları çalışma hayatına getirilmesidir. Bundan dolayı, ekonomik kriz nedenlerini doğru bir şekilde saptayarak, sağlıklı bir strateji geliştirilmesi gerekmektedir. Aymankuy'a göre Bu dönemde şu hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekir; (Aymankuy, 2001:105-108);

-Bu aşama da alınacak kararlar, son aşamaya hizmet niteliğinde olmalıdır.

-Yapılan bütün çalışmalar yazılı bir şekilde kayıt altına alınmalıdır.

-Bir ekonomik kriz komitesi oluşturulmalı, yetki ve sorumluluklar tamamen komitenin kontrolü altın da olmalıdır.

-Çok hızlı bilgi güncellemesi yapılmalıdır.

-Komitede bulunan herkes aynı zamanlar da aynı bilgiye sahip olmalıdır.

Her dönemde olduğu gibi, böyle bir durumda da strateji belirlenerek, planlar yapılması doğru bir yöntemdir. Plansız olunması, ticari işletmeler birdenbire çeşitli sorunlarla yüz yüze gelmelerine sebep olabilir.

#### **1.5.5. Ekonomik krizin sona ermesi: ekonomik krizin fırsata çevirme veya işletmenin çöküşü**

Son kademeye ulaştığında ekonomik kriz, ticari işletmenin batmasına sebep olur veya bu ekonomik krizi atlatıp, olumlu duruma dönüştürebilir. Böylesi durumda işletmeler

kilitçalışanların ekonomik kriz zamanında izledikleri stratejilerin sonuçları görmektedir. Ekonomik krizi etkin bir şekilde değerlendirip işletmeleri için doğru yol çizelgesi belirleyen ve bu çizelgedeki kuralları birebir uygulayan ticari işletmelerin yönetimi altında yapılan işlemler ticari faaliyetlerini devam ettirebilmeyi başarırlar (Gökçen, 2001).

Fakat güçlü bir olasılıkla ekonomik kriz sonrasında ticari faaliyetlerine devam edebilen işletmeler ekonomik krizden ağır hasarlar almışlardır. Ekonomik kriz zamanında yaşanan kötü olaylar işletmenin bağlı olduğu bütün kilit noktaları etkilemiştir. İşçiler, tepe yöneticiler, pay sahipleri, alış veriş yaptıkları müşteriler, tedarikçiler yani işletmenin iç ve dış çevresinde ki bütün unsurları işletmenin ekonomik kriz döneminden yara almıştır. İşletme pay sahipleri ve de yöneticiler ekonomik krizden kurtulan işletmeleri için bir strateji belirlemek ve bu stratejileri belirler iken önceki çalışmaları da değerlendirip önceki stratejileri gözden geçirip, yeni bir strateji iyi benimsemeleri gerekmektedir (Karabıyık & Anbar, 2010).

## **1.6. Ekonomik Kriz Sonrası Görülen Etkiler**

Ekonomik krizin sonuçlarını örgütsel ve yönetsel sonuçlar olarak iki başlık altında toplayabiliriz.

### **1.6.1.Örgütsel etkiler**

Örgütlerin tek çatı altında toplanması ve bürokratik bir içerik kazanması bir arada olmaktadır. İşletmeleri ekonomik krize sürükleyen dönemin, etkin nedenleri anlamsız ve gereksiz bürokrasi ve bundan kaynaklanan merkezileşme eğimlidir. Kısaca, işi icra edenler ile kararı verenlerin aynı kişi olmaması, bürokrasinin ve merkeziyetçiliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır(Tutar, 2011: 55).

Ekonomik kriz evrelerinde, işletmeler ekonomik krizi atlatmak için uğraşırlar ve ortak sorunları ekonomik krizi en az zararla atlarmaya çalışmaktırlar. Ekonomik kriz zamanının da, yönetimde kararlar gelecek için değil bulunduğu durumdan kurtarmak, ekonomik krizi kolay ve hızlı bir şekilde atlatabilmek için alınan kararlardır. Alınan bu karar ve uygulanan

yöntemler, işletmenin yöntemlerine, misyon ve de vizyonuna uygun alınmadığında karar alınır iken merkezileşmeye ve ekonomik kriz atlatıldıktan sonra ticari işletme de hedefleri doğru alamamasına sebebiyet verebilir. Bu olaylardan dolayı yönetimdeki kişiler ekonomik kriz zamanlarında kararlar alırken işletmenin yöntemlerini, misyon ve vizyonlarına uygun hareket etmelidir (Kurtoğlu, 2011).

### **1.6.2.Yönetimsel etkiler**

Ekonomik kriz, örgüte etki edebildiği gibi yönetim sürecine de etkide bulunmaktadır. Ekonomik kriz döneminde yaşanan kargaşa, panikleme ve karar süreçlerinin bozulması gibi etkiler söz konusu olmaktadır. Genelleme yapılırsa ekonomik krizin yönetsel etkilerden kaynaklanan sorunlar hızlı karar alma, kararlarda tek çatı altında toplanma, otoriter kullanım fazlaşması, örgütteki gerilimler, karar niteliklerinin bozulması, risklerden kaçınma, değişimlere uyum yetisinin zayıflaması, hesaplama hataları ve zihinsel süreçlerin daralması olarak sıralayabiliriz (Korkmaz yürek, 2009,18).

Ekonomik kriz zamanlarında, bulunulan iş örgütünde ki belirsizlikler ve gelecek konusunda tahminlerin zor yapılması yönetimin karar alma sürecini bozar. İş yerinde tecrübesiz olan önemli kademelerde ki çalışan kişiler ekonomik kriz zamanında ki kararsızlık ya da belirlenen stratejilerin yanlış belirlendiğinde örgüt işleyişi açısından ciddi anlamda zarar verici olacaktır.

Ekonomik kriz zamanlarında, strateji ve yöntem belirlemede zamanın yetersiz ve de kısa olduğundan tepe yönetim alması gereken kararları ilgili bölümlerde ki önemli kişilerin haberi olmadan karar alınabilir. Bu durum karar almada ve yetkide işletmenin merkezileşme eğiliminde olması anlamına gelmektedir.

## **1.7.Ekonomik Kriz Yönetiminin Açıklanması**

### **1.7.1. Ekonomik kriz yönetimi tanımı**

Ekonomik kriz yönetimi; ekonomik kriz sinyallerin alınmasından başlayıp ekonomik kriz sona erene kadar ki geçen süreçte ki strateji bütünüdür.

Bir ekonomik kriz anında sorulabilecek soruları şöyle sıralayabiliriz (Genç, 1995: 193):

- Durumun kritik noktası nedir?
- Ticari faaliyeti ve tepe yönetimi etkileyebilecek kötü durum nedir?
- Bu karmaşanın ana nedenleri nedir?
- Farklı çözüm yolları nelerdir?
- Ekonomik kriz zamanın da en çok kim etkilenir?
- İşletme yönetiminin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?
- Her şey bittikten sonra hangi birimler birbirlerine güvensizlik duyabilirler?

### **1.7.2. Ekonomik kriz yönetimi olgusu**

Tengilimoğlu'na göre “ekonomik krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevresinin etkileneceği fiziksel, parasal ve psikolojik konular son aşamaya gelir. Karmaşa ve gerilimler fazlalaşır. Olağan işe ağırlık vererek yaratıcılıktan uzak kalınır. Fazla çalışılır fakat performanslardaki düşüş engellenemez. İşletme ile ilgisi olan diğer kurumlar bu ilişkileri sınıf ayırmaya başlar. Ekonomik kriz denilince akla gelen akut dönemidir. Ekonomik krizin ikinci basamağında(kronik dönem) ekonomik krizin etkileri azalır fakat tamamen ortadan kalkmaz. Başarılı bir ekonomik kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve ekonomik krizi daha çabuk sona erdirebilir.” (Tengilimoğlu, vd. 2012: 264)

Ekonomik kriz yönetimi olguları “Ekonomik krizden kaçma yaklaşımları” ve de “Ekonomik krizi çözme yaklaşımları” olarak iki sınıfa ayrılır.



### **1.7.2.1.Ekonomik krizden kaçma olgusu**

Ekonomik kriz ve de değişim katsayılarının yüksek olduğu dönemler de, yol haritası çizilmesinin zor olduğunu düşünerek, planlan yapılmadan uzaklaşmak doğru değildir. Ekonomik krizlerin çok yapılmamasından kaynaklanır. Belirsizliklerin daha fazla olduğu aşamalarda yöntem belirlemek, önemli bir ekonomik kriz yönetimi yöntemidir (Tutar, 2011: 74).

Ekonomik kriz sinyal vermeden birden bire ortaya çıktığında yöneticinin ekonomik krizi karşılama konusunda sergileyeceği davranışlara özen göstermesi, ekonomik krizle ilgili olarak işletme ticari işleriyle ilgili tahminlere bağlıdır. Yönetici, eğer ekonomik kriz durumlarında ticari itibar ve işleyiş ile ilgili değerlemeleri etkin ve de doğru olduğuna inanıyor ise, alınan kararların sonucunda işletme ekonomik krizden yara almayabilir (Türkkan, 2006).

“Ekonomik kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik ekonomik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat ekonomik krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.”(Dinçer, 1998: 401)

### **1.7.2.2.Ekonomik krizi çözme olgusu**

Ekonomik kriz, işletmelerin istemeyeceği olaydır. Fakat ticari faaliyetleriyle ilgili olumlu yönde değişim ve ilerleme için yönetim bölümüne baskıların artması ve ticari işletme uygun yönlerinin öne çıkarılması da olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, ekonomik krizi işletme için faydalı hale getirebilir (Dinçer, 1998: 401).

### **1.7.3. Ekonomik kriz yönetimi kademeleri**

Bu kapsamda ekonomik kriz yönetimi beş aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirilecektir.” (Baran, 2012)’e göre bunlar;

- Ekonomik kriz sinyallerinin hissedilmesi
- Ekonomik krize hazırlıkların yapılması ve ekonomik krizden korunma yöntemleri
- Ekonomik kriz yönetimini sağlayabilme
- Ekonomik kriz öncesi duruma dönme
- Öğrenme ve değerlendirme

#### **1.7.3.1.Ekonomik krizin ortaya çıkmasındaki nedenler**

Ekonomik kriz yönetimini, ekonomik krizin ilk belirtilerini hissedebilmek ile başlar. Ekonomik kriz döneminde, iç çevrede ve dış çevrede belirginleşen göstergeler ile ekonomik kriz sürecine girildiğinin ön sinyalleri hissedilir. Bu aşamada ticari yönetiminin ve tepe yönetiminin yapması gereken, işaretleri ve de ekonomik krizin sinyallerini hissederek doğru tespitler yapması, ekonomik kriz döneminin sonraki aşamalarında, ekonomik krizin etkisinin azaltılmasında önemli rol oynayacaktır (Uygur, 1994).

#### **1.7.3.2.Ekonomik krize hazırlık ve korunma**

İşletme örgütü, algılanan ekonomik kriz belirtileri ve de ekonomik krizin döneminde karşılıklarına çıkacak olan sorunlar ve bu sorunlara hızlı ve de uygun strateji ve de yöntemlerin belirlenmesi ile ekonomik krizin derecesi ve de doğurabilecekleri sonuçlar hakkında bilgi sahibi olacaktır. Yüz yüze gelinebilecek ekonomik kriz derecesine göre, ekonomik kriz doğmadan önce yol haritasının çizilmesi ve de çizilen yol haritasına uygun karar alması, işletme örgütünün ekonomik kriz dönemine hazırlık aşamasıdır. Bu aşamada gelecekte işletme

örgütünün karşılaşılabilecek ekonomik krizin yönetilmesini ve bu nedenle işletmenin ekonomik krizden etkilenmemesini ya da vereceği zararları en aza indirmesi sağlayacaktır.

Ekonomik krize dönemine hazırlanmak ve ekonomik krizin olumsuz etkilerini en aza indirgenebilmesi için gereken aşamaları Tutar aşağıda sıralamıştır (Tutar, 2011: 76-77);

- Ekonomik kriz yönetiminde olumlu ve de ekonomik krize uygun stratejiler belirlemek,
- Görevlerini en iyi biçimde yapılması için güven olgusunu sağlamak,
- Ticari örgüt ekonomik krizin engellenebilmesi için stratejiler belirlemek, planları yazılı olarak yapmak,
- Ekonomik krizin denetim altına alınması ve risk denetim bölümleri oluşturmak,
- Olabilecek ekonomik kriz dönemlerinde en çok yara alabilecek bölümleri belirlemek,
- İşletmenin ismine gelebilecek zararları en aza indirgeyebilmek için, etkili iletişim kanalları kurmak,
- Bütün bu bölümleri sık sık denetimini yapmak.

### **1.7.3.3.Ekonomik krizin denetim altına alınması**

Ekonomik kriz belirtilerinin algılanması ve algılanan belirtilerin değerlendirilmesiyle belirlenen yol haritası ve korunma yöntemleri bazı olaylardan dolayı ekonomik krizin son bulması için uygun olmayabilir ve bu neden ile zayıf kalabilir. Bu aşamada işletme yönetimi oluşan ekonomik krizi tamamen objektif olarak saptamalar uygun olmalıdır. Böylesi bir zamanda işletmelerin geleceğinde ekonomik krizi yönetenler bakımından ekonomik krizi atlama aşamalarına yardımcı olmasa bile bu aşama da ekonomik krizi doğru değerlendirmek, ekonomik krizin neden olabileceği zararların denetim altına alınabilmesini sağlayacaktır (Yaprak, 2009).

- Mevcut düzeni korumak,
- Zaman ve parasal kayıpları göz önüne almak,

- Ekonomik kriz olgusundan olumlu bulgular belirlemek ve ekonomik krizi fırsata çevirmek.

#### **1.7.3.4.Normal duruma geçiş**

Ekonomik kriz yönetimi, normal duruma dönüş döneminde Haşit'e göre "Ekonomik krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve ekonomik krizin atlatılabilmesinden sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekir. Ekonomik kriz dönemlerinde örgütsel sistemlerde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar ekonomik kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır." Bu aşamalarda, işletme yöneticileri tarafından sorulması gereken sorulardan bir kısmı aşağıda sıralanmıştır(Haşit, 1999: 70):

- İyileştirme yapılabilmesi için gereken temel işlemler nelerdir?
- Müşterilere hizmet verebilmemiz için gerekli olabilecek faaliyetler nelerdir?

#### **1.7.3.5.Öğrenme ve değerlendirme**

İşletme yönetiminin ekonomik krizin ortaya çıkmasında ki olayları objektif bir şekilde değerlendirip süreçten dersler alınmalı ve yöntemleri bu sonuçlara göre tekrardan değerlendirilmelidir. Kurtarılmış dört ekonomik kriz yönetim süreci ve bu süreçteki kararlar alındıktan sonra ortaya çıkan sonucu objektif olarak değerlendirilip alınan kararlar ve yöntemlerden ders çıkartılmalı ve ilerde karşılaşılabilecek farklı ekonomik kriz durumlarında sağlıklı bir şekilde yönetim biçimini oluşturmak amacı ile farklı stratejiler geliştirilmelidir ( Yörük, 2001).

#### **1.7.4. Ekonomik kriz yönetimine ilişkin uygulanabilecek stratejiler**

Ekonomik kriz yönetiminde uygulanacak stratejiler; ekonomik krizden önce, ekonomik kriz durumu ve ekonomik krizden sonrası olarak üç aşamada sıralanabilir.

#### **1.7.4.1.Ekonomik kriz öncesi uygulamaları**

Ticari işletme tepe yöneticileri açısından ekonomik kriz olaylarının çözülmesinden daha mühim olan konu, ekonomik kriz olayı doğmadan sinyalleri alınıp, önlemlerin alınmasıdır. Nedeni ise gizli bir ekonomik kriz olayının sinyallerini alabilen bir yönetici, ekonomik kriz durumunda işletmeye zarar vermeden ilk olarak gerekliolan önlemleri alıp zamandan tasarruf eder iken başka açıdan bakıldığında ekonomik kriz durumunu fırsata çevirebilecek durumlarında sinyallerini alıp ekonomik kriz durumunu ticari işletmenin daha elverişli bir duruma getirebilecektir.

#### **1.7.4.2.Ekonomik kriz dönemi uygulamaları**

Ekonomik kriz döneminden önce ekonomik krizin olabileceğine dair belirti ve sinyalleri alamayan veya belirti ve sinyalleri alıp da uygun strateji geliştiremeyen ve yanlış yol haritaları belirleyen işletmelerde ekonomik kriz durumunun ortaya çıkmaması mümkün değildir. Ekonomik kriz bazen kendi hissettirmeden ve sinyalleri vermeden de oluşabilir. Sonuç olarak böyle işletme ortamlarında ticari faaliyetlerin ekonomik krizin zamanın dan dan önce ki gibi varlığını yürütülemeyeceği açıktır. Bu nedenle ekonomik krizi atlatabilmek içinde önceki strateji ve yöntemleri değiştirerek, ekonomik kriz dönemine uygun ve de etkin bir yönetim stratejisi gerekmektedir (Yücel & Kalyoncu, 2010).

Ekonomik kriz zamanları örgütsel düzensizliklerin en son safhaya geldiği dönemlerdir. Böylesi durumlarda üst yönetim kendi strateji ve yol haritalarını belirleyememe, işletmedeki bulunduğu kademe ile ilgili bireysel hedeflerini yerine getirememe ve örgütte buldukları mevki kaybetme ihtimalleri bireysel belirsizlik yaşamaktadırlar (Pıra, d. 2004: 49).

İşletme yöneticileri iş süreçlerinde ekonomik krizin kötü sonuçlardan kurtarmak için sorumluluk alarak yeni strateji ve de yöntemler geliştirerek doğru bir şekilde uygulamaları gerekir. Bu belirtilen yöntem ve stratejilerin oluşturulmasında işletmenin ekonomik krizden kurtulabilmesi ve bu ekonomik krizin ne gibi fırsatlar doğurabileceği ortaya çıkarmak da

amaçlanmalıdır. Sonuç olarak yaşanan ekonomik kriz, içerisinde fırsatlarda barındırıyor olabilir.

### **1.7.4.3.Ekonomik kriz sonrası uygulamalar**

Ekonomik kriz zamanlarında işletme yöneticilerinin beklemedikleri durumları nedeniyle, örgüt oluşumundaki tabakada farklılıklar olabilir. Ekonomik krizden kurtulan bu tür işletme örgütleri, ekonomik krizden sonra ekonomik kriz dönemi öncesi yapısına dönmeye çalışabilir (Susam & Bakkal, 2008).

Eski işleyişine dönemeye çalışan işletme yöneticileri ekonomik kriz oluşumundan önceki ticari faaliyetlerine dönmeye ilişkin yönetim hazırlıkları yaparken, diğer taraftan ekonomik krizin tekrardan yinelenmesine veya yeni bir ekonomik krize yönelik iş planı hazırlanmalıdır. Yeni bir ekonomik kriz ile karşı karşıya gelinebilecek durumlarda bir an önce yöntemlerin belirlenmesi de bir önlem olarak alınabilir. Ekonomik krizin tekrarlanmasını bütünüyle önlemek mümkün olmamakla beraber, gerekli olan önlemleri zamanında alabilmek çok önemlidir.

Ekonomik kriz döneminde işletme hayatı içerisinde yaşananlar, belirlenen noksanlıklar göz önüne alınarak ekonomik krizin nedenleri ve de sonuçlarını doğru bir şekilde değerlendirmelidir. Ekonomik krizin tekrarlanması gibi durumlarda yönetim stratejisi hazırlandığında yinelenmesi tamamen ortadan kaldırılamaz fakat yaşanan olaylardan alınan dersler ile ekonomik kriz zamanında ki yaklaşımlarını ve de uyguladıkları stratejilere yardımcı olur.

Ekonomik kriz bitimi işletme yönetiminin öncelik olarak izleyeceği yollardan birisi durum değerlendirmesi yapmaktır. Bundan dolayı, verimli ve etkin çalışmayı olumsuz yönde etkileyen durumları düzeltmeye çalışmalı ve de insan kaynaklarındaki çalışanlar tarafından işletme yönetiminde çalışılabilecek bir ortam geliştirilerek, diğer departmanlarda ki çalışanları görevlerine uygun bir şekilde doğru yerlerde değerlendirmeli ve realist tutumlar

sergilenmelidir. İşletme yönetiminin izledikleri yol haritasını belirleme de ekonomik kriz oluşmadan önce sahip olunan duruma dönülmesinde etkin olabilecektir.

Ekonomik kriz bitiminden sonra işletme yönetiminin misyon ve vizyonunun da ne gibi farklılıklar olabileceği, örgütün ekonomik kriz sonrasındaki geldiği noktayı da göz önüne alarak, uygun olan yol haritalarından bir veya birkaçı tercih edilerek bu doğrultuda uygulamayı iş hayatına geçirilmeli, örgütün geldiği noktaya göre uygun yöntem ve de stratejiler belirlenmelidir.

Ekonomik kriz zamanında örgütler ilk safha da, tek çatı altında birleşmeye çalışıp, işletme harcamalarını azaltıp işteki etkin verimliliği sağlayarak ekonomik krize karşı korunma yoluna gideceklerdir. Ekonomik kriz sonrasında tek çatı altında toplanan yapıdan koparak hızlı bir şekilde ekonomik kriz öncesi şartlarını sağlayarak ekonomik kriz öncesi yapısına dönülmesi yararlı olacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI İNSAN KAYNAKLARIPOLİTİKALARI

#### 2. İNSAN KAYNAKLARI NEDİR?

Bir ticari işletme veya kurumun etkin ve de verimli hizmet ürün ve üretim sağlayabilmek için kullandığı kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları işletmelerin hizmet yâda üretim verdikleri dallarda müşteri çevresi ile olumlu bir ilişki kurabilmek için pazarlama olgusunu; organizasyona ait bilgiyi, deneyimi, becerileri, karar vermeyi ve yaratıcılığı; bu yeteneklerin örgütlenmesini, yapılandırılmasını ve ödüllendirilmesini içerir. **İnsan kaynakları** işyerlerinde ihtiyaç duyulan insan gücünü karşılamak ve verimli kullanmak için oluşturulmuş bölümün adıdır (Özet, 2002).

Önceki zamanlardaki ticari işletmelerde, personel departmanı olarak, işe giriş çıkış zamanlarını çizelge altına alarak takibi yani puantaj işlemi yaparak bordro hazırlayan bu bölüm günümüzde faaliyet alanını genişleterek bu adı almıştır. En genel anlamıyla **insan kaynakları**, Tepe yöneticileri ve de pay sahipleri ile ticari işletmede devamlı olarak çalışanlar arasında kilit görevi alarak genel adı ve işletmelerde aynı isim ile anılan birimdir. İnsan kaynaklarının görevi verilen hizmete göre işin planlaması ile başlar, işe alımlar, görev aldıkları departmanlara göre maaş ve yan haklar, endüstriyel/sendikal ilişkiler, kurumsal performans yönetimi, kariyer planlaması ve eğitim, çalışanların memnuniyetinin ölçüme adına yapılan faaliyetler, sosyal ve idari hizmetlerin tahsisi gibi çalışanları ilgilendiren bütün hak ve konuları kapsar. İnsan kaynakları departmanında görev alan kişiler, yasa gereği, iş arayan kişilerden hiçbir neden ile maddi talepte bulunamazlar ( Yüksel, 2003).



## 2.1. İnsan Kaynaklarının Görev Ve Çalışma Alanları Nelerdir?

İşletmeye bağlı olarak çalışanlarını, işletmelerin hedef ve amaçlarına göre iş görevlendirilmesini yapması insan kaynakları bölümünün görevleridir ( Bayraktaroğlu, 2011). İnsan kaynaklarının görevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

**Personel Özlük İşlemleri:** İşletmelerde insan kaynakları tarafından yürütülen işlemlerden bir tanesi personel özlük işlemleridir. Personel özlük işlemleri;

- ✓ İşletme örgüt çalışanlarının işe giriş-işten çıkış evraklarını hazırlamak.
- ✓ İşletme örgüt çalışanlarının işten ayrıldıklarında hak ettikleri ihbar ve kıdem tazminatı hesabının yapılması.
- ✓ İşletme örgüt çalışanlarının hafta tatili, yaz tatili, bayram tatili gibi yasal haklarının takibini yapmak.
- ✓ Bayram tatili ve resmi tatiller deki izin haklarında çalıştıklarında ücretlerinin hesabını yapmak
- ✓ İşletme örgüt çalışanlarının doğum izni, cenaze izni vb. izinleri düzenlemek.
- ✓

**Sağlık:** İşverenler çalıştırdıkları kişilerle yaptıkları iş sözleşmesi gereği devlete sosyal güvenlik primi ödemek zorundadırlar. Çalıştırdıkları kişilerin sağlık bozukluğu durumlarında kişinin gerekli haklardan yararlandığı gibi, aile bireylerinin de bu haklardan yararlanmasını sağlarlar.

**Ulaşım:** İşverenler, işçilerinin işyerlerine gidiş-geliş masrafını da karşılarlar. Bu ihtiyacı karşılarlarken bazı personellerine özel araç tahsis eder, işçilerine bir servis aracı tutarak toplu alımları da sağlarlar.

**Yemek:** Çalışma saatlerinde ki öğünleri işyeri karşılar, işveren mesaiye kalan, iş yoğunluğundan dolayı iş yerlerinin de geçirdikleri süreler içerisinde ki öğünleri de karşılar. Bu

ihitiyacı yemek firması ile anlaşarak bilet sistemi olarak,Sodexo ve ya bir aşçı çalıştırarak ta kendi bünyelerinde karşılayabilirler.

**İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:** İnsan kaynakları departmanı faaliyetleri içerisinde yer alan işçilerin sağlığı ve güvenlikleri ile ilgili konuları çalışanlarının mesai saatleri içerisinde sağlığına zarar verebilecek tüm olaylardan korunabilmesi veya oluşabilecek zararların en az seviyeye indirildiği, güvenli ortamda çalışabilmesini sağlarlar.

Güvenlik önlemleri alınmış işyerlerinde çalışmak her şeyden önce çalışanın verimliliğini artırıcı ve motivasyonunu yükseltebilmesi için önemlidir. İşçiler açısından çalıştıkları zamanlarda kazalar, yaralanma, kalıcı hasarlar ve de ölümlere sebebiyet verilebilir. İşçiler geçirdikleri iş kazalarının boyutlarına göre maddi yönden hayatlarını devam ettirebilecekleri kazançlarının bir kısmı, bazen tamamını da kaybedebilirler. İşyerlerinde çalışanlarına karşı iş güvenliği sağlama görevi yasal olarak da gerekli birimler tarafından denetlenir.

İşletmelerde çalışanlarının iş yerinde ki güvenliğinin korunması, işverenleriçinebir maddi külfet olarak görülebilir fakat olası iş kazalarının verebilecekleri maddi hasarlarda ödemesi gereken bedelden daha hafif olacaktır. Bu nedenle işletme de görev alan kişilerin güvenli bir iş yerinde görev alması etkin çalışmayı, verimliliği ve motivasyonu artırıcı bir unsurdur. Diğer bir yandan iş güvenliğinin oluşturulması, insani vede toplumsal bir görevdir.

**Endüstri İlişkileri:** İşçilerin işletmeler açısından maddi ve manevi haklarının olmasını sağlamak, ekonomik ve sosyal haklarını kazanabilmeleri için örgütlenmesi durumunda sendikalar kurulmuş bu örgütlenme oluşturularak ticari faaliyetlerde ki çalışanların ortak görev aldıkları görevlere göre pazarlık unsuru sorunu ortaya çıkmıştır. Toplu iş sözleşmeleri ve işçi sendikaları ile olan bağlar insan kaynakları departmanının görev ve sorumlukları olarak iş alanına yeni ek olmuştur.

Sendikalar örgüt de çalışan işçilerin ekonomi ve toplum açısından haklarını korumaya yönelik yaşamsalve dış hayatında ki şartlarının iyi duruma getirmek için uğraşan mesleki oluşumlardır. İşverenler ve de işçi sendikaları, mesleki sendikacılık, ticari yönden farklı yapı

oluşturanların sendikaları, birlik ve federasyonlar ve konfederasyon olarak örgütlenir. Sendika faaliyetleri yürütenlerin ilk olarak hedefi, toplumsal ve ekonomi anlamında eksik kalanişçilerin işverenlerin karşılarında bilgisiz olmaması ve de söz sahibi olabilmesi için haklarını gözetmektir.

Bunların yanında,

- İşçi alımı ve de alınan işçinin işine son verilmesi
- Çalışma gününe ve de tehlikesine göre ücretlendirilme işlemleri
- Emeklilik, prim hakkı, ek ücretler veya avans işlemleri
- Sosyal güvenlik işlemleri takibi
- İşçilerin iş yerinde ki çalıştıkları departmanla da ki uygunluğun ölçülmesi
- Kıdem ve ihbar tazminatları
- İşçilerin motivasyonu ve eğitimi, yemek, servis ve kıyafet düzenlemeler.
- Yıllık izin, babalık izni, hamilelik durumundaki izinler vs. konusunda insan kaynakları departmanının görevleri ve de çalışma bölümlerini oluşturmaktadır.

## **2.2. İnsan Kaynakları**

### **2.2.1. İnsan kaynaklarında izlenmesi gereken aşamalar**

Bir işletme de elemanların işyerine başvurduğu andan itibaren bulunduğu işyerinden ayrılanına kadar geçirdiği süreler insan kaynakları bölümünün faaliyet alanı içerisine girmektedir (Akyüz, 2006).

İşverenin belirlediği kurallar insan kaynakları bölümünün çalışanları bu kurallar çerçevesinde iş bölümü yapabilmesi için rehberlik sağlar. Amaçlanan işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesini sağlayabilmektir. Politikalar yönetim sorumluluğu yüklenenlere rehberlik eder.

İşyerlerinin çalışma alanların da ki büyüme söz konusu olduğun da kendi bölümlerinde ki merci alanları da çoğaltarak işletme yönetimin hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

### 2.2.2. İnsan kaynakları departmanının uyguladığı aşamalar

İnsan kaynakları politikalarının şöyle sıralayabiliriz:

#### *İnsan Kaynakları (istihdam) Planlaması:*

Personel planlaması, örgütün gelecekteki ve buldukları noktada ki amaçlarını faydalı biçimde gerçekleştirilebilmesi açısından, uyumlu yeri ve de zamanı, uygun sayı ve nitelikte personelin oluşturulabilmesi için bulunan bilinçli bir faaliyettir. Personel planlamasının örgütte sağlayacağı temel yararlar şunlardır (Can, 2009: 133):

- ✓ Bir işletme örgütünü ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve sayı yönünden sağlamak ve personeli edinebilmek,
- ✓ Örgütte görev alan çalışanlardan en iyi şekilde faydalanmak,
- ✓ Örgütte çağın gereği teknolojik düzey göre çalışan fazlalığının örgüte vereceği zararı düşünerek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- ✓ 4.Yapılan yatırımın kazandıracığı karlılığı göz önünde bulundurarak, personel maliyetlerinin ayrılan bütçeyi aşmamasını sağlamak,
- ✓ Personel ile ilgili sorunlarının araştırılmasını ve çözümünü kolaylaştırmak,
- ✓ Kalifiye işçileri ve detepe yöneticilerinden etimlerini açısında işgariyaları düşürmek.

İnsan Kaynakları Planlamaları, örgütün faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi için personel sayılarının belirginleşmesi hem de personellerin hangi bölümde çalışması gerektiğinin planlarını da içerir.

**Personel Görevlendirme ve Seçimi:** İnsan kaynakları personel sayılarını belirlerken işletmenin çalıştığı sahaya uygun olarak işçi çalıştırabilmek için ihtiyaç duyduğu ya da

duyacağı kadar personel bulundurma insan kaynakları departmanının da görev alan kişiler tarafından yapılan çalışmalardır.

İşletme için yeterli olacak olan çalışan sayısı belirlenirken, insan kaynakları kurallarına uygun olarak işletmedeki doldurulması gereken pozisyonlar ve bu pozisyonlara uygun elaman alımlarının tespiti veya bu personelleri iş ve işçi bulundurma kurumları gibi dış kaynaklardan yararlanabilir. Çalışma alanına göre nitelikli işçi bulundurma zor ve maliyet olarak külfetli olgudur. Bölümlere uygun işçi yerleştirme ve de seçim yapma, işe başvuru yapan adayları seçilen bölümlere göre kabiliyet ve de becerilerini ölçerek, bölümlere uygun adayların iş için seçme sürecidir (Bilgin, vd. 2004: 63).

İşçi alımları ve seçimlerinde yazılı ve sözlü testler, yapılan testleri değerlendirmek için bölüm oluşturmak, iş simülasyonu vb. görev ve de sorumlulukları yerine getirebilmeleri için fazla yöntem belirlemeleri ve yerleştirmek için gerekli uygulamalarda bulunmaktadır.

**Eğitim ve Geliştirme:** Eğitim çalışmaları üretkenliği ve verimliliği sağlamak amacıyla ticari faaliyette bulunan işverenlerin daha önceden uygulanan hedef ve amaçlara eş değer olarak planlanır. Eğitim, işletmelerde verimliliği artırırken çalışanlara işi sevdirmek ve de huzurlu bir iş ortamında çalışılması sağlanarak motive edilmesi, bilgi ve yeteneklerinin artması oryantasyon yönteminin iyi bir şekilde uygulanması çalışanların uygun bölümlere yerleştirme ve de bu bölümler de ilerleme olanaklarının sağlanması gerekmektedir. Bu nedenler eğitimsel ve geliştirme süreçleri örgüt uygulamaları açısından işveren ile çalışanların kişisel hedefleri açısından köprü sağlayan bir yöntemdir.

Örgütlerine eğitimsel planlamalarının hareket noktasını belirler iken öncelikli olarak belirgin planlar ve de yol haritaları çizilmelidir. Yol haritaları hazırlanırken birinci aşama da eğitimsel ihtiyaçlar belirlemeleri, iç ve de dış çevreler de oluşabilecekler ise, parasal ve de sosyal değişimleri kolayca ticari işletme faaliyetlerine uyarlama ve de devamlılığın sağlanması gerekmektedir. Fakat eğitimsel bakımdan yapılabilecek harcamalar ile ne eğitim sonucunda elde edilecek kazanç ve de faydalarının birbirlerini dengeleyebilmeleri de önem arz

etmektedir. Çalışanlarına eğitimsel faaliyetlerin önemli olduğunu anlatarak, fırsat eşitliğinin sağlamaları gerekmektedir.

Sonuç olarak; öğretim ve eğitim faaliyetlerinin ana konuları; çalışanlara çalıştığı bölümle ilgili sahip olması gereken bilgilerin ve becerilerin edinilmesi, iş kazalarının en aza indirgenmesi, işyeri ve işçi güvenliklerinin sağlanması, materyallerin ve de hammaddelerin kullanımlarındaki aşırılıkların önlenmesi için, yenilik ve gelişimlere açık, ılımlı çalışan yaratmak, işlerinde kontrollerin ve de denetimin azaltılması şekilde sıralanabilir.

**Performans Değerlendirme:** İşletmedeki performansların değerlendirilmesi için gerekli sistemleri çalışanların belli bir dönemde fiili başarı durumlarının ve de geleceklerinde ki değişimler için gelişme potansiyellerinin belirlenmesine yönelik çalışmalardır (Kaynak, vd. 1998: 2006).

Devamlılığı temel alan performans değerlendirilmesi işletme örgütlerinde geçmiş uygulamaları değil daha çok gelecek planlaması yapılmaktadır. İşçilerin becerilerini geliştirerek verimliliği artırmak ve örgütün etkin çalışmasını amaçlayan stratejik bir süreçtir.

Performans yönetimini aşağıda sıralanan konuların gelişmesi ve de yürütülmesini sağlayan, işçileri denetleyerek yönetimini kolaylaştıran bir süreçtir:

**Kariyer Yönetimi:** İnsan kaynakları yönetim departmanında görev alan kişiler tarafından kariyer yönetiminin görevi, kurum içinde çalışan kişilerin yeteneklerinin ortaya çıkması sonucu terfi alabilmesini sağlamaktır. Böylece örgütte çalışan kişilerin motivesi arttırılır. Kariyer yönetiminin etkin olarak varlığını gösterdiği kurumlarda kişiler bir süre sonra hangi kademe ve ya basamağa olabileceklerinin bilinci oluşturulur ya da tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, örgüt çalışanını işyerine ve görev aldığı departmanı sahiplenmesini sağlar. (Anafarta, 2001:3).

Ticari işletme veya kurumda görev alan her birey belli bir zaman dilimi geçtikten sonra görev aldığı departman da ilerleyebileceğini görmek ister. Bütün bireylerin görev almak istedikleri pozisyonlar vardır ama bu pozisyonların sayısı olarak az olması, bütün çalışanların

ilerlemesini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte üst yönetim de görev alabilmek için bilgili ve tecrübeli bireyler görev almalıdır. İşçilerin kariyerlerini belirleyebilmesi için sistemli bir şekilde incelenmelidir. Bunun için de çalışanların performansları belirli aralıklarda değerlendirilmeli ve performanslarındaki artış ve azalışlar yakından gözlemlenmelidir (Fındıkçı, 1999: 55).

Kariyer yönetimi döneminde işçilerin uygulaması gereken birtakım faaliyetler vardır. Bunlar şu şekilde sıralayabiliriz:

**Bireysel değerlendirme:** Kişilerin kendi bilgi ve becerilerinin farkında olması ve objektif olarak iyi, kötü ve eksik yönlerini belirlemesidir.

**Kariyer fırsatlarını değerlendirme:** Bireyin işletme örgütü içerisindeki kariyer fırsatlarını değerlendirip hedefine ulaşması için yardımcı olunmasıdır.

**Bireysel özellikler ile kariyer fırsatlarının uyumu:** Kariyer planları ile bireyin bil ve becerilerinin değerlendirmeleri aynı doğrultuda oluşmasıdır.

**Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi:** Örgüt içerisinde amaçladığı hedeflere ulaşabilmek için strateji belirlemesidir.

**Uygulama:** Planlanan kariyer hedeflerine ulaşmak için hazırladığı çalışmalarını başarılı bir şekilde uygulamasıdır.

Tahiroğlu'na göre kariyer planlamada işletmelerin yapması gereken faaliyetler ise şunlardır (Tahiroğlu, 2002:141);

-Kurumsal değerlendirme: Kurumun içerisinde yer alan insan kaynakları departmanının tümüyle gözden geçirilmesi sürecidir.

-Kariyer fırsatlarının belirlenmesi: Kişilerin örgüt içerisinde ilerleme ve terfi olanakları planlanır.

-Çalışanların performans değerlendirmesi: Örgüt içerisinde çalışan bireyler sürekli gözetim altında tutulur ve çalışanların performansları ölçülür.

-Kariyer fırsatlarına uygun olarak verilen eğitimler: Çalışanların performansları değerlendirildikten sonra ortaya çıkan görüntüye göre kişilerin alması gereken eğitimler belirlenir ve eğitim uygulamaları hayata geçirilir.

**Ücretlendirme:** Maaş, ikramiye, prim gibi ek ücretler bireylerin çalışma karşılığı örgütten aldığı parasal ve manevi olarak aldıkları ek olan faydaları içermektedir. Maaş ve de ek faydalar örgüt çalışanın emeğinin bedelidir. (Acar, 2007: 10)

Ücretin en kolay tanımı, belirli bir süre örgüt içerisinde de yapılan bedensel ve zihinsel çalışmaların karşılığı olarak işletme örgütü veya kurumların çalışanlarına vermeyi taahhüt ettikleri sabit para bedeli diyebiliriz. Fakat günümüz koşullarında bu ücret kavramı geniş bir biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

Kalifiye işçi çalıştırılan işyerlerine terfi etme, örgüt içinde ki donanımlı çalışanları elde tutma, çalışanların motivasyonların ve de performansların fazlalaştırılması, işin değerlendirme çalışmaları, toplu iş sözleşmeleri, performansların değerlendirilmesi, yasalar ve ücret araştırmaları gibi konularda ücret politikalarının oluşumunda etkili olur.

**-Eşitlik:** Aynı bilgi ve özellikteki çalışanlara ücret konularında ücret farklılığı yapılmadan eşit olarak belirlenmesi gerekir.

**-Dengeli Ücret:** İşletme örgütüyle anlaşılan sabit ücretin örgüt çalışanın yaşam refahını yükseltecek kadar fakat işletme örgütlerine de parasal açıdan çok fazla yük olmayacak şekilde rakamlar belirlenmelidir.

**-Cari Ücrete Uygunluk:** İşletme örgütü çalışanına belirlenen ücretin aynı sektörde faaliyet gösteren iş yerleri ile aynı rakamlar belirlenmelidir.

**-Terfi ile Orantılı Ücret:** Örgütte çalışan kişinin terfilerinin sağlanması yeni görev aldığı departmanda ücret yönünden eski görevindekinden daha yüksek olmalıdır.

**-Bütünlük İlkesi:** İşletmede üst yönetim çalışanları ve alt taban çalışanları ayrımı yapılmaksızın herkesi bir çatı altında toplayan maaş politikası izlenmelidir.

**-Nesnellik İlkesi:** Maaşlarda ki artışlar veya azalışların kişisel değil objektif olmalıdır.



-**Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret politikasının işletmede çalışan tüm bireyler tarafından anlaşılır olması gerekir.

### 2.3. İnsan Kaynakları Politikaları Etkileyen Etmenler

İnsan kaynaklarının işlev ve görevlerini etkileyen birbiriyle ilişkili birçok faktör bulunmaktadır. Bunları iç ve dış faktörler olarak ayırmak mümkündür.

#### 2.3.1. Dış etmenler

Dış faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

**Ekonomi:** İşletme örgütünün çalışma kurallarını etkileyen dış etkenlerin başında ekonomik unsur bulunmaktadır. Faaliyetlerin devam ettirildiği ülke ve ülkelerdeki ekonomik koşullar işletmenin yol haritasını belirler ve işletme örgütlerinin başarıları ve ya başarısızlıklarına neden olmaktadır (Ergin, 1992: 53)

Özellikle ekonomik ekonomik kriz süreçlerinde işgücü talebini olumsuz etkilemektedir. Bu durum ayrıca uzun dönemli insan kaynakları planlamasını da sınırlamaktadır (Okakın, 2009: 27).

**Yasalar ve Diğer Mevzuatlar:** İnsan kaynakları departmanın çalışmalarını da, işletme örgütlerinin hangi faaliyetleri gerçekleştirebileceği, hangi çalışmalarını gerçekleştiremeyeceğini etkileyen, devletin zorunlu olarak iş dünyasına uygulamaya geçirdiği çok fazla iş kanunu, tüzük, kararname ve yönetmelik, temel haklar ve insan hakları, uluslararası anlaşmalar ve uluslararası sözleşmeler ile toplu iş sözleşmesi gibi yasal mevzuatlar bulunmaktadır.

**İşgücü:** İşletme örgütlerinin elaman ihtiyaçlarını karşılayan iş gücü piyasasında bulunan kişilerin sayısı, cinsiyeti, yaş ve eğitim durumları ile özellikleri bir dış unsur olarak işletme örgütlerini yakından ilgilendirmektedir.

**Toplumsal Çevre:** Çevresel bilinçlenmenin üst seviyeye ulaştırılması ile toplumsal sorumluluk kavramının günümüz şartların da hızlı bir şekilde iş hayatın da önem kazandığı bilinmektedir. Toplumun bilincinin iş hayatın da uygulamaya konulması sonucu iş örgütlerinin çalışmaları şartsız olarak kabul edilmektedirler. İnsanlar gerek örgütsel faaliyetleriyle gerek siyasal yönlendenseslerini duyurmaları ticari işletmelerin toplumsal sorumluluklarını gündeme getirmek de ve bu konularda ki yasal düzenlemeleri iş hayatında uygulamaya konulmasına neden olmuştur. Örgütler toplumun bu yönde ihtiyaçlarını karşılamada (eşit iş ve eğitim imkânlarını sağlamak, nitelikli hizmet sunmak, çevreyi korumak gibi) başarısız olursa uzun dönemde faaliyetlerini sürdüremeyebilir.

**Sendikalar:** Örgütle ilişkilerinde dış çevre olarak adlandırılan sendikalar, işçi haklarının merkezidir. İşletme örgütü ile eşit pazarlık gücü olduğundan insan kaynakları faaliyetlerini şekillendirebilmesi için en önemli bir dış unsurdur.

**Pay Sahipleri:** Örgütlerin tepe yönetimi genellikle iş hayatında önemli bilgi ve tecrübeye sahip olan yöneticilerdir. Fakat doğal olarak işletme kurucuları veya hak sahiplerinin işletmelerinin karlılıkları ile yakından ilgilenmeleri çok önemli unsurdur. Bu nedenden dolayı yöneticiler, pay sahiplerinin beklentilerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır.

**Müşteriler:** Bir iş yerinin kurulmasının amacı ürettikleri mal ve hizmetleri nihai tüketiciye ulaştırmaktır. Bu nedenle hizmet verdiği pazarları oluşturan müşterilerin çok önemli insan kaynakları faktörlerinden biridir. İnsan kaynakları yönetiminin müşterilerine olan eleştirilerine sebep olacak insan kaynakları politikalarından uzak durması kaçınılmaz olmaktadır.

**Teknoloji:** Otomasyonun artması ve bilgisayar kullanımındaki hızlı değişimler, örgütlerin işleyişini etkileyerek, teknolojinin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden örgütler teknolojik unsurlara kapalı olur iseler faaliyetlerine uzun soluklu devam edemezler.

### 2.3.2.İç etmenler

**Örgütün Görevi ve Amaçları:** Bir işletme örgütünün kuruluş amacı ve görevi ticari faaliyetlerini sürdürmektir. Bu amaca ulaşabilmek için konusunda tecrübeli ve deneyimli kişileri görevlendirmesi gerekir.

**Politikalar:** Politikaların ortaya çıkardığı uyulması gereken genel kurallar işletme yöneticilerine karar verecekleri durumlarda sınırları belirleyerek, yol gösterirler. İnsan kaynakları yönetimini de bu kurallara bağlı olarak çalışmak zorundadır.

**Örgütün Psikolojik Çevresi:** Bir örgütün psikolojik çevresi örgütsel iklimi diyebiliriz. Örgütlerin iklimini şöyle açıklayabiliriz;

**Kapalı ve Tehdit Edici İklim:** Kararların tepe yönetimi tarafından alındığı, alt kademe çalışanlarının ise bu kararları uyguladığı yönetim biçimidir. Bu durum alt kademe de çalışan personelde güvensizlik oluşturur. Ortaya çıkan güvensizlik ortamı çalışan kişinin işinde ki verimliliği azaltır aynı zamanda da çalışanların seslerini üst kademeye duyuramaması çalışanlardaki yaratıcılığı da yok eder.

**Açık ve Demokratik İklim:** Kararlar üst kademe yönetimi ile alt taban çalışanlarla birlikte alınır. Kapalı olmayan açık bir iletişim sistemi vardır ve çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşmasına neden olur. Bu durumda, çalışanlardan verimlilik artacak ve sorunların çözümünde etkili olabileceklerdir.

**İş Yaşamının Kalitesi:** İşletmenin çalışanlarından sağladıkları fayda ve verimliliği arttırabilmek için işverenin ve ya tepe yönetiminde çalışanlar üzerinde ruhsal veya fiziksel olarak bir takım çalışmalar ile sağlamak istediği durumdur diyebiliriz. İş hayatında bireyin çok önemli olması bu kavrama insan kaynakları yönetimince de önem verilmesi gerektiği günümüz iş hayatında da çok iyi anlaşılmıştır.

## 2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

### 2.4.1. Liyakat ve yeterlilik ilkesi

Yeterlik, görevi başarıyla yapabilme gücüdür. Yeterliğin temelinde bir “hak etme” kavramı vardır. Yeterlilik ilkesini *dar* ve *geniş* anlamda ele alınabilir ( Çekmecelioğlu, 2006).

İnsan kaynakları yönetiminde en çok uygulanan ilkelere birisi liyakat (merit) ilkesidir. Bu ilke bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme anlamına gelmektedir. Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş kapsamda etkin ve verimli çalışan toplulukların kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü, dar anlamda ise; belli bir görev verilirken kabiliyetli ve deneyimli kişiye yetki verilmesi gerekir.

- ✓ Yeterli duyurma,
- ✓ İlgilenen bütün bireylere başvuru fırsatını tanıma,
- ✓ Aranılan koşulların gerçekçi ve açık olması,
- ✓ Ayrım yapılmaması,
- ✓ Kabiliyet ve yeteneğe göre sıralamaya olanak verecek bir seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması
- ✓ Sonuçlar hakkında bilgi vermeyi belirtmektedir (Can, vd.2009,27-28).

### 2.4.2. Eşitlik ilkesi

Eşitlik ilkesi işe girişte ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır.

Anayasamıza göre de her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Eşitlik yasalar karşısındaki eşitlik değil, fırsat eşitliğidir.

İşletme örgütü, örgüt çalışanları arasında bir eşitsizliği önlemesi, hem özlük hakları olsun hem de görev aldığı işte kademe atlaması, ilerleme gibi konularda olsun çalışanlar arasında eşitlik ilkesini mutlak suretle titizlikle sağlamalıdır. Bu titizliğin, sadece ödül değil ceza verilmesi gereken durumlarda da gösterilmesi, örgüt içerisinde oluşabilecek yönetime karşı bir güvensizliğin önüne geçebilir (Fındıkçı, 1999).

### **2.4.3. Kariyer ilkesi**

- Kişisel gelişim,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi,
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması,
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir.

Bu nedenlerle işletmeler için, çalışanlarına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düşmektedir.

### **2.4.4. Güvence ilkesi**

İşletme örgütün çalışanlarına işin devamlılığı konusunda güven vermesi gerekliliğidir. Bu ilkede önemli olan çalışanlara yüz kızartıcı veya işletme yönetimin çalışmalarında önemli bir hata yapmadıkça işsiz kalmayacakları mesajını iyi verebilmektir. Bu nedenle çalışanlar ekonomik kriz olsun olmasın, işsiz kalmak endişesi taşımayacaklar ve bu sayede işyerine verimlilikleri de artacaktır.

### **2.4.5. Halef yetiştirme ilkesi**

Halef yetiştirme ilkesine göre işletme yöneticisi, ileride bulunduğu konumu doldurabilecek nitelikte alternatif bir kişi yetiştirmelidir. Böylece yönetici birçok nedenden dolayı pozisyonu boş kaldığında, işletme o pozisyona layık bir çalışan bulma zorluğuyla karşılaşmayacaktır.

#### **2.4.6. Yansızlık ilkesi**

Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Yönetim siyasal iktidarlara bağımlılığı özellikle kamu kesiminde sorunlar yaratmaktadır (Can, vd.2009: 32).

#### **2.4.7. Geliştirme ilkesi**

İşletme yönetimi dinamik bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde eksik ve hatalı davranışlarda olabileceği için bir yönetici sürekli yenilenmeyi hedef almalıdır. Bunun için ek eğitim ve gelişmeyi teşvik edecek örgüt ikliminin yaratılması örgütsel başarının anahtarı olacaktır (Can, vd.2009: 33).

### **2.5.Ekonomik Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi**

Dünya tarihinde ekonomik krizler her zaman yaşanılmıştır ve yaşanılmaya da devam etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, rutin dönemlerin de ki iş hayatında örgütleri hedef ve amacına ulaştıran stratejik bir güç olduğu gibi, ekonomik kriz dönemlerinde de yine en önemli güçlerden biridir (Bingöl, 2003).

#### **2.5.1. Ekonomik kriz ortamında insan kaynaklarının izlenmesi gereken yol**

İnsan kaynakları; ticari işletmeler de tepe yönetiminden başlayıp alt kademede bulunan çalışanları ifade eder. Örgütün hedeflerine tepe yönetimi çalışanından alt kademede ki çalışanına kadar bütün varlıklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabildiği oranda başarıya ulaşması mümkün olur.

Ekonomik krizler, işletme örgütleri tarafından maddi olarak hedeflere ulaşmada büyük ölçüde bir engel teşkil edebilir. Ekonomik kriz dönemlerinde etkin ve verimli çalışmak örgütü her zaman bir adım önde tutacaktır.

Ekonomik kriz dönemlerinde fikir yaratmak ve uygun olan fikirleri hızlı bir şekilde uygulamaya koymak önemlidir. Bu nedenle örgüt oluşturulurken yaratıcılığa uygun olması, avantajlı havanın korunması ve işletme bünyesinde ki bireylerin motive edilmiş olmaları gerekir. Bu görev insan kaynakları yönetimine düşmektedir (Tuz, 2001,81).

## **2.5.2 Ekonomik kriz dönemlerinde izlenen politikalar**

Ekonomik kriz zamanlarında işletme örgütleri insan kaynakları departmanı tarafından birçok politikalar, stratejiler ve yöntemler hazırlayarak uygulamaya geçirmektedir. Ekonomik kriz sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları (Akyüz, 2006);

- Tasarruf stratejileri,
- Küçülme stratejileri
- Diğer stratejiler

### **2.5.2.1. Tasarrufa yönelik politikalar**

#### **2.5.2.1.1. Ücretin düşürülmesi**

Ekonomik kriz dönemlerinde artan maliyet ve azalan talep işletme örgütleri tarafından tasarrufa gidilmesine neden olabilir. Bunun da bir yolu işletme örgütünde çalışanları görevlerine son vermeden, aldıkları ücretlerde indirimler olabilir. İşletme örgütleri maliyeti nedeni artarsa artsın işletmenin çalışanlarının aylıklarını ödeme zorunluluğu vardır. Bu yolla işletme örgütü hem maaşları öderken maliyeti azaltabilir, hem de ekonomik kriz dönemlerinde işsiz kalma endişesi taşıyan işçiler işsiz kalmazlar.

### **2.5.2.1.2. Ücretin ertelenmesi**

Örgütler, ekonomik krizin meydana getirdiği zararın büyüklüklerine göre; çalışanlarını işten çıkarmayıp, bir açıklama yaparak çalışanlara ekonomik kriz döneminde ya da belli bir zaman maaş ödenmeyeceğini söyleyebilirler.

Çalışanlar ise ekonomik krizin oluşturduğu zor şartlar da işi bırakıp, işsiz kalmaktansa, belli bir süre maaş alamayarak işinde çalışmaya devam etmek zorunda kalabilecektir.

### **2.5.2.1.3. Ücret artışı yapılmaması**

İşletme örgütlerinin büyük bir kısmı senede bir veya iki kez birçok nedenlerden dolayı çalışanlara ücret zammı yaparlar. Fakat ekonomik kriz ile karşı karşıya kaldıkları dönemlerde işletme örgütü, çalışanlarına bir açıklama ile ekonomik kriz dönemine girdikleri için ücret artışı yapamayacaklarını söyleyebilir. Böyle bir uygulama için işletme örgüt yönetimi; işçileriyle sözlü anlaşma yapar. Ücret zammının yapılmaması en azından ekonomik kriz süreçlerinde artı bir maliyeti ortadan kaldıracaktır.

### **2.5.2.1.4. İşletme hissesinden pay verme**

Ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan tasarruf yöntemlerinden bir tanesi çalışanlardan fedakârlık bulunmalarını istemektedir. Şirket ortaklığı uygulamasının dayanak noktası, uzun vadeli getiriler için çalışanlardan fedakârlık beklemek yerine şirketten hisse almalarını sağlamaktır. Fakat çalışanların şirket hisselerinden pay alması en azından zor durumdaki şirketler için bir rekabet avantajı nedeni olabilir (Tike, 2005: 8).

### **2.5.2.1.5. Fazla mesai ödemelerinin kaldırılması**

Ekonomik kriz zamanlarında örgütler, iş potansiyellerinin azalması sonucu, fazla mesai yapmayabilirler. Ancak ekonomik krizin başlaması ile birlikte üretimin azalması her ekonomik kriz durumunda söz konusu olmayabilir. Bu durumda insan kaynakları yönetimi,



tasarrufa yönelik olarak, ekonomik krizin etkilerinin ileride kendisini göstereceğini düşünerek fazla mesai ücretlerini kısmen veya tamamen kaldırabilir.

#### **2.5.2.1.6. Denkleştirme usulü çalışma**

İş hayatının doğasında bulunan iş yoğunluğu, farklı zaman dilimlerinde hem işverenlerin hem de çalışanların karşısına çıkmaktadır. İş yoğunluğundan maksadımız, normal çalışma sürelerinden daha fazla vakit alan, daha çok emek ve çaba sarf edilmesi gereken ve devamlılığı makul sayılabilecek kadar az bir sürece tekabül eden durumdur.

#### **2.5.2.1.7. Yan haklardaki kesintiler**

İşletme örgütleri genel maaş politikaları ve sendikal haklar doğrultusunda veya yapılan işin özelliklerine göre çalışanlara, maaş verir ve bunun yanında bir takım yan haklar verilebilir.

- Satışlardan prim ve ya motivasyonu artırıcı teşvik primleri
- Bayramlar da ve ya resmi tatillerde çalışanlarına verilen ikramiye ve maddi yardımlar
- Cep telefonu
- Özel araç tahsis etmek
- Erzak veya yakacak yardımı

#### **2.5.2.2. Küçülmeye yönelik izlenen politikalar**

İnsan kaynakları yönetiminin ekonomik kriz zamanlarında çok sık olarak karşılaşılan yöntem küçülmeye yönelik politikalarını şöyle inceleyebiliriz;

- İşçi çıkarma,
- Maaşlar da indirim
- Boşa geçen zamanlarda ücret verme me
- İş kapasitesini düşürme

### 2.5.2.2.1. İstihdamın azaltılması

Ekonomik krizin olumsuz etkilerini yok edebilmek için; başvurulan yöntemlerden biri alışanların sayısı ile ilgili tekrardan düzenleme yapılmasıdır. Ekonomik kriz süreçlerinde çalışanların sayılarını düşürerek maliyetleri azaltma politikası yaygın şekilde uygulanan bir sistem olmakta ve bir anlamda; ekonomik ekonomik kriz dönemlerine bir reaksiyon olarak uygulanan bir yöntemdir. Ülkemizde de sıklık ile uygulanan bu yöntemin sonuçları diğer çalışanların moralini özellikle de işletmeye güvenini azaltabilecektir.

### 2.5.2.2.2. İşten Çıkartmanın Artması

#### **İşten Çıkartma Kriterleri**

İşten çıkarılacakların belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken kriterler şunlardır(Alkan, 2001:6);

**Mevcut performans değerlendirme sonuçları:** Performans değerlendirme sonuçlarına göre; listenin alt kademelerinde çalışanlar işten çıkarılabilir.

**Tecrübe ile yaş arasındaki ilişki:** İnsanın yaşamı boyunca yaşadığı, gördüğü duyduğu, okuduğu, denediği her şeyden kendinde kalan izlenimdir.

**Ücretin miktarı:** İşletme örgüt yönetimi, düz bir mantıkla aldığı ücret miktarı açısından üst kademelerde yer alan çalışanının işine son verilerek maliyetini düşürebileceğini düşünebilir.

**Eşit yükümlülük:** Adaletli davranmak adına tüm bölümlerden eşit sayıda çalışan çıkarmak doğru bir karar olmayabilir.

**Pozisyonu kritik olmayan ve katma değeri düşük olan çalışanlar:** Ekonomik kriz sonrasında, iş planlaması yönündeki zincirlerden zayıf olan kişi öncelikli olarak işten çıkartılabilir.

**Önemli pozisyonda olup katma değeri düşük olan çalışanlar:** Bu pozisyonda çalışanlarda işletme yönetimi tarafından kolay vazgeçilebilecek kişilerdir.

**Pozisyonu kritik olmayan ancak katma değeri yüksek olanlar:** Bu pozisyonda ki çalışana örnek olarak vasıflı bir mühendis verilebilir. Bu çalışanlar iş görmeleri açısından önemli katma değer sağlamalarına karşın alternatifsiz değildirler

**Önemli pozisyonda ve katma değeri yüksek olan çalışanlar:** İşletmeler açısından yeri kolay doldurulamayacak bu kategorideki çalışanlara örnek olarak; önemli müşteri profili olan bir satış müdürü ve tasarım mühendislerini verebiliriz.

#### **2.5.2.2.3. Ücretsiz İzin Kullanımının Çoğalması**

Bu düzenleme ile kanunda sayılan sınırlı haller, genel ekonomik ekonomik kriz veya zorlayıcı sebepler (yangın, deprem, su baskını, salgın hastalık, seferberlik vb.) dışında kısa çalışmadan bahsetmek mümkün değildir (Şeker, 2008:583).

#### **2.5.2.2.4. Dış çevredeki kaynaklardan yararlanma**

Kapasiteyi düşürmeye yönelik politikaların içerisinde yer alan dış kaynaklardan yararlanma politikası, bir işletmenin kendi içinde ki personeli ile yürüttüğü ve ya yürütebileceği bir iş kolunu, başka bir işletmeden temin ettiği unsurlarla devam etmesidir. (Barutçugil, 2004,192-193).

#### **2.5.2.2.5. Kademe azaltma girişimi**

Kademe azaltma, işletmelerin en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşıyan bir yöntemdir. (Koçel, 2003:433).

### **2.5.2.3. İstihdamın azaltılmasına alternatif olarak uygulanan politikalar**

İstihdamın azaltılmasına yönelik çalışmaların sonucu olan işten çıkarmalar, işine son verilen eleman kadar, toplumu ve uzun dönemde örgütün aleyhine olacak şekilde kamuoyu oluşturarak örgütleri de etkileyebilmektedir.

İşten çıkarmaya ek çözüm olarak; part time, ücretli izin, girişimciliğe teşvik, istihdamın kaydırılması, home office ve proje bazlı istihdam gibi stratejiler uygulanabilir.

#### **2.5.2.3.1. Yarı zamanlı istihdam (part time)**

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), part-time çalışmayı; karşılıklı anlaşma ile oluşan, normal çalışma saatlerinden daha kısa süreler için belirlenen düzenli çalışma saatleri içerisinde çalışma şeklide tanımlar.(Özçelik,2006,28).

#### **2.5.2.3.2. Ücretli izin**

Çalışanlar işten çıkarılmaya ek bir çözüm olarak izne çıkarılabilir. Örgütlerin, işlerinin yoğun olduğu dönemlerde çalışanlarının erteledikleri, izinlerin ekonomik krizin ortaya çıkmasıyla birlikte, işlerin durma noktasına geldiği durumda kullanmaları uygun bir zaman olacaktır.

#### **2.5.2.3.3. Girişimciliğe teşvik**

Girişimcilik en basit şekliyle, kişinin kendi işini kurmasıdır. Ama bu işi başarılı noktaya getirmek için “girişimci” dediğimiz kişinin özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Hemen herkes kendi işinin sahibi olmak ister; ama başarıların küçük bir kısmı oluşturduğunu biliyoruz. En beğendiğim girişimcilik tanımlarından birisi ise Apple tarafından yapılmıştır; “*Eski kuralları, çağdaş yeniliklerle yorumlayan ve aksiyona geçiren beceri.*”

Örgüt yönetimi, işten çıkarılacak olan elemanları ile bundan sonra ne yapacakları konusunda görüş alışverişi yapabilir. Kendi birikimleri doğrultusunda iş kurma planları yapan çalışanına ucuz kredi bulma konusunda yardımcı olabilir.

#### **2.5.2.3.4. Yeni kariyere geçiş**

Günümüzde küreselleşmenin hızlandığı değişimler sonucunda, örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak “U” şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmıştır. U şeklindeki yollarda artık yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı ve sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı bir kariyer anlayışı egemen olabilecektir. Bu anlamda farklılaşan kariyer yolları günümüzde “ben merkezli kariyeri” ön plana çıkarmaktadır.

#### **2.5.2.3.5. İstihdamın kaydırılması**

Ekonomik kriz zamanların da özellikle çokuluslu şirketlerde uygulanabilecek bir yöntem olan istihdamın kaydırılması, çalışanlarının işsiz kalmasını istememesi nedeniyle başka bir ülkedeki veya bölgedeki işletmesinde istihdam edebilir.

#### **2.5.2.3.6. Evde istihdam (home office)**

Genel olarak **freelance yani serbest çalışanların** tercih ettiği home ofis günümüzde gittikçe artan ve trend olan bir yöntem. Evin bir bölümünü ofis olarak kullanan insanlar işlerini buradan da yönetebilmektedir.

#### **2.5.2.3.7. Proje bazlı istihdam**

Ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan alternatif yöntemlerden biri de proje bazlı çalışmadır.

#### 2.5.2.4. Diğer Stratejiler

- \*Süreç Yenileme
- \*Katımlı Yönetim,
- \*Öğrenen Organizasyon
- \*Değişime Uyum Stratejileri.

##### 2.5.2.4.1. Süreç yenileme

Süreç yenilemeorganizasyonel küçülme ile de ilişkisi olan, organizasyon yapılarının ve iş tasarımının değişimine dayalı bir uygulamadır.

##### 2.5.2.4.2. Katımlı yönetim

Katımlı yönetim de görev alan kişilerle işbirliği yapılarak örgüt içinde bir güven ortamı oluşmasını sağlar.

Katımlı yönetimin organizasyon ve çalışan açısından faydaları aşağıdaki Çizelge 2,1.'de gösterilmektedir (Akgeyik, 1999:628)

**Çizelge 2.1. Katımlı yönetimin kişisel ve örgütsel yararları**

Yapılan iş ile ilgili Sonuçlar	İnsan Kaynakları açısından sonuçlar	
İş performansı artar. Verimli çözümler üretilir	<b>Kişisel Yararlar</b> Kişisel gelişim İş tatmini Değişim isteği	<b>Örgütsel Yararlar</b> Örgütsel bağlılığın artması Örgütsel hedeflerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi Çatışmaların azalması İşgücü devir oranının düşmesi Devamsızlığın azalması İş kazası oranının düşmesi

**Kaynak:** (Akgeyik;, 2000 :628).

### 2.5.2.4.3. Öğrenen organizasyon

- \*Her kademedeki çalışan kişiler hem öğrenip hem de uygulaması önemini bilmektedir.
- \*İşletmenin belirlediği hedefine göre ticari faaliyetlerinin geliştirebilme yönünde çalışması gerektiği açıkça belirtilmiştir.
- \*Çalışanlara girişimci olabilmeleri için teşvik edici ödüller sunulmaktadır.
- \*Performans ölçümleri yapılır ve kariyer gelişimi olanakları mevcuttur.
- \*İşin öğrenildiğine dair , geri bildirim sistemi mevcuttur.
- \*İşin sonuçlandırılmasında alınan dersler ile ilgili bilgi sistemleri vardır.
- \*Değişimi işletmenin ticari hayatına geçirebilmek için eğitim programları mevcuttur.
- \*Bir iletişim yöntemi ve iletişim programı bulunur.
- \*Öğrenen organizasyonların ana özellikleri ise şunlardır:
- \*İnsanların faaliyet gösterdiği her çalışmalar da öğrenme konusu da vardır.
- \*Öğrenme desteklenir ve başarılı olduğu zamanlar da ödüllendirilir.
- \*Ekip çalışması, yaratıcılık ve kalite geliştirilir.
- \*Her kademedeki çalışanlar birlikte öğrenir.
- \*İş süreçleri ve çalışma grupları öğrenmeye yöneliktir.
- \*Tüm çalışanların eşit öğrenme fırsatı bulundurulur.
- \*Öğrenme yöntemiyle becerilerini geliştiren çalışanlar ödüllendirilir.
- \*Sürekli eğitim mevcuttur.

Öğrenen organizasyonlar yaratıcı, yenilikleri hızlı bir şekilde takip eden ve uygulayan, eğitime önem veren, çalışanların düşüncelerini söylemek ve fikir sunabilmesi için özgür bir çalışma ortamına sahip oldukları, sürekli öğrenme ve gelişime dayalı ve hem iç hem de dış müşterilerini memnun edebilen organizasyonlardır.

Öğrenen organizasyonlar şu rekabet avantajlarını sağlarlar (Akıncı,2003:315-319);

- \*Hatalar geç olmadan önlenir.
- \*Motive edici ve dinamik bir çalışma ortamı vardır.
- \*Çalışanlar sürekli bir gelişim içerisindedirler.
- \*Müşteri beklentilerine daha iyi cevap verilir.

\*Ekip çalışması ve takım ruhu hâkimdir

#### **2.5.2.4.4. Değişime uyum aşamaları**

Ekonomik kriz dönemlerinde örgütler kendilerine uygun olduğunu düşündükleri farklı stratejiler kullanırlar. Bu doğrultuda örgütlerin yapısında ve örgüt üyelerinin sorumluluk düzeylerinde değişimler olabilir. Zamanı doğru harcayarak değişimlere uyum sağlanmalı ve bu amaçla çeşitli stratejiler uygulanmalıdır.

### **2.6 Ekonomik Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları İçin Neler Önemlidir?**

- Çalışanları işten çıkarma
- Çalışanlara verilen eğitim bütçelerinde kısıntı
- Stres yönetimi
- Ekonomik kriz Programı Yönetimi
- Gerekli olan sakinliği şirket çalışanlarında sağlamak

### **2.7. Ekonomik Kriz Ve Zaman Yönetimi**

Etkin bir zaman yönetimi için şu teknikler kullanılır (Tutar, 2011:143):

- \*Önce ana ve zor işler yapılmalıdır.
- \*Birbirleriyle ilişkili olan işler gruplandırılmalıdır.
- \*Büyük işler parçalara ayrılmalıdır.
- \*Bir zaman çizelgesi oluşturulmalıdır.
- \*Bir anda sadece tek bir işe odaklanılmalıdır.
- \*İşi o anda yapılmalı, ertelenmemeli ve tamamıyla bitirilmelidir.



**Çizelge2.2. Zaman kullanım matrisi**

	<b>Acil olan işler</b>	<b>Acil olmayan işler</b>
<b>Önemli</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beklenmedik Olaylar</li><li>- Hemen çözülmesi gereken sorunlar ve ekonomik krizler</li><li>- Kritik önemi olan işler (ekonomik kriz döneminde matrisin nu bölümü devreye sokulur)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Önleme dönük, üretim kapasitesine dönük faaliyetler</li><li>- İlişkiler geliştirme</li><li>- Yeni fırsatlar arama ve geliştirme</li><li>- Planlama, dinleme</li></ul>
<b>Önemsiz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Engeller, ziyaretler, telefonlar ve ajan-da işleri</li><li>- Gelen mektup ve raporlar</li><li>- İhmal edilemeyecek işler</li><li>- Popüler faaliyetler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teferruatlar, önemsiz ayrıntılar</li><li>- Önemsiz mektuplar</li><li>- Önemsiz telefonlar</li><li>- Zamanı israf eden faaliyetler</li><li>- Hoş ama önemsiz uğraşlar</li><li>- Özel işler, önemsiz toplantılar</li></ul>

**Kaynak:** (Tutar, 2011:144).

Zamanın etkin ve başarılı kullanımı “zaman kullanım matrisi” üzerinde gösterilebilir. Çizelge 2,2.’de Matrisin üst kısmındaki faaliyetler ertelenemeyen, acil olarak yapılması gereken işlerdir. Alt kısımdaki faaliyetler ise acil olmayan ve daha sonrada yapılabilecek işlerdir.

## ÜÇÜNCÜBÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve veri analizine ait bilgiler ve bulgular sunulacaktır.

##### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada Mersin İlinde Mermer İşletmelerinde ekonomik kriz dönemlerinde stratejik insan kaynakları planlamasına verdikleri önem saptanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili araştırma modeli aşağıda verilen çizelgede sunulmuştur.

##### 3.2 Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu, Mersin İlinde Mermer İşletmelerinde faaliyet göstermekte olan küçük, orta ve büyük ölçekli sanayi işletmelerinden oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında toplamda 110 işletmeye ulaşılmış 100 işletme olumlu dönüş yapmışlardır. Ancak bu 100 işletmeden sorulan soruya göre -1 yada -2 lik bir kayıp söz konusudur. Bu söz konusu 100 işletmede çalışan toplamda 125 çalışana ulaşılmıştır.

##### 3.3 Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Veri Analizi

Bu çalışmada, Murat ve Mısırlı (2012), tarafından geliştirilen küçük, orta ve büyük işletmelerde ekonomik kriz yönetimi başlıklı anketten faydalanılmıştır. Yanıtların değerlendirilmesinde **frekans analizi** kullanılmıştır. İşletmelerin ve işletme çalışanlarının davranışlarını inceleyebilmek, amacıyla 100 işletme ve 125 işletme çalışanına uygulanan anket sonucunda tespit edilmiştir.

Frekans, bir gözlem değerinin yada ölçme sonucunun tüm gözlem birimleri içerisinde görülme sıklığı, bu değer frekansı olarak belirlenir. frekans dağılımlarının belirlenmesi,

temelde bir sayma ve sınıflama işlemidir. Sayma ve sınıflama sonuçları, tablo ve grafikler üzerinde gösterilir. Bu nedenle tablo ve grafikte gösterme konusunda gerekli bilgi ve becerilerin kazanılmış olması önemlidir. Frekans tabloları, bir yada birkaç değişkene yönelik frekansların, yapılandırılmış bir şekilde sunumudur. Frekans tabloları tek bir değişkene yönelik olarak hazırlanabileceği gibi iki veya daha fazla değişken için de hazırlanabilir. Bir frekans tablosunda betimlenen değişken sayısı arttıkça, tabloda yer alan bilgilerin anlaşılması ve yorumlanması da o ölçüde güçleşir.

### **3.4. Bulgular ve Yorum**

#### **3.4.1. Anket formunun güvenilirliği**

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır.

#### **Çizelge3.1. Güvenirlilik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	30

Ankete ait ölçeğin alpha katsayısı 0,934 bulunmuştur. Bu oran 0,70 kritik noktann üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

#### **3.4.2. İşletmelerle ve işletme çalışanları ile ilgili frekans analizleri**

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmelerle ilgili tanımlayıcı frekans analizleri ve hipotezlere ilişkin bulgular verilecektir.

### Çizelge 3.2. Çalışmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri

İşletmelerin sektördeki faaliyet süreleri	Frekans(n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	30	30,3
6-10 yıl	27	27,3
11-15 yıl	7	7,1
16-20 yıl	7	7,1
21-25 yıl	16	16,2
26 yıl ve üzeri	12	12,1
Total	99	100,0

Araştırmaya katılan 99 mermer işletmesinden, %30,3'ü 1-5 yıl, % 27,3'ü 6-10 yıl, % 7,1'i 11-15 ve 16-20 yıl, %16,2'si 21-25 yıl, % 12,1' ise 26 yıl ve daha fazla süredir sektörde faaliyetlerine devam etmektedirler. Sektör bazlı değerlendirildiğinde mermer işletmelerinin sayısı son yıllarda artış göstermektedir.

### Çizelge 3.3. İşletmelerin öncelikli hedefleri

İşletmenin Öncelikli Hedefleri	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmenin yaşamını sürdürmek	58	58
Kârlılığını artırmak	71	71
Yatırımlarını çeşitlendirmek	4	4
Müşteri tatmini	28	28
İhracat yapmak	27	27
Üretimde istikrarı gerçekleştirmek	32	32
Marka imajını oluşturmak	20	20
Gelişme ve büyümeyi sağlamak	47	47
Diğer	4	4

Araştırmaya katılan 100 işletmenin öncelikli hedefleri Çizelge 3.3'de verilmiştir. Verilen bu çizelgeye göre işletmelerin %58'i, işletmenin yaşamını sürdürmeyi

hedeflemektedirler. Yine araştırmaya katılan işletmelerden %71'i karlılığı arttırmak, %4'ü yatırımları çeşitlendirmeyi, %28'i müşteri tatmini, %27'si ihracat yapmayı, %32'si üretimde istikrarı gerçekleştirmek, %20'si marka imajı oluşturmayı, %47'si gelişme ve büyümeyi hedeflemektedirler.

**Çizelge 3.4. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ait frekans analizleri**

		Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyete Göre Dağılım	Kadın	25	20
	Erkek	100	80
	Toplam	125	100
Yaşa Göre Dağılım	18-25	12	9,6
	26-35	52	41,6
	36-45	50	40,0
	46 +	11	8,8
	Toplam	125	100
Eğitim Durumuna Göre Dağılım	İlkokul	2	1,6
	Ortaokul	2	1,6
	Lise	63	50,4
	Önlisans	18	14,4
	Lisans	32	25,6
	Lisansüstü	8	6,4
	Toplam	125	100
Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım	1 Yıldan Az	8	6,4
	1-5 Yıl	30	24
	6-10 Yıl	26	20,8
	11 +	61	48,8
	Toplam	125	100

Araştırmaya katılan çalışmaların demografik bulguları yukarıda verilen çizelge de sunulmuştur. Çizelgeye göre araştırmaya katılan toplam 125 çalışandan 100'ü erkek, 25'i ise kadın çalışandır. Araştırma da ulaşılan çalışanların yaş dağılımları 26-35 aralığında yoğunlaşmaktadır. Yine çalışanların eğitim düzeyleri de lise eğitim düzeyinde bir

yoğunluk göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerde ki çalışma süreleri de 6-10 yıl aralığında yoğunlaşmaktadır.

### 3.4.3. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular

**Çizelge 3.5. İşletmelerde kriz algısının frekans ve yüzde analizi**

<b>Kriz” Neyi Çağrıştırıyor?</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Sıkıntılı Günlerin Yakın Olduğunu	31	31
Temkinli Olmak Gerektiğini	44	44
Çalışanları İşten Çıkarma	14	14
Maaşlarda Azalma	3	3
İşlerin Artacağı Düşüncesi	8	8
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 98’i “Kriz” neyi çağrıştırıyor?” sorusunu cevaplamıştır. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar çizelge 3.5. de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin %31’i sıkıntılı günlerin yakın olduğunu, %44’ü temkinli olmak gerektiğini, %14’ü çalışanları işten çıkarma, %3’ü maaşlarda azalma, %8’i ise işlerin artacağı düşüncesi olarak belirtmişlerdir. Sonuç olarak işletmelerin “Kriz” neyi çağrıştırıyor?” sorusuna verdikleri cevaplar sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.6. İşletmelerde ekonomik kriz nedenlerini gösteren frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmelerde Ekonomik Kriz Nedenleri</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Teknolojik yetersizlikler	26	26
Yasal değişiklikler	40	40
İhracat teşviklerinin yetersizliği	23	23
Yöneticilerin yetersizliği	27	27
Bankalardan alınan kredi miktarının yüksekliği	29	29

**Çizelge 3.6 (devamı)**

Bankalardan alınan kredi miktarının yüksekliği	23	23
Özkaynak yetersizliği	28	28
Planlama yetersizliği	9	9
İşletme çevresine uyum sağlayamama	14	14
Harcamaların ve tüketimin kısılması	30	30
Kredi faiz oranlarının artışı	17	17
Nakit çalışma zorunluluğu	10	10

Araştırmaya katılan 100 işletmeden elde edilen veriler çizelge 3.6’da sunulmuştur. Elde edilen verilerin yüzdesel dağılımına bakıldığında %40 ile en kriz nedeninin yasal değişiklik olduğu görülmektedir. Verilen diğer nedenlerin oransal olarak birbirine yakın olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.7. İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerine ilişkin frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmeniz krizden nasıl etkilendi?</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Etkilenmedi	15	15,0
Az Düzeyde Etkilendi	47	47,0
Orta Düzeyde Etkilendi	32	32,0
Yüksek Düzeyde Etkilendi	6	6,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmeden elde edilen bulgular çizelge 3.7’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin %47’si son yaşanan ekonomik krizden az düzeyde etkilendiklerini, %15’i etkilenmediklerini, %32’si orta düzeyde etkilendiklerini ve %6 ‘sı ise yüksek düzeyde etkilendiklerini belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.8. Krizin işletme faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkileri ilişkin frekans ve yüzde analizi**

<b>Krizin İşletme Faaliyetleriniz Üzerindeki Olumsuz Etkileri</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Satışların düşmesi	52	61,2
Yaratıcılığın düşmesi	1	1,2
İşletme içi gerilim ve çatışmanın artması	17	20
Etkin kararlar alınamaması	11	12,9
Finansal sorunların yaşanması	51	60
Maliyetlerin ve diğer giderlerin artması	37	43,5
Atıl kapasitenin artması	10	11,8
Firma imajının zayıflaması	7	8,2
Kârın azalması	34	40
Yatırımların tamamlanamaması	3	3,5
Kalitenin azalması	6	7,1
Çalışanların motivasyonunun azalması	16	18,8
Diğer	3	3,5

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 15'i krizden etkilenmezken krizden etkilenen 85 işletmenin yaşadıkları olumsuzluklar çizelge 3.8'de verilmiştir. Bu çizelgede ki verilere göre ekonomik krizlerin işletme faaliyetleri üzerindeki en olumsuz etkisi satışların düşmesidir (% 61,2). Diğer başlıca olumsuz etkileri, finansal sorunların yaşanması (% 60), maliyetlerin ve giderlerin artması (%43,5), çalışanların motivasyonunun azalması ve atıl kapasitenin artması (%18) olmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde ekonomik krizlerin işletme faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkisi sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.



**Çizelge 3.9. yaşanan kriz dönemlerinde işletmelerin izlediği politikalara ilişkin frekans ve yüzde analizi**

<b>Yaşanılan Kriz Döneminde Şirketin İzlediği Politika</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletme Kapasitesinin Küçültülmesi	37	38,9
İşletmenin Örgütsel Yapısında Ve Personel Yapısında Değişim	23	24,2
Yeni Pazar Olanaklarının Değerlendirilmesi	24	25,3
Satış artırma yöntemlerine başvurma	3	3,2
Kredi İmkanlarından Yararlanma	8	8,4
Toplam	95	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 95'inin cevapladığı soruya ilişkin frekans ve yüzde analizi çizelge 3.9'da verilmiştir. Çizelgede verilen bulgular incelendiğinde ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin izledikleri politikalar sırasıyla, işletme kapasitesinin küçültülmesi (% 38,9), yeni Pazar olanaklarının değerlendirilmesi (% 25,3), işletme örgütsel ve personel yapısında değişim (%24,2), satış artırma yöntemlerine başvurma (%3,2) ve kredi imkanlarından yararlanma (%8,4) olmuştur.

**Çizelge 3.10. “İşletmenizde kriz yönetimine yönelik çalışmalar yaptınız mı?” sorusuna ait frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmenizde Kriz Yönetimine Yönelik Çalışmalar Yaptınız Mı?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	36	37,9
Hayır	59	62,1
Toplam	95	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 95'inin cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde analizi çizelge 3.10'da verilmiştir. Verilen bilgilere göre işletmelerin % 37,9'u kriz

yönetimine yönelik çalışmalar yapıldığını, % 62,1'i çalışma yapılmadığını belirtmişlerdir. İşletmelerde kriz yönetimine yönelik çalışmalara ilişkin bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.11. İşletmelerde kriz yönetimine yönelik yapılan çalışmaların frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmenizde Kriz Yönetimine Yönelik Ne Tür Çalışmalar Yaptınız?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Olası Krizlere Yönelik Kriz Ekibi Oluşturulması	17	38,6
Çalışanlara Kriz Yönetimi Ve Genel Kriz Türleri İle İlgili Temel Bilgilerin Verilmesi	11	25,0
Çalışanların Krizlere Karşı Psikolojik Olarak Hazırlanması	8	18,2
Çalışanlara İş Güvenliği Konusunda Gerekli Uyarıların Yapılması	6	13,6
Diğer	2	4,5
Toplam	44	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmenin 44'ünün kriz yönetimine yönelik çalışmalar yaptıklarını çizelge 3.10 belirtmiştik. Çizelge 3.11'de ise çalışma yapan işletmelerin ne tür çalışma yaptıklarına ilişkin frekans analizi verilmiştir. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir: olası krizlere yönelik kriz ekibi oluşturulması (%38,6), çalışanlara kriz yönetimi ve genel kriz türleri ile ilgili temel bilgilerin verilmesi (%25,0), çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması (%18,2), çalışanlara iş güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması ( %13,6) ve diğer yapılan çalışmalar (% 4,5) 'dır. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.12. İşletmelerin krizle ilgili yapmaları gerekenlere ilişkin frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmenin Krizle İlgili Yapması Gerekenler Nelerdir?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Krizin Yazılı Olarak Tanımlanması	9	9,1
Krizden Etkilenecek Kişi Yada Grupların Tanımlanması	12	12,1
Yapılan İşlerin Test Edilmesi	19	19,2
Krizden Zarar Görmeme Stratejilerinin Yapılması Ve Taktiklerin Geliştirilmesi	46	46,5
Kriz Planının Hazırlanması	13	13,1
Toplam	99	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 99'unun yanıtladığı "işletmenin krizle ilgili yapması gerekenler nelerdir?" sorusuna ilişkin frekans ve yüzde analizinin yer aldığı çizelge 3.12'de verilmiştir. yapılan analiz sonucunda işletmelerin yapması gereken çalışmalar sırasıyla, krizden zarar görmeme stratejilerinin yapılması ve taktiklerin geliştirilmesi (%46,5), yapılan işlerin test edilmesi (%19,2), krizden etkilenecek kişi yada grupların tanımlanması (%12,1), krizin yazılı olarak tanımlanması (%9,1) 'dır. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.13. İşletmelerin kriz anında uyguladıkları personel politikalarına ait frekans ve yüzde analizi**

<b>Kriz Anında Uygulanan Personel Politikası Nedir?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşten Çıkarma	36	36,7
Emekliye Ayırma	2	2,0
Çalışma Sürelerini Azaltma	25	25,5
Ücretli İzin Verme	7	7,1
Ücretsiz İzin Verme	15	15,3
Değişiklik Yapmama,	12	12,2
Diğer	1	1,0
Toplam	98	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 98 işletmeye ilişkin bulgular çizelge 3.13’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin başlıca politikaları şu şekildedir: işten çıkarma % 36,7, çalışma sürelerini azaltma %25,5 ve ücretsiz izin verme (15,3) ‘dir. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.14. İşletmelerin kriz anında tercih ettikleri uygulamalara ilişkin frekans ve yüzde analizi**

<b>Kriz Anında Tercih Edilen Uygulama Nedir?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Moral Desteği İle Motivasyonu Sağlama	35	35,7
Krizin Tüm Gelişmelerini Kaydetme Ve Sürece Göre Davranma	32	32,7
Kriz Yönetim Merkezi Oluşturma	19	19,4
Acil Bilgi Merkezi Oluşturma	4	4,1
Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Arttırma	4	4,1
Diğer	4	4,1
Toplam	98	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 98 işletmeye ait bulgular çizelge 3.14’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre işletmelerin başlıca uygulamaları, moral desteği ile motivasyonu sağlama (%35,7) ve krizin tüm gelişmelerini kaydetme ve sürece göre davranma (%32,7)dır. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.15. İşletmelerin kriz yönetimi ile ilgili düşüncelerine ait frekans ve yüzde analizi**

<b>Kriz yönetimi ile ilgili genel düşünceniz nedir?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Krizler arttıkça işletmelerin kriz yönetimi konusunda bilgili olmaları gerekir.	21	21,0
Kriz yönetimi ve kriz hazırlığı büyüklüğü yakalamış işletmelerin yapabileceği maliyeti yüksek olan konudur.	14	14,0
Kriz yönetimi uzmanlık gerektiren bir konudur	16	16,0
Her kriz yapısına göre özeldir, bu yüzden karşılaşılan sorunlar farklı olacağı için önceden hazırlık gereksizdir.	13	13,0
Her işletme örgüt yapısı başta olmak üzere, tüm unsurları ile ilgili bir kriz yönetimi stratejisi belirlemeli ve her an kriz olacakmış gibi hazırlıklı olmalıdır.	35	35,0
Diğer	1	1,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3.14'e göre işletmelerin düşünceleri genel olarak sayısal ve frekans değerleri bakımından birbirleri ile yakındır. En genel düşüncenin ise "Her işletme örgüt yapısı başta olmak üzere, tüm unsurları ile ilgili bir kriz yönetimi stratejisi belirlemeli ve her an kriz olacakmış gibi hazırlıklı olmalıdır." ifadesi olduğu analiz sonucunda elde edilmiştir.

**Çizelge 3.15. İşletmelerin ekonomik krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalara ait frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmenizde kriz önlemeye yönelik ne çalışmalar yapılmaktadır?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Müşteri ilişkilerine önem vererek, müşterilerin beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi, müşteri görüşlerine odaklanma	47	47,5
Aynı işi yapan işletmelerle kendimizi sık sık karşılaştırarak işletme başarısını değerlendirme ve ona göre tedbirler alma	34	34,3
Personel görüşlerine önem verilmesi	10	10,1
İşletmenin örgüt yapısında esnekliğin ön planda tutulması	5	5,1
Toplam Kalite uygulamalarından yararlanma	1	1,0
Diğer	2	2,0
<b>Toplam</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3.15'e göre işletmelerde ekonomik krizi önlemeye yönelik yapılan çalışmaların başında, müşteri ilişkilerine önem vererek, müşterilerin beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi, müşteri görüşlerine odaklanma (%47,5) gelmektedir. bu çalışmayı sırasıyla, aynı işi yapan işletmelerle kendimizi sık sık karşılaştırarak işletme başarısını değerlendirme ve ona göre tedbirler alma ( 34,3), personel görüşlerine önem verilmesi (%10,1), işletmenin örgüt yapısında esnekliğin ön planda tutulması (%10,1) takip etmektedir. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.16. Kriz yönetim planı yapan ve yapmayan işletmelere ait frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmenizin Kriz Yönetim Planı Var mı?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	35	35,4
Hayır	64	64,6
Toplam	99	100,0

Çizelge 3.16'ya göre işletmelerin %35,4ü kriz yönetim planı yaparken, % 64,6'sı kriz yönetim planı yapmamaktadırlar. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık gösterir.

**Çizelge 3.17. İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlama nedenlerine ilişkin frekans ve yüzde analizi**

<b>İşletmenizde kriz yönetim planı hazırlamanızda temel neden hangisidir?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansını vermesi	9	25,7
Önceki krizlerde yaşanan olumsuzlukların bir daha yaşanmaması isteği	16	45,7
Krizle karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanma fırsatını sağlaması	10	28,6
Toplam	35	100,0

Çizelge 3.17'ye göre kriz yönetim planı hazırlayan 35 işletmeden %45,7'si önceki

krizlerde yaşanan olumsuzlukların tekrar yaşanmaması, %28,6'sı krize karşı işletme kaynaklarını daha etkin kullanma ve %25,7'si krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansı elde etmek için hazırladıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.18. İşletmelerde oluşturulan kriz yönetim ekibine ilişkin frekans ve yüzde analizi**

İşletmenizde belirlenmiş bir kriz yönetim ekibi var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	31	32,0
Hayır	66	68,0
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan 100 işletmeden 97'sinden elde edilen bulgulara göre, işletmelerin %32'si oluşturulan bir kriz yönetim ekibinin var olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.19. İşletme çalışanlarının yaşa göre kriz algılarına ilişkin frekans ve yüzde analizi**

Ekonomik Kriz Anlamı	Yaşınız				Toplam
	18-25	26-35	36-45	46+	
Sıkıntılı Günlerin Yakın Olduğunu	2 1,6%	19 15,4%	15 12,2%	5 4,1%	41 33,3%
Temkinli Olmak Gerektiğini	4 3,3%	22 17,9%	20 16,3%	5 4,1%	51 41,5%
İşten Çıkarılma Korkusu	2 1,6%	7 5,7%	7 5,7%	1 0,8%	17 13,8%
Maaşlarda Azalma Riski	0 0,0%	2 1,6%	3 2,4%	0 0,0%	5 4,1%
İşlerin Artacağı Düşüncesi	3 2,4%	1 0,8%	5 4,1%	0 0,0%	9 7,3%
Toplam	11 8,9%	51 41,5%	50 40,7%	11 8,9%	123 100,0%

Çizelge 3.19’da ki bulgular incelendiğinde yaşa göre ekonomik kriz algısının 26-35 ve 36-45 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

**Çizelge 3.20. Çalışanların cinsiyetlerine göre ekonomik kriz algılarının frekans ve yüzde analizi**

Ekonomik Kriz Anlamı	Cinsiyetiniz		Toplam
	Kadın	Erkek	
Sıkıntılı Günlerin Yakın Olduğunu	9 7,3%	32 26,0%	41 33,3%
Temkinli Olmak Gerektiğini	8 6,5%	43 35,0%	51 41,5%
İşten çıkarılacağı düşüncesi	4 3,3%	13 10,6%	17 13,8%
Maaşlarda azalma riski	2 1,6%	3 2,4%	5 4,1%
İşlerin artacağı düşüncesi	1 0,8%	8 6,5%	9 7,3%
Toplam	24 19,5%	99 80,5%	123 100,0%

Çizelge 3.20’de ki bulgular incelendiğinde erkek çalışanların ekonomik kriz algısı kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.



**Çizelge 3.21. Çalışanların işletmede ki çalışma sürelerine göre kriz algılarının frekans ve yüzde analizi**

Ekonomik Kriz Anlamı	Çalışma Süresi				Toplam
	1 Yılda Az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11 Yıl Ve Üzeri	
Sıkıntılı Günlerin Yakın Olduğunu	3 2,4%	12 9,8%	16 13,0%	10 8,1%	41 33,3%
Temkinli Olmak Gerektiğini	5 4,1%	14 11,4%	21 17,1%	11 8,9%	51 41,5%
İşten Çıkarılma Korkusu	4 3,3%	3 2,4%	7 5,7%	3 2,4%	17 13,8%
Maaşlarda Azalma Riski	0 0,0%	0 0,0%	3 2,4%	2 1,6%	5 4,1%
İşlerin Artacağı Düşüncesi	4 3,3%	1 0,8%	2 1,6%	2 1,6%	9 7,3%
<b>Toplam</b>	16 13,0%	30 24,4%	49 39,8%	28 22,8%	123 100,0%

Çizelge 3.21’de ki bulgular incelendiğinde ekonomik kriz algısının çalışma süresine bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Elde edilen bulgular sayısal ve oransal olarak farklılık göstermektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

#### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Araştırmamızın temelini Mersin mermer işletmelerinde ekonomik kriz döneminde ki yaklaşımlar işletme çalışanları ve işletme düzeyinde etkileşimleri demografik faktörler düzeyinde incelenmiştir. Öncelikle işletme çalışanlarının ekonomik kriz sinyallerini alması, ekonomik krize neden olan olaylar, ekonomik kriz öncesi ve sonrasında nasıl hareket edileceği konusunda bilgi sahibi olup olmadıkları hazırlanan ölçeğe uygun olarak anket yöntemiyle sorulmuştur. Araştırmaya katılan 99 mermer işletmesinden, %30,3'ü 1-5 yıl, % 27,3'ü 6-10 yıl, % 7,1'i 11-15 ve 16-20 yıl, %16,2'si 21-25 yıl, % 12,1' ise 26 yıl ve daha fazla süredir sektörde faaliyetlerine devam etmektedirler.

Diğer taraftan Araştırmaya katılan çalışmaların demografik bulguları yukarıda verilen çizelge de sunulmuştur. Çizelgeye göre araştırmaya katılan toplam 125 çalışandan 100'ü erkek, 25'i ise kadın çalışandır. Araştırma da ulaşılan çalışanların yaş dağılımları 26-35 aralığında yoğunlaşmaktadır. Yine çalışanların eğitim düzeyleri de lise eğitim düzeyinde bir yoğunluk göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerde ki çalışma süreleri de 6-10 yıl aralığında yoğunlaşmaktadır. Sektördeki geçmişleri 10 yıl ve daha az olan şirketlerin ekonomik krizden etkilenme nedenlerinin başında planlama yetersizliği gelmektedir. Bu nedenin yanı sıra işletme çevresine uyum sağlayamama, teknolojik yetersizlikler v.d nedenleri de sıralamak mümkündür. 11-20 yıl aralığında bir faaliyet geçmişine sahip işletmelerin ise ekonomik kriz nedenlerinin başında ihracat teşviklerinin yetersizliği olduğu bulunmuştur. Öte yandan 21 yıl ve üzeri bir süredir faaliyet gösteren işletmelerin ekonomik krizden etkilenmelerinde ki temel nedenleri teknolojik yetersizlik ve yöneticilerin yetersizliği olarak bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri bir sürede faaliyet gösteren işletmelerin teknolojiye ve değişen gelişen piyasa koşullarına uyum sağlama da zorlandıklarını göstermektedir. 1-5 yıl faaliyet gösteren işletmelerin %48,5'i az düzeyde etkilendiklerini belirtmişlerdir. 26 yıl ve daha fazla süredir faaliyette olan işletmelerden %16'sı ekonomik krizlerden yüksek düzeyde etkilendiklerini

belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 100 işletmeden 98 işletme yöneticisi işletmelerinde bir yönetim planı uygulanmasına ilişkin soruya cevap vermişlerdir. Bu işletme yöneticilerinden 64 tanesi ekonomik kriz yönetim planı uygulamazken 34 işletme yöneticisi ekonomik kriz yönetim planı uyguladıklarını belirtmişlerdir. Çizelgede ki veriler incelendiğinde işletme yöneticisinin eğitim durumu ile ekonomik kriz yönetim planı arasında bir doğrusallık söz konusu değildir. araştırmaya katılan finansal kredi kullanan işletmelerden 38 tanesi az düzeyde etkilendiklerini belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin %81,1'i finansal kredi kullandıklarını belirtmişler ve %10,3'ü ekonomik krizden etkilenmemiştir. Finansal kredi kullanan işletmelerin oranı %81,1 oranındadır. Araştırma kapsamında ekonomik krizin anlamını belirten eden ifadelere verilen cevaplar finansal kredi kullanmayan işletmelere göre daha yüksek bir oran oluşturmaktadır.

Sonuç olarak Mersin İli Mermer işletme çalışanları ve işletmeler düzeyinde olabilecek ekonomik krizlerin etkilerinde en az düzeyde etkilenmeleri için öncelikle işletme düzeyinde geçmiş ekonomik krizlerle ilgili bir hafıza oluşturulmalı, eski ve yeni çalışanları geçmiş ekonomik krizlerden çıkarılan gözlem ve deneyimler aktarılmalı, eğitim programları ve olası tatbikatlarla işletmeye ait bir“ekonomik kriz yönetimi” oluşturulması, gelecek dönemler içinde olası ekonomik krizlerin etkilerini minimum düzeye indirmesi bakımından önemlidir.

## **Öneriler**

Kriz yönetiminde insan kaynaklarının önemi başlıklı bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler şu şekildedir:

1. İşletmeler kriz yönetim planı uygulamalıdır.
2. İşletmelerde kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.
3. İşletme çalışanlarına kriz döneminde yapılması gerekenler alanında uzman kişilerce aktarılmalıdır.
4. İşletmenin kriz dönemlerinde dahi tam kapasite çalışabilmesi için krizin anlamı işletme ve çalışanlar açısından doğru değerlendirilmelidir.
- 5 Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonu kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrasında da yüksek olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (2009). Kriz Nedeni Ve Çıkış Yolları. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (42), 6-11.
- Akman, V. (1998). Modern Dünyadaki En Büyük Ekonomik Kriz, Asya Krizi Sonrası Ve Muhtemel Etkileri. *Rota Yayınları, İstanbul*.
- Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler Ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, (42), 1225-1231.
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Sistem Yayıncılık.
- Alptekin, E. (2009). Küresel Krizin Türkiye Ekonomisi İle Sanayisine Yansımaları Ve Dipten En Az Zararla Çıkış Yolları. *Ar&Ge Bülten*, 5-12.
- Altuntepe, N. (2009). 2008 Küresel Krizin Ülkelerin İstihdam Yapısı Üzerine Etkilerinin Dinamik Bir Analizi.
- Akgeyik, (1999), Toplam Kalite Yönetimi, Katımlı Yönetim ve Transformasyonel Liderlik
- Akıncı, (2003), "Mapping service quality in the tourism industry", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 13 Issue: 5, pp.412-422,
- Anafarta, N. (2001), "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2),
- Aymankuy, Y. Ş. (2001), "Turizm Sektöründe Ekonomik kriz Yönetimi", *BAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 6, s.105-118.
- Barutçugil, İsmet: "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Kariyer*, 2004. s,192-193
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma.
- Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayınevi, s. 329-397
- Dinçer, Ö.(1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınlar, İstanbul, 1992, s.330.

- Erol, M. (2010). Ekonomik Kriz Ve Kobi'ler.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. s. 53
- Fındıkçı, İ.(1999), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul. s.5- 55
- Gökçen, A. (2001). İstikrar Tedbirleri Ve Ekonomik Kriz. *Yeni Türkiye Dergisi Özel Sayısı*, 1(41), 587-601.
- Haşit, G. (1999), “İşletmelerde Ekonomik kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Haziran,
- Haşit, G. (1999), İşletmelerde Ekonomik kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması, Eskişehir.
- Karabiyik, L., & Anbar, A. (2010). Küresel Ekonomik Krizin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkisi. *Journal Of Accounting & Finance*, (46).
- Kurtoğlu, R. (2011). *Küresel Ekonomik Kriz Ve Yeni Dünya Düzeni*. Ankara: Sinemis Yayıncılık.
- Kadıbeşgil, S. (2001). Ekonomik kriz Yönetimi ve İletişimi. *Marketing Türkiye*, 11(241), 1 Mayıs,
- Kadıbeşgil, S. , (2002) Ekonomik kriz Geliyorum Der, Media Cat Yayınları, İstanbul Can, Halil (1994). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul. s.433
- Korkmaz yürek, H. ve Basım, N.(2009). İş Modeli ve Ekonomik kriz Yönetimi. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.,s.18.
- Okakın, N. (2009). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları s.27
- Önder, İ. (2001). Ekonomik Kriz. *Yeni Türkiye Ekonomik Kriz Özel Sayısı I*, 7(41), 45-55.
- Özet, K. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Susam, N., & Bakkal, U. (2008). Kriz Süreci Makro Değişkenleri Ve 2009 Bütçe Büyüklüklerini Nasıl Etkileyecek?. *Maliye Dergisi*, 155, 72-88.

- Tengilimoğlu, D., Işık O., ve Akbolat M. (2012) Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s.264
- Türkkan, E. (2006). Ekonomik Kriz Ve Güven Faktörü. *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri*, 91-110.
- Tutar, H. (2011), Ekonomik kriz ve Stres Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Ocak s. 144.  
Yayınlanmamış Makale,
- Uygur, E. (1994). Türkiye'de Ekonomik Kriz, Oluşumu, Seyri. *İktisat İşletme Ve Finans*, 9(100), 42-54.
- Yaprak, ř. (2009). Ekonomik Krizlerin İstihdama Yansıması. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Yörük, N. (2001). Son Ekonomik Krizin Kobi'ler Üzerinde Etkisi Ve Tokat İli Örneği. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 1-20.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Yücel, F., & Kalyoncu, H. (2010). Finansal Krizlerin Öncü Göstergeleri Ve Ülke Ekonomilerini Etkileme Kanalları: Türkiye Örneği. *Maliye Dergisi*, 159, 53-69.

## EK-1

Anket Formu

### 1- ARAŞTIRMA DA KULLANILAN ANKET FORMU

Bu anket; Mersin ilinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) üzerinde ekonomik krizlerin etkilerinin araştırılması; bölgedeki KOBİ'lerin krizler karşısında uyguladıkları kriz yönetimi faaliyetlerini ve etkin bir kriz yönetiminin nasıl olması gerektiğine ilişkin tespitler yapmaya yönelik hazırlanmıştır.

Bu anket sonuçları ile durum tespiti yapılacak ve yaşanan ya da olası krizler karşısından işletmelerimize uygun çözüm önerilerimiz de belirlenmiş olacaktır.

Ankete verilecek cevaplar, yalnızca bir yüksek lisans tezi kapsamında değerlendirecek, başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu konuda göstereceğiniz ilgi ve duyarlılığa teşekkür eder; çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Hasan ÇETİNKAYA

### ANKET SORULARI

#### A- İŞLETME BİLGİLERİ

1- Firma kaç yıldır faaliyet gösteriyor? ..... yıl

2- İşletmede yapılan işler emek yoğun ya da teknoloji ağırlıklı mı?

a) Emek yoğun

- b) Teknoloji ağırlıklı
- c) Emek ve teknoloji orantılı
- d) Diğer .....

3- İşletme Yöneticisinin eğitim durumu nedir?

- a) İlköğretim
- b) Lise
- c) Yüksekokul
- d) Fakülte
- e) Lisansüstü

4- İşletmenin genel faaliyet alanı nedir?

- a) İmalat
- b) Pazarlama
- c) Ticaret
- d) Danışmanlık
- e) Diğer .....

5- İşletmenin sektörü

- a) Gıda
- b) Tekstil
- c) Kimyasal ürünler
- d) Taş ve toprağa dayalı ürünler
- e) Kağıt Ürünleri
- f) Makine
- g) Otomotiv



- h) Elektrik-elektronik
- i) Orman ürünleri
- j) Diğer .....

6- İşletmede finansal konularda uzman bir yetkili ya da çalışan var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

(Cevabınız Evet ise 8. soruya geçiniz)

7- Finansal konular hakkında bilginiz ve istihdam ettiğiniz bir finans uzmanınız bulunmuyor ise, finansal konularda kararlar almanız gerektiğinde ne yaparsınız?

Muhasebeci/Mali Müşavirime danışırım.

Mutlaka bir finans uzmanının bilgisini almaya çalışırım.

Bankama danışırım.

Ortaklarıma danışırım.

Kendi sezgi ve yeteneklerime güvenirim.

8- Finans ihtiyaçlarınız için kredi kullanıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

(Cevabınız Hayır ise 11. Soruya geçiniz)

9-Finans ihtiyaçlarınızı karşılamak için ne tür kredi kullanmaktasınız?

- a) Elden borçlanarak
- b) Kamu Bankası kredisi
- c) Özel Banka kredisi
- d) Diğer: .....

10- Kredilerinizin vadelerine göre % olarak dağılımı aşağıdakilerden hangi gruba girmektedir?

- a) Kısa vadeli (1 yıldan az) : .....
- b) Orta vadeli (1-5 yıl arası): .....
- c) Uzun vadeli (5 yıldan fazla): ....

11- İşletmenin öncelikli hedeflerinden 3 tanesini işaretleyiniz.

- a) İşletmenin yaşamını sürdürmek (.....)
- b) Kârlılığını artırmak (.....)
- c) Yatırımlarını çeşitlendirmek (.....)
- d) Müşteri tatmini (.....)
- e) İhracat yapmak (.....)
- f) Üretimde istikrarı gerçekleştirmek (.....)
- g) Marka imajını oluşturmak (.....)
- h) Gelişme ve büyümeyi sağlamak (.....)
- i) Diğer ..... (.....)

12- İşletmede ne tür bir planlama uygulanmaktadır?

- a) Stratejik planlama
- b) Uzun vadeli planlama
- c) Kısa vadeli planlama
- d) Diğer .....
- e) Planlama yapılmamaktadır.

## **B- İŞLETMENİN KRİZE BAKIŞI**

13- Kelime anlamı olarak “Kriz” neyi çağırıyor?

- a) Sıkıntılı günlerin yakın olduğu
- b) Temkinli olmak gerektiğini
- c) İşletmenin nakit sıkıntısına düşeceğini
- d) İşletmenin ticari faaliyetinin sona ereceğini
- e) Yeni fırsatların ortaya çıkacağı
- f) Diğer .....

14- İşletmelerin karşılaştığı krizlerin temel nedenleri nelerdir? (Önemli gördüğünüz 3 nedeni işaretleyiniz)

- a) Teknolojik yetersizlikler
- b) Yasal değişiklikler
- c) İhracat teşviklerinin yetersizliği
- d) Yöneticilerin yetersizliği
- e) Bankalardan alınan kredi miktarının yüksekliği
- f) Özkaynak yetersizliği
- g) Planlama yetersizliği
- h) İşletme çevresine uyum sağlayamama
- i) Harcamaların ve tüketimin kısılması
- j) Kredi faiz oranlarının artışı
- k) Nakit çalışma zorunluluğu
- l) Diğer .....

## 15- İşletmeniz krizden nasıl etkilendi?

- a) Etkilenmedi
- b) Az düzeyde etkilendi
- c) Orta düzeyde etkilendi
- d) Yüksek düzeyde etkilendi

(Bu soruya cevabınız “a) Etkilenmedi” ise 17. soruya geçiniz)

16- Krizin işletme faaliyetleriniz üzerindeki, en olumsuz 3 etkisini işaretleyiniz.

- a) Satışların düşmesi
- b) Yaratıcılığın düşmesi
- c) İşletme içi gerilim ve çatışmanın artması
- d) Etkin kararlar alınamaması
- e) Finansal sorunların yaşanması
- f) Maliyetlerin ve diğer giderlerin artması
- g) Atıl kapasitenin artması
- h) Firma imajının zayıflaması
- i) Kârın azalması
- j) Yatırımların tamamlanamaması
- k) Kalitenin azalması
- l) Çalışanların motivasyonunun azalması
- m) Diğer .....

17- Ülke genelinde yaşanan krizde etkili olan faktörleri işaretleyiniz.

- a) Genel ekonomik faktörler
- b) Teknolojik faktörler
- c) İşletmenin yönetim sorunları
- d) Uluslararası çevre koşulları
- e) Üretim ve ürünlerden kaynaklanan sorunlar
- f) Hukuksal sorunlar
- g) Sosyal ve kültürel sorunlar
- h) Doğal afetler
- i) Rakip işletmeler ve rekabetten kaynaklanan sorunlar
- j) Kaynak sağlama sorunu
- k) Diğer .....

18- Yaşanılan kriz döneminde şirketin izlediği politika ne olmuştur?

- a) İşletme kapasitesinin küçültülmesi
- b) İşletmenin örgütsel yapısında ve personel sayısında değişim
- c) Yeni pazar olanaklarının değerlendirilmesi
- d) Satış artırma yöntemlerine başvurma (Uzun vade, indirim, promosyon vb.)
- e) Kredi imkanlarından yararlanma
- f) Diğer .....

19- İşletmenizde kriz yönetimine yönelik çalışmalar yaptınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

(Cevabınız Hayır ise 21. soruya geçiniz.)

20- İşletmenizde kriz yönetimine yönelik ne tür çalışmalar yaptınız?

- a) Olası krizlere yönelik kriz ekibi oluşturulması
- b) Çalışanlara kriz yönetimi ve genel kriz türleri ile ilgili temel bilgilerin verilmesi
- c) Çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması
- d) Çalışanlara iş güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması
- e) Diğer .....

21- Krizin olası olumlu etkilerinden 3 tanesini işaretleyiniz.

- a) Kârın artması
- b) Maliyetlerin azalması
- c) İşletme içi dayanışmanın artması
- d) İşin önem kazanması
- e) İhracatın artması
- f) Dış çevreye açılma
- g) Kalitenin artması
- h) Araştırma ve geliştirmenin önem kazanması
- i) Diğer .....

22- İşletmenin krizle ilgili yapması gerekenler nelerdir?

- a) Krizin yazılı olarak tanımlanması
- b) Krizden etkilenecek kişi ya da grupların tanımlanması
- c) Yapılan işlerin test edilmesi
- d) Krizden zarar görmeme stratejilerinin yapılması ve taktikler geliştirilmesi
- e) Kriz planının hazırlanması
- f) Diğer .....

23- Kriz anında uygulanan personel politikası nedir?

- a) İşten çıkarma
- b) Emekliye ayırma

- c) Çalışma sürelerini azaltma
- d) Ücretli izin verme
- e) Ücretsiz izin verme
- f) Değişiklik yapmama
- g) Diğer .....

24- Kriz anında tercih edilen uygulama nedir?

- a) Moral desteği ile motivasyonu sağlama
- b) Krizin tüm gelişmelerini kaydetme ve sürece göre davranma
- c) Kriz yönetim merkezi oluşturma
- d) Acil bilgi merkezi oluşturma
- e) Halkla ilişkiler faaliyetlerini artırma
- f) Diğer .....

25- Kriz yönetimi ile ilgili genel düşünceniz nedir?

- a) Krizler arttıkça işletmelerin kriz yönetimi konusunda bilgili olmaları gerekir.
- b) Kriz yönetimi ve kriz hazırlığı belli büyüklüğü yakalamış işletmelerin yapabileceği ve maliyeti de yüksek olan bir konudur.
- c) Kriz yönetimi uzmanlık gerektiren bir konudur.
- d) Her kriz yapısına göre özeldir, bu yüzden karşılaşılan sorunlar da farklı olacağı için önceden hazırlık yapılması gereksizdir.
- e) Her işletme örgüt yapısı başta olmak üzere, tüm unsurları ile ilgili bir kriz yönetimi stratejisi belirlemeli ve her an kriz olacakmış gibi hazırlıklı olmalıdır.
- f) Diğer .....

26- İşletmenizde kriz önlemeye yönelik ne çalışmalar yapılmaktadır?

- a) Müşteri ilişkilerine önem vererek, müşterilerin beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi, müşteri görüşlerine odaklanma

- b) Aynı işi yapan işletmelerle kendimizi sık sık karşılaştırarak işletme başarısını değerlendirme ve ona göre tedbirler alma
- c) Personel görüşlerine önem verilmesi
- d) İşletmenin örgüt yapısında esnekliğin ön planda tutulması
- e) Toplam Kalite uygulamalarından yararlanma
- f) Diğer .....

## **C- İŞLETMEDEKİ KRİZ YÖNETİMİ**

27- İşletmenizin Kriz Yönetim Planı var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

(Bu soruya cevabınız Hayır ise 32. soruya geçiniz)

28- Kriz yönetim planınızı kim hazırladı?

- a) İşletme üst yönetimi
- b) Profesyonel danışma şirketi
- c) Üniversitenin ilgili bölümleri
- d) İşletme içi ve işletme dışı uzmanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi

29- Kriz Yönetimi konusunda kaç yıldır plan hazırlama ihtiyacı hissediyorsunuz?

- a) 1 yıldan az
- b) 1-2 yıldır
- c) 3-5 yıldır



d) 5 yıldan fazla

30- İşletmenizde kriz yönetim planı hazırlamanızda temel neden hangisidir?

- a) Krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansını vermesi
- b) Önceki krizlerde yaşanan olumsuzlukların bir daha yaşanmaması isteği
- c) Krize karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanma fırsatını sağlaması
- d) Diğer .....

31- Sizce iyi bir kriz yönetim planında olması gereken özellikler nelerdir?

- a) Mümkün olduğu kadar çok kriz ihtimalinin göz önünde bulundurulması
- b) Kriz ihtimallerine gerçekçi çözümlerin bulunması
- c) Planın şirket içi ve şirket dışı iletişimi de içine alması
- d) Planın test edilmesi

#### D- İŞLETMENİN KRİZE KARŞI TEDBİRLERİ

32- İşletmenizde belirlenmiş bir kriz yönetim ekibi var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

(Bu soruya cevabınız Hayır ise anketimizi cevaplamanız bitmiştir.)

33- Kriz yönetim ekibiniz kaç kişiden oluşmaktadır?

- a) 0-3 kişi
- b) 4- 7 kişi
- c) 7-10 kişi
- d) 10 dan daha fazla kişi

34- Kriz yönetim ekibinizde bulunanların uzmanlık alanı nedir?

- a) İnsan kaynakları
- b) Güvenlik
- c) Hukuk
- d) Finansman
- e) Halkla İlişkiler
- f) Pazarlama
- g) Tıp
- h) Yönetici

**ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı,Adı : HASAN ÇETİNKAYA  
Uyruğu :T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri :14.02.1980 / SİLİFKE  
Medeni hali :EVLİ  
Telefon :0539 646 2766  
e-mail :smmmhasancetinkaya@gmail.com

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
	Atatürk Üniversitesi Adalet Meslek Yüksek Okulu	Devam ediyor
53,41	Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bölümler Fakültesi İşletme Bölümü	04.09.2006
56,25	Erciyes Üniversitesi Yozgat Meslek Yüksek Okulu İşletmecilik Bölümü	15.06.2002
2,25	Silifke Gazi Anadolu Lisesi Türkçe Matematik Bölümü	25.06.1997

### İş Deneyimi

SMMM Salim BUDAK Muhasebe bürosu / Muhasebe elemanı

Mustafa YILDIRIM GÖKSÜ TARIM / Muhasebe elemanı

Silifke Göksu Net Dershanesi / AÖF İşletme iktisat grup dersleri öğretmeni

Halen 01.06.2007 tarihinden itibaren MEDMAR MERMER MADENCİLİK SAN. TİC. A.Ş. mersin işletmelerinde / Muhasebe Finans Yetkilisi

## **Yabancı Dil**

İngilizce Orta Derece

### **KULLANDIĞI PROGRAMLARI**

Microsoft Office

Micro

Logo

Eta

Zirve





**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 10/04./2018

Tez Başlığı: Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin, 02/01/2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, dönem projemin benzerlik oranı % 29 'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar dahil

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımınla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Hasan ÇETİNKAYA

İmzası :  Tarih: 10/04./2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı Öğr.Üyesi. Dr. Murat KÖYLÜ

İmzası :  Tarih: 10/04./2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3 sayfa)

# KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

*Yazar* Hasan Çetinkaya

---

**Gönderim Tarihi:** 02-Oca-2018 08:44AM (UTC+0200)

**Gönderim Numarası:** 899893572

**Dosya adı:** Hasan\_ET\_NKAYA-TEZ.docx (400.39K)

**Kelime sayısı:** 24887

**Karakter sayısı:** 192754

# KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

## ORIJINALLIK RAPORU

%**29**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**25**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%**0**

YAYINLAR

%**18**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

[acikarsiv.atilim.edu.tr](http://acikarsiv.atilim.edu.tr)

İnternet Kaynağı

%**15**

2

Submitted to Istanbul Ticaret Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**4**

3

Submitted to TechKnowledge Turkey

Öğrenci Ödevi

%**2**

4

Submitted to Beykent Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**1**

5

[www.ekodialog.com](http://www.ekodialog.com)

İnternet Kaynağı

%**1**

6

[library.cu.edu.tr](http://library.cu.edu.tr)

İnternet Kaynağı

%**1**

7

[docplayer.biz.tr](http://docplayer.biz.tr)

İnternet Kaynağı

%**1**

8

[en.eurasiatourismcongress.com](http://en.eurasiatourismcongress.com)

İnternet Kaynağı

%**1**

9

Submitted to Ege University

Öğrenci Ödevi

%**1**

---

10 neolaki.net %1  
İnternet Kaynağı

---

11 www.sevalfer.com %1  
İnternet Kaynağı

---

12 e-dergi.atauni.edu.tr %1  
İnternet Kaynağı

---

Alıntılarını ıkart

Kapat

Eşleşmeleri ıkar

< %1

Bibliyografayı ıkart

üzerinde