T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

İŞLETMELERİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ, İŞLETMELERİN KRİZ AŞABİLİRLİĞİNE OLAN ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Engin YAVAŞ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan ÇİL

ANKARA – 2014

GCRIS

GCRIS

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

İŞLETMELERİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ, İŞLETMELERİN KRİZ AŞABİLİRLİĞİNE OLAN ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Engin YAVAŞ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan ÇİL

ANKARA – 2014

GCRIS

GCRIS

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Engin Yavaş tarafından hazırlanan **"İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri"** başlıklı bu çalışma 16/04/2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Halil İbrahim ÜLKER (Başkan)

İmza

Prof. Dr. Burhan ÇİL (Danışman)

İmza

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Üye)

GCRIS

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, katkı ve desteklerinden ötürü, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Burhan ÇİL hocama ve istatistikî analizlerde yardımlarını esirgemeyen Sayın Arş. Gör. Furkan Başer'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin tüm süreçlerinde, bana her türlü yardımı esirgemeyen sevgili aileme teşekkür ederim.

Ostim Organize Sanayi Bölgesinde, zaman ayıran, anket çalışmama cevap veren tüm yetkililere teşekkür ederim.

Engin YAVAŞ
2014
Ankara

GCRIS

İÇİNDEKİLER

Önsöz i

İçindekiler..... ii

Kısaltmalar Listesi vi

Tablo Listesi vii

Şekiller Listesi ix

Giriş.....10

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1.Kriz Kavramı 11

1.1.1. Krizin Tanımı 11

1.1.2. Krizlerin Temel Özellikleri 12

1.1.3. Krizlerin Ortaya Çıkma Nedenleri.....13

1.1.3.1.Dış Çevre Faktörleri 15

1.1.3.2.Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim 16

1.1.4. Kriz Türleri.....18

1.1.5. Kriz Aşamaları.....21

1.1.5.1.Körlük (İç Ve Dış Belirtileri Görememe) Aşaması.....22

1.1.5.2.Harekete Geçememe Ve Tepkisizlik Aşaması 23

1.1.5.3.Yanlış Karar Ve Yanlış Faaliyetler 23

1.1.5.4.Kriz Aşaması 24

1.1.5.5.Krizin Sona Ermesi: Krizin Çözülmesi Veya İşletmenin Çöküşü..25

1.1.6. Krizin Sonuçları.....26

1.1.6.1.Örgütsel Sonuçlar 26

1.1.6.2.Yönetsel Sonuçlar.....27

1.2.Kriz Yönetimi Kavramı.....27

1.2.1. Kriz Yönetimi Tanımı 27
1.2.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları 28
1.2.2.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı 28
1.2.2.2.Krizi Çözme Yaklaşımı.....29
1.2.3. Kriz Yönetimi Aşamaları 29
1.2.3.1.Kriz Sinyalinin Alınması 30
1.2.3.2.Krize Hazırlık ve Korunma 30
1.2.3.3.Krizin Denetim Altına Alınması 30
1.2.3.4.Normal Duruma Geçiş 31
1.2.3.5.Öğrenme ve Değerlendirme 31
1.2.4. Kriz Yönetimine İlişkin Uygulanabilecek Politikalar.....32
1.2.4.1.Kriz Öncesi Yönetimi 32
1.2.4.2.Kriz Dönemi Yönetimi 33
1.2.4.3.Kriz Sonrası Yönetimi 34

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

2.1.İnsan Kaynakları Kavramı.....36
2.1.1. İnsan Kaynaklarının Görev ve Faaliyetleri 36
2.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları 39
2.1.2.1.İnsan Kaynakları Politikaları Kavramı 39
2.1.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Uyguladığı Politikalar 40
2.1.3. İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Faktörler 46
2.1.3.1.Dış Faktörler.....46
2.1.3.2.İç Faktörler 48
2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri 49
2.2.1. Liyakat ve Yeterlik İlkesi 49
2.2.2. Eşitlik İlkesi.....49
2.2.3. Kariyer İlkesi 50

2.2.4. Güvence İlkesi 50
2.2.5. Halef Yetiştirme İlkesi 51
2.2.6. Yansızlık İlkesi 51
2.2.7. Yönetim Geliştirme İlkesi 51
2.3. Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi 51
2.3.1. Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü 52
2.3.2. Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları 52
2.3.2.1.Tasarrufa Yönelik Politikalar 53
2.3.2.1.1. Ücretlerin Azaltılması.....53
2.3.2.1.2. Ücretlerin Ertelenmesi 53
2.3.2.1.3. Ücretlerde Artış Yapılmaması.....54
2.3.2.1.4. İşletme Hissesinden Pay Verme 54
2.3.2.1.5. Fazla Mesai Ödemelerinin Kaldırılması 55
2.3.2.1.6. Denkleştirme Usulü Çalıştırma 55
2.3.2.1.7. Yan Haklardaki Kesintiler 56
2.3.2.2.Küçülmeye Yönelik Politikalar 56
2.3.2.2.1. İstihdamın Azaltılması.....56
2.3.2.2.2. İşten Çıkartma 57
2.3.2.2.3. Ücretsiz İzin 59
2.3.2.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma 60
2.3.2.2.5. Kademe Azaltma 61
2.3.2.3.İstihdamın Azaltılmasına Alternatif Olarak Uygulanan Politikalar 61
2.3.2.3.1. Yarı Zamanlı İstihdam 61
2.3.2.3.2. Ücretli İzin 62
2.3.2.3.3. Girişimciliğe Teşvik 62
2.3.2.3.4. Yeni Kariyere Geçiş 63
2.3.2.3.5. İstihdamın Kaydırılması.....63
2.3.2.3.6. Evde İstihdam.....63
2.3.2.3.7. Proje Bazlı İstihdam 63
2.3.2.4.Diğer Politikalar 64
2.3.2.4.1. Süreç Yenileme (Reengineering) 64

2.3.2.4.2. Katılmalı Yönetim 65
2.3.2.4.3. Öğrenen Organizasyonlar 66
2.3.2.4.4. Değişime Uyum Stratejileri 68
2.4. Kriz ve Zaman Yönetimi 68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu 71
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 72
3.3. Araştırmanın Yöntemi 73
3.3.1. Kuramsal Çerçeve 73
3.3.2. Araştırma Probleminin Belirlenmesi 73
3.3.3. Araştırmanın Hipotezi.....74
3.3.4. Veri Toplama Yöntemi 74
3.3.5. Varsayımları.....75
3.3.6. Sınırlılıkları 75
3.3.7. Veri Analizi.....75
3.3.8. Araştırmanın Örneklemi 75
3.4. Araştırmanın Bulguları.....77
3.5. Hipotezlerin Sınanması 90
Sonuç ve Öneriler 94
Kaynakça.....97
Ekler.....101
Türkçe Özet.....108
Abstract 109

KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz. : bakınız
İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü,
ty. : tarih yok
vb. : ve benzeri
vd. : ve diğerleri

GCRIS

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kriz Sürecinin Aşamaları 21

Tablo 1.2: Örgütün Yanlış Önlemler Alma Aşamasında Ortaya Çıkan Olumsuz Yönetici Davranışları 24

Tablo 2.1: Katılmalı Yönetimin Kişisel ve Örgütsel Yararları 66

Tablo 2.2: Zaman Kullanım Matrisi 69

Tablo 3.1: İK Yetkilisi Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 77

Tablo 3.2: İK Yetkililerinin Yaşa Göre Dağılımı 77

Tablo 3.3: İK Yetkililerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 78

Tablo 3.4: İK Yetkililerinin İş Hayatındaki Deneyim Süresi Dağılımı 78

Tablo 3.5:İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler 79

Tablo 3.6: Çalışan Sayıları Tablosu 79

Tablo 3.7:Yeni işe Giren Çalışanların Adaptasyon ve Eğitim Süreleri 80

Tablo 3.8: Hazırda Kriz Rehberi Bulunma Dağılımı 80

Tablo 3.9 : Hazırda Kriz Yönetim Planı Bulunma Dağılımı 81

Tablo 3.10: Krizi Önceden Sezmek İçin Hangi Yöntemleri Kullanmakta 81

Tablo 3.11: İK Yetkilisinin Kriz Durumu ile Karşılaşma Sıklığı 82

Tablo 3.12: İşletmelerin Krizden Etkilenme Derecesi Dağılımı 82

Tablo 3. 13: Kriz Döneminde İK Boyutunda Ne Tür Stratejiler İzlemiştir? 83

Tablo 3.14: Krizde Uygulanacak Politikadan Çalışanlar Haberdar mı? 83

Tablo 3.15: Geride Kalan Sendromu Gözlem Dağılımı 84

Tablo 3.16: Cevabınız "Evet" ise, İşletmenizde İşinde Kalanlarda Hangi Tutum ve Davranışlar Gözlemlediniz? 84

Tablo 3.17: Çalışanlarınızın Yaşadığı Geride Kalan Sendromunun

İşletmeye Etkileri Nelerdir? 85
Tablo 3. 18: Çalışanların Moralini Dağılımı 85
Tablo 3.19 : Çalışanlara Verilen Destekler 86
Tablo 3. 20: Kriz Dönemlerinde Çalışanların Sabit Ücretlerindeki Düzenlemeler.....87
Tablo 3. 21: Krizlerin İşletmeye Olumlu Etkileri.....87
Tablo 3.22: Katılmalı Yönetim Uygulama Dağılımı 88
Tablo 3.23: Krizde Karar Alma Sürecine Çalışanların Dahil Edilme Dağılımı 88
Tablo 3.24: Uygulanan Politikaların Başarı Dağılımı 89
Tablo 3.25: İK Yetkilisinin Kriz Anındaki İlk Politikası.....89
Tablo 3.26: İşten Çıkarma Politikasının Varlığı İle Uygulanan Politikaların Başarısı.....90
Tablo 3.27: İşten Çıkarma Politikasının Varlığı İle Geride Kalan Sendromunun Gözlemlenmesi 91
Tablo 3.28: Çalışanların Moralini Arttırıcı Politikalar İle Performansın Düşmesi.....92
Tablo 3.29: İşten Çıkarma Politikaları İle İK Yetkililerinin Eğitim Durumu 92
Tablo 3.30: İşten Çıkarma Politikasının Varlığı İle İK Yetkilisinin Deneyim Süresi.....93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İşletmenin Kriz Kaynakları 14

Şekil 1.2 : Kriz Yönetim Aşamaları.....32

Şekil 2.1: Eğitim Yönetimi Süreci.....41

GCRIS

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle dünyada özellikle ticari faaliyetlerde rekabet artmış, artan rekabetle baş edebilmek için varlıklarını devam ettirmek amacında olan işletmeleri ise yeni yöntemler uygulamak zorunda bırakmıştır. Bu durumda, işletme için gelişerek, değişimlere uyum sağlama zorunluluğu getirmiştir. Buda değişime uyum sağlayacak mekanizmalar geliştirilmesine neden olmuştur. Dolayısı ile değişim işletmelerin yaşamının bir parçası denilebilir.

Değişimin yarattığı belirsizlik ise işletmeleri, beklemedikleri tehlikelerle karşı karşıya bırakır. Bu sebeple çağdaş işletmeler değişimleri sürekli takip etmek, iç ve dış çevre analizleri yaparak bilgiyi güncel tutmak, yeni yöntem ve becerileri kazanmak zorundadır. Değişimi iyi bir şekilde yönetemeyen ve yeni çevreye ayak uyduramayan organizasyonlar krizi yönetmek zorunda kalırlar. Kriz genel anlamda, örgütlerin normal işleyişini, düzenini bozan acil bir durumdur. Birçok tetikleyicisi olan krizler zamanında algılanıp ve önlenemedikleri zaman örgütlere, dolayısı ile topluma büyük zarar verebilir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin en önemli birimlerinden biridir. Kriz dönemlerinde, kriz yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturduğundan daha da önem kazanmaktadır. İşletmelerin insan kaynağı krizin önlenmesinde, aşılmasında ve sonrasındaki yapılanma çalışmalarındaki en önemli stratejik faktördür.

İnsan kaynakları politikalarının işletmelerin üretim faktörü olan çalışanlar üzerindeki etkileri, insan kaynakları politikalarının aynı zamanda insani sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Kriz dönemlerinde uygulanacak insan kaynakları politikaları önemli bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar doğurabilir.

Bu çalışmada işletmelerin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlerinde bugüne kadar insan kaynağı açısından ne gibi uygulamalar yapıldığı, insan kaynakları yönetimince ne gibi politikalar izlendiği ve ileride karşılaşılabilecek krizlerde ne gibi yöntemler izlenebileceği incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. Kriz kavramı

1.1.1. Krizin Tanımı

"Kriz" sözcüğü Yunanca ve Latince köklerinden gelmektedir. Yunancada "krinein" kökünden gelen "krisis" sözcüğü, Latincede de olduğu gibi karar vermek anlamındadır(Önder, 2001: 45).

Günümüzde kriz ile ilgili sayısız tanım yapmak ve her alanda krizden bahsetmek mümkündür.

Kriz, ilk olarak tıpta kullanılan, böylelikle sosyal bilimlere 1960'lı yıllarda girmiştir. Tıp biliminde kriz; "hastanın sağlık durumunun aniden bozulması ve acil olarak tedavi edilemezse gittikçe kötüye gitme haline dönüştüğü ve bu durumun devamlılık kazandığı ya da hastanın durumunun artık iyileşemeyeceği"nin anlaşılması" olarak tanımlanmaktadır(Tekelioğlu,1991:185).

Bununla birlikte (Yener, 2014)' e göre kriz "çok değişik şekillerde karşımıza çıkabilmektedir; bazen önemli bir siyasi şahsiyetin ölmesi veya öldürülmesinden tutun da, deprem, sel, bir barajın yıkılması, büyük bir terör saldırısı, isyan veya toplu protesto gösterileri gibi çok daha büyük etkileri ve zararları olan olaylar. Deprem, sel veya büyük su taşkınları gibi tabiat olaylarını tahmin etmek, engellemek ve yönetmek zordur; belki iyi yönetilirlerse zararları ve etkileri azaltılabilir. Buna karşın toplumsal olaylar, terör ve şiddet olaylarını veya idari krizleri önceden öngörmek ve gerekli tedbirleri alarak önlemek çoğu zaman mümkün olmuştur. Olmuştur ama ancak kriz yönetiminin ilke ve prensiplerine sadık kalınarak ve gereği yapılarak olmuştur. Bunlar yapılamadığı takdirde ise sonuçlar çok acı ve ağır olabilmektedir."

İşletmelerde birçok açıdan kriz kavramı tanımlanabilir. Bu bağlamda kimi zaman kriz bir felaket olarak görürken, başka bir bakış açısı krizi fırsat olarak görür. Başka kavramlarla da sık sık karıştırılabildiğinden dolayı, işletme literatüründe kriz kavramının genel kabul görmüş bir tanımı henüz oluşturulmamıştır. Bu bağlamda (Tağraf, 2003: 150)'e göre şu tanım öne çıkmaktadır; "Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve her hangi bir hazırlık yapılmadan karsı karsıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur. Stratejik dönüş noktaları diye de nitelendirilen krizin, is hayatında temel direklerin değişmek üzere olduğu an olup, bu değişim anının yeni bir fırsat anlamına geldiği veya sonun başlangıcına da işaret edebileceği belirtilmektedir."

Bir isletmenin sıradan durumunu altüst eden ve aniden beliren, acil bir olay olarak tanımlanabilir. İşletme yöneticilerinin yakından takibini gerektirir. İşletmede yalnızca devam eden faaliyetlerini değil, bununla birlikte isletmenin hayatını da tehdit eder, potansiyel üretimini ve rekabetini sarsar. Tüz'e göre bu konuda iki yaklaşım bulunmaktadır(Tüz, 2004: 3-4).

- **Subjektif Yaklaşım:** Sezgiye yöneliktir. 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 sürür.

1.1.2. Krizlerin Temel Özellikleri

Örgüte sıkıntı veren her duruma kriz demek doğru olmayacaktır. "Yönetim problemi olarak bakarsak, örgütün hayatiyetini tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma veya sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmayacaktır. Gerçekten örgütü veya yöneticileri sıkıntıya sokan doğru ve tam bilginin toplanamaması, inatçı haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların değişen beklentileri

karşısında ortaya çıkan problemler gibi yönetimlerin ortak problemlerine kriz demeye gerek yoktur(Dinçer, 1998: 384)".Dolayısıyla kriz kavramı daha büyük ve çözülmesi zor durumlar için kullanılmalıdır. Çünkü krizlerin sahip olduğu birkaç farklı özellik, onları sıradan durumlardan ayırırlar. Tutar'a göre krizleri, diğer durumlardan ayıran 3 özellik bulunmaktadır(Tutar, 2011: 18);

a) Krize kaynaklık eden olaya cevap vermek için, son derece sınırlı bir zaman olması,

b) Krize kaynaklık eden olaya ait eldeki bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,

c) Krizin mevcut maddi kaynaklara ve en önemlisi insan kaynaklarına yönelttiği tehdittir.

Krizler örgütler için yaşamsal bir dönüm noktası oluşturur. Başka bir deyişle üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit eder.

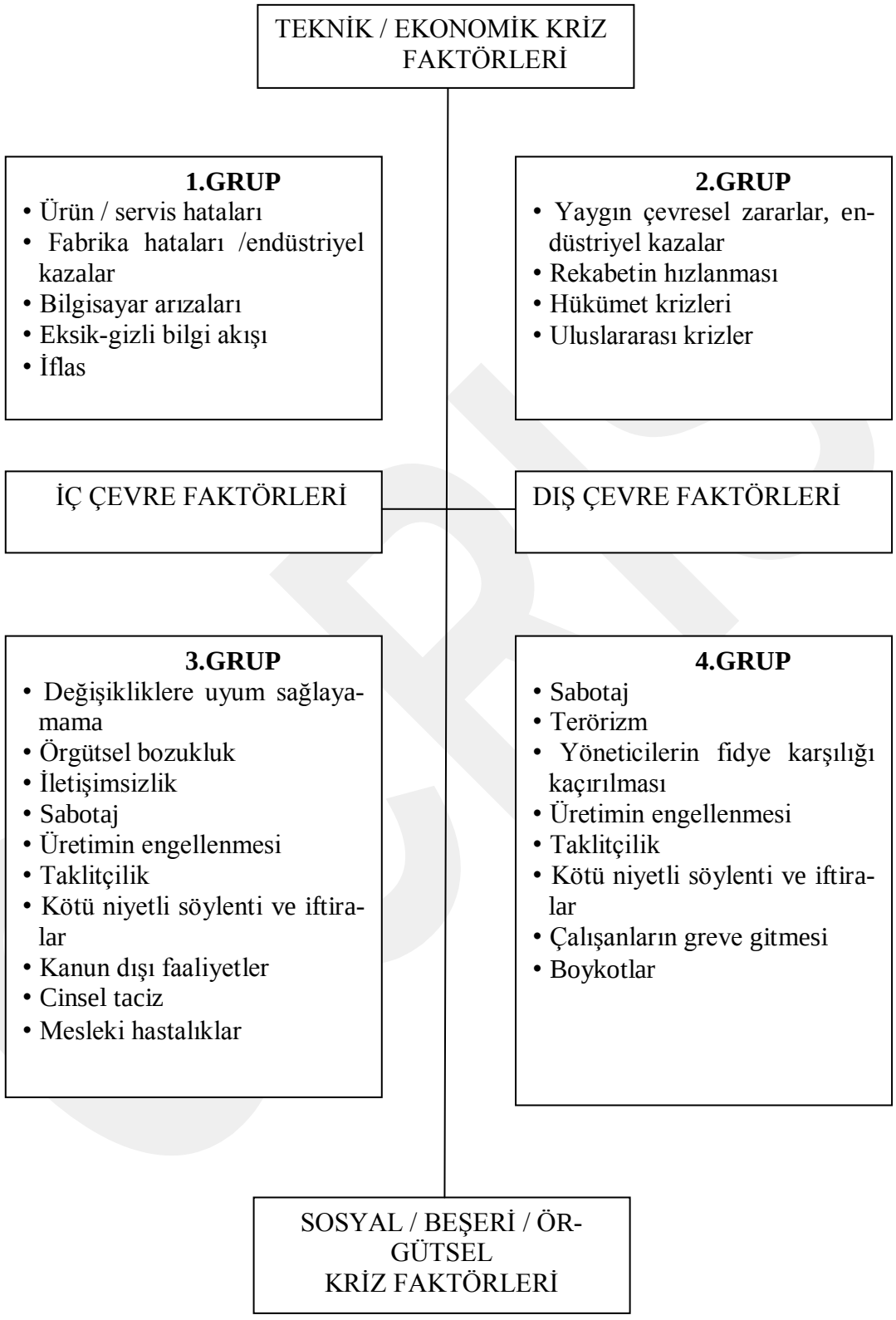
1.1.3. Krizlerin Ortaya Çıkma Nedenleri

Örgütler, teknoloji, insan kaynakları, örgütsel yapı ve örgütsel kültürden oluşan bir açık sistem olarak, fiziki, beşeri ve mali kaynakları itibarıyla eşit imkânlara sahip değillerdir. Bu nedenle örgütlerde krizi ortaya çıkaran etmenler de çok farklı ve çeşitlidir. Hatta bu etmenlerin krizdeki ağırlığı da farklı boyutlardadır (Can, 2005: 388).

Genel olarak bu bağlamda, işletmelerde krizlerin ortaya çıkma nedenlerini iki başlık altında inceleyebiliriz(Dinçer, 1998: 385-386);

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

Krizin ortaya çıkma nedenleri değişik açılardan değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Haşit'e göre teknik ve ekonomik kriz faktörleri şekil 1.1'de verilmiştir.



Şekil 1.1: İşletmenin Kriz Kaynakları

Kaynak: Gürkan Haşit, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1177, 1999, s.17'den yararlanılarak hazırlanmıştır (Aktaran Demiral, 2011: 15).

1.1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörlerin, işletmenin yönetim alanının dışında olan ve işletmenin denetim altına alamadığı faktörlerdir. Kriz anında sürekli değişen çevre ve bilgi kirliliği ortamın giderek daha belirsiz olmasına neden olur. Bu durumda verilecek kararların sonuçlarını kestirmek çok zor olur. Krize hemen cevap verme mecburiyeti yönetimin çevreden gelen ilk etkiye takılmasına ve giderek hızlı gelişmelerin gerisinde kalmasına sebep olmaktadır.

Dış çevreden kaynaklanan krizler konusunda, işletmenin dış çevresi ile sürekli istibat halinde kalması, buradan gelen sinyalleri iyi analiz ederek doğru adımlar atabilmesi işletme için hayati önem taşır. Başka bir deyişle işletmelerin, çevre hatta dünyayı çok iyi gözlemlemesi gerekmekte ve olası durumlara karşı strateji geliştirmesi gerekmektedir.

Dinçer'e göre işletmede krize yol açacak dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 1998: 386-387);

- **Doğal felaketler**: Yöneticilerin tahmin edemediği deprem, yangın, sev, v.b. gibi doğal felaketler işletmede krize neden olabilir.

- **Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar**: işletmelerin içerisinde bulundukları ekonomik koşullar işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Ekonomideki istikrarsız dalgalanmalar işletme yöneticileri için ön görülemez bir ortam oluşturur. Bu durum işletmenin krize sürüklenmesine neden olabilir. Ülke ekonomisinin içerisinde bulunduğu kriz durumu ne kadar derin ise işletme içinde kriz o kadar etkili olur.

- **Teknolojik yenilikler**: Günümüz dünyasında, çok hızlı gelişen teknolojiyi takip etmek işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmenin faaliyet alanındaki teknolojik yenilikler, işletmenin temel amacını etkileyecek bo-

yutta olabilir. Bu durumda işletmelerin teknolojik gelişmeleri takip etmesi onlar için bir ihtiyaçtır.

- **Hukuki ve politik düzenlemeler:** hükümetlerin birçok alanda aldığı kararlar işletmeleri de bağlayıcı nitelikte olabilmektedir. Bu kararlarda işletmeyi krize sürükleyebilir.

- **Sosyokültürel değişiklikler**: Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşteri ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, işletmeleri krize sürükleyebilir.

- **Güçlü rekabet:** Küreselleşen dünyada büyük ve güçlü rakiplerin sayısının artması, güçlü rekabet koşullarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu rekabet ortamı da işletmeleri krize sürükleyebilecek durumdadır.

İşletmelerin bulunduğu coğrafi bölge, ülkenin dünya ekonomisindeki yeri (az gelişmişlik, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler) siyasi durumu da krizi etkileyen dış faktörler arasında sayılabilir.

1.1.3.2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim

İç çevre faktörlerini altı grupta toplamak mümkündür(Dinçer, 1998: 387-389);

- **Tepe yöneticilerinin yetersizliği:** Ehil olmayan bir yönetici aldığı ya da alamadığı kararlar ile işletmeyi krize sürükleyebilir.

- **Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği:** Bu durum da, ehil olmayan yöneticilerin krizin oluşmadan önce yaydıkları işaretleri doğru algılayamamasından kaynaklanır. Kriz sinyallerinin farkına varamamak, işletmenin ileride oluşabilecek kriz durumuna hazırlıksız yakalanmasını sağlayacaktır.

- **Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları:** Değişen çevre koşulları ile birlikte yönetimin kalıp yargılarının çatışması işletmeyi krize götürebilecek bir unsur olabilir.

- **İşletmelerin tarihi geçmişi ve tecrübeleri:** Mevcut durumu anlamada, geçmiş önemlidir. İşletmeler, eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır.

- **İşletmenin hayat safhası:** İşletmelerin üç temel gelişme safhasından söz edilebilir: Doğuş, gelişme ve olgunlaşma. Gelişme safhalarına ek olarak gerileme ve çöküş safhaları da göz önüne alınırsa, bir işletme için 5 safhadan söz edilebilir.

Büyüme dönemlerinde, işletmeler birçok kriz durumu ile karşılaşabilir. Bu krizler, sadece mali yetersizliklerin sebep olduğu değil, aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. Büyük gelişme fırsatları, büyük kayıplar gibi heyecan ve telaş yaratır. Aradaki fark; korku krizlerinde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizlerinde elde edilecek kazançlar azamileştirilmeye çalışılır. Ancak işletmelerin gelişme safhasında sık sık krizle karşılaştığını söylemenin, her gerilim ve telaş yaratan durumun ve müzmin hale gelmiş mali problemlerin kriz olarak alınmasının doğru olamayacağını tekrar etmekte yarar vardır. Diğer yandan, gerileme dönemlerinde de işletmelerin sık sık kriz yaşayabildikleri söylenebilir. Bu dönemde çıkan krizler çoğunlukla işletmenin yaşamını tehdit eder.

Büyüme dönemlerinde işletmenin uyum sağlama güçlükleri, yeni durum karşısında zayıf kalırken, gerileme safhasında özellikle ehil olmayan yönetici ve diğer beşeri güçlerin fazlalığı krizi şiddetlendiren faktörler olarak belirir.

1.1.4. Kriz Türleri

Nedenleri, ortaya çıkış şekli ve boyutlarına göre her krizin kendine özgü özellikleri vardır ve krizler arasında farklılıklar olabilir. Bu nedenle, her kriz kendi dinamiği içinde incelendiğinde çözümü de daha kolay olabilecektir. Ancak, krizler farklı gruplara ayrılsalar bile aralarında önemli benzerlikler nedeniyle etkileşimler olabileceğinden dolayı bir krizin diğer krizleri tetiklemesi mümkündür olabilmektedir.

Örgütler açısından krizleri birçok şekilde türlerine ayırabiliriz. Şöyle ki;

Genel olarak Amerikan Kriz Yönetim Enstitüsü'nün kriz çeşitleri sınıflandırması ülkemizde de büyük kabul gördüğünden biz de ondan yararlandık (Aktaran: Kadıbeşegil, 2001: 38).

Kriz türlerini, Kadıbeşegil'e göre aşağıdaki başlıklar halinde sayabiliriz: Bunlar(Aktaran: Kadıbeşegil, 2001: 38);

Genel Olarak Kriz Türleri

- Tabi afetlerin neden olduğu krizler,
- Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
- İnsan hatalarından kaynaklanan krizler,
- İdari kararların veya kararsızlıkların yol açtığı krizler olarak, dört ana başlık altında toplayabiliriz.

Çevresel ve Örgütsel Etmenler Çerçevesinde Kriz Türleri

Örgütsel ve çevresel etmenler açısından bakarsak, krizi birçok biçimde sınıflandırabiliriz. Bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel problemler,

- Finansal problemler,
- Ortaklarda problemler,
- El değiştirmeler,
- Yoğun dedikodular,
- Grev,
- Ürün toplatılması,
- Yasal değişimler,
- Bilgi sistemlerindeki bozukluk,
- Doğal afetler,
- İflas,
- Hizmet aksaklıkları v.s.(Özengroupp, 2014).

Tahmin Edilebilirlik Derecelerine Göre Kriz Türleri

Kriz tanımı kısmında da belirtildiği gibi krizler her zaman ve her alanda kendini gösterebilirler. Ama bazı krizlerin tahmin etmek mümkün iken bazılarının tahmini imkânsızdır. Örneğin inşaat sektöründe çalışan bir firmanın deprem gibi doğal bir afet krizi ile karşılaşacağı zamanı tahmin etmesi imkânsızken, ekonomik şartlar sonucu hammadde ve işçilik fiyatlarındaki kriz niteliğindeki artışları tahmin etmeleri daha kolaydır. (Haşit, 1999: 15-16) krizleri tahmin edilme derecesine göre "Tahmin edilmesi daha kolay krizler" ve "Tahmin edilmesi daha zor krizler" olarak ikiye ayırmıştır. Bu iki tür krizi ise söyle detaylandırmıştır;

a) Daha Kolay Tahmin Edilebilir Kriz Türleri

- 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

b) Yukarda Sayılan Kriz Türlerine Oranla Tahmin Edilmeleri Daha Zor Olan Kriz Türleri

- Büyük ürün hataları
- Büyük fabrika/ekipman hataları
- Büyük endüstri kazaları
- Büyük bilgisayar bozulmaları
- Örgüt içinden veya dışından gelebilen sabotajlar
- Ürün sahtekârlıkları
- Taklitçilik
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet, fiyat düzenlemeleri
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
- Eksik ya da hatalı operatör eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar
- Kötü iletişim

GCRIS

1.1.5. Kriz Aşamaları

Bazı krizler oluşum nedenlerinden dolayı hiç belirti vermeden bir anda ortaya çıkarken bazıları da oluşmadan önce belirli işaretler verirler. Hiç belirti vermeden ortaya çıkan krizler daha çok işletme faaliyetleri ile ilgisi olmayan, yangın, deprem, gibi doğal afetlerin yol açtığı krizlerdir. Bu krizler bir anda ortaya çıkarlar. Diğer krizlerde olgunlaşıp, işletmeye ciddi bir tehdit oluşturabilmeleri için bazı aşamalardan geçerler. Bu aşamalardan geçen işletmede, oluşabilecek krizle ilgili bir takım işaretler ortaya çıkar. Bu işaretlerin potansiyel krize ait olduğunun fark edilmemesi sonucunda kriz ortaya çıkar.

Tablo 1.1: Kriz Sürecinin Aşamaları

Aşamalar	Yaşanan Durum	Görülebilen Problemler
1. İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük) Aşaması	İşletme, krizin ilk aşamalarını göremez, bir nevi körlük durumu yaşar.	Yetkin olmayan çalışan sayısındaki artış, yetersiz bilgiye toleranslı bakılması, yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışı, kuvvet 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 krizi yalanlar.	Satışların azalması, işletmenin yapısında ve ilişkilerinde bozulmalar, işgücü devrinin yüksek olması, masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi 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 şikayet ve ikazları önemsememe, yetenekli personelin işten ayrılması
4. Kriz Aşaması	İşletme krize girer.	Yönetimde kızgınlık ve telaş durumu, planlamanın gereksiz görünmesi, örgüt ikliminin bozulması, ek sermaye elde etme maliyetinin yükselmesi, tüketicinin yeni ürünlere yönelmesi
5.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).

Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, dış çevrenin devamlı değişmesi, karmaşıklaşması ve bununla birlikte yönetimdeki başarısızlıklar, işletme ile çevresi arasında bir "stratejik açıklık" oluşturmaktadır. Bu durum potansiyel bir kriz aşamasıdır. Stratejik açıklık, işletmeyi çevreden giderek koparak gerilemeye ve başarısızlığa sevk etmektedir. Bu durum, uzun vadede işletmenin varlığını tehdit edecektir.

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

a) Körlük (İç ve Dış Belirtileri Görememe) Aşaması
b) Harekete Geçememe ve Tepkisizlik Aşaması
c) Yanlış Karar ve Yanlış Faaliyetler
d) Kriz Aşaması
e) Krizin Sona Ermesi: Krizin Çözülmesi veya İşletmenin Çöküşü

1.1.5.1. Körlük (İç ve Dış Belirtileri Görememe) Aşaması:

Bu aşamada, örgütün olağan işleyişinde aksamalar, huzursuzluk hali, hatalar ve benzeri olağan dışı durumların gelişmeye başlamıştır. Yöneticiler bu işaretleri iyi tahlil edebilmeli ve ortaya çıkan bozulmanın bir kriz belirtisi mi yoksa sıradan bir sıkıntı dönemimi olduğunu iyi sezmeliler. Yöneticilerin bu konudaki başarısı, işletmeleri ciddi bir kriz ile karşı karşıya gelmelerinin önündeki en kısa yoldur.

Tağraf'a göre "kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, isletmeleri bünyelerinde barındırdıkları her türlü israf ve yetersizliklere karsı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiştir. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımamış ve var olan olumsuzluklar dikkatleri yeterince çekmemiştir. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini halı gibi örtmüş ve onları gizlemiştir. Bu nedenle yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz. Bu aşamada ehliyetsiz eleman sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir."(Tağraf, 2003: 151)

Bazı görüşlere göre her ne kadar krizin yönetim dışındaki etmenlerden kaynaklandığı düşünülse bile birçok işletme kriz dönemlerini yöneticilerin bilinçli olması sayesinde krizi fırsata çevirebilmişlerdir.

1.1.5.2. Harekete Geçememe ve Tepkisizlik Aşaması:

Bu aşamada, işaretler artık daha belirgin ve işletme üzerindeki etkileri daha derinleşmeye başlamıştır. Oluşan bu gelişmelerin farkına varan yöneticiler birçok nedenden dolayı bu durumun müdahale gerektirmeyen olağan bir durum olduğunu düşünür, potansiyel bir kriz tehdidinin varlığını göz ardı ederler.

Bu aşamada yöneticiler genellikle bekleme politikası izlerler. Potansiyel krize karşı uygulanacak bu bekleme politikası, krize verilmesi gereken cevabın gecikerek krizin derinleşmesine ve bir politika geliştirerek uygulanabilmesi için gereken zamanın daralmasına sebep olabilir. Bu aşamada krize karşı bir önlem alınmazsa, işletmenin oluşan bu krizden büyük oranda etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır.

1.1.5.3. Yanlış Karar Ve Yanlış Faaliyetler:

Örgüt, bu aşamaya ulaştığında, işletmede potansiyel bir kriz tehlikesinin olduğunun ve müdahalede bulunulmasının gerektiğinin farkındadır. İşletmede durum karmaşık bir hal almıştır. Artık işletmede iletişim ve doğru bilgi konusunda zaaf ortaya çıkar. İşletmenin geleceğindeki belirsizlik ve örgütün bulunduğu karmaşık hal, geliştirilecek ve uygulanacak politikaların, işletmeye doğurabileceği sonuçların öngörülebilmesini imkânsız hale getirir. Alınacak her karar çok fazla sonuç doğurabilir. İşletmenin krizden kurtulabilmesi için ise alınması gereken kararlar sınırlıdır. Oluşan bu büyük baskının altında yöneticiler genellikle kendilerinin iyi bildikleri alanlarda müdahale yapmayı tercih ederler. Bu durum da yöneticiler arasında bir fikir birliğine varmayı zorlaştırır.

Tablo 1.2'de örgütün yanlış önlemler alma aşamasına ortaya çıkan bir takım olumsuz yönetici davranışları sıralanmıştır.

Tablo 1.2: 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.
Otokratik Davranış Biçimi İçerisine Girerler
Daha Önce Kullanılmış Yöntemler Yeni Sorunları Çözmede Tek Çare Olarak Görürler.

Kaynak: Gürkan Haşit, "İşletmelerde 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 zaaflardan dolayı, müdahale konusunda da başarılı olamayabilirler.

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

1.1.5.4.Kriz Aşaması

Bir işletmenin, ilk üç safhadaki gelişmeler olmaksızın ve beklenmedik bir şekilde dördüncü safhayla karşılaşması mümkündür. Ancak birçok işletme, krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir (Dinçer, 1998: 396). Her iki durumda da işletme bu safhada artık kriz ile karşı karşıyadır. Krizin örgüt üzerindeki etkilerinden dolayı oluşan panik havası örgütün ilkimin bozar. Çok sayıda gelen ve güvenilmez haberler ve hızlı değişimler karar alma sürelerini de kısaltacaktır. Bu noktada alınan kararların sonuçlarını tahmin etmekte oldukça zordur.

Kriz durumunda tepe yöneticilerini değiştirmek genellikle başvurulan bir yöntemdir. Tepe yöneticilerindeki zihni ve karar alma yetersizliklerini ortadan kal-

dırmak ve yeni fikirler geliştirmek için bu yöntem fayda sağlayabilir. Tepe yöneticilerinin yerini değiştirmek, değişiklik ihtiyacının bir sembolü olarak ek bir fayda sağlar ve gerginliği azaltmak için suçluları cezalandırmış olma rahatlığı verir. Ancak böyle bir yola başvurmadan önce, ayrıntılı bir teşhis çalışması yapılmalıdır(Dinçer, 1998: 329).

Bir kriz durumu ortaya çıktığında, öncelikli amaç; en kısa zamanda işletmenin normale yani eski verimli haline getirilmesidir. Bunun için, sorunu doğru bir şekilde saptayarak, sağlıklı bir problem çözme planı yapılmalıdır. Aymankuy'a göre Bu dönemde su hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekir; (Aymankuy, 2001:105-108);

- Bu dönemde alınacak her türlü karar, son evreye hizmet niteliğinde olmalıdır.
- Yapılan tüm çalışmalar yazılı bir şekilde kayıt altına alınmalıdır.
- Bir kriz komitesi oluşturulmalı, yetki ve sorumluluklar tamamen komitenin inisiyatifinde olmalıdır.
- Çok süratli bilgi güncellemesi yapılmalıdır.
- Komitede bulunan herkes aynı anda aynı bilgiye sahip olmalıdır.

Her dönemde olduğu gibi, böyle bir durumda da strateji belirlenerek, planlar yapılması önemli bir üstünlük olacaktır. Plansızlık, işletmeleri aniden farklı sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olabilecektir.

1.1.5.5. Krizin Sona Ermesi: Krizin Çözülmesi veya İşletmenin Çöküşü

Son noktaya gelindiğinde oluşan kriz, işletmenin ticari faaliyetinin son bulmasına neden olabilir ya da bu krizden sıyrılıp, bir fırsata dönüşebilir. Bu noktada işletme yöneticilerinin kriz döneminde uyguladıkları politikaların sonuçları ortaya çıkar. Krizi iyi analiz edip doğru kararlar alan ve bu kararları doğru uygulayabilen yöneticilerin yönettiği işletmeler ayakta kalmayı başarırlar.

Ancak, büyük bir olasılıkla kriz sonrasında ayakta kalabilen işletmeler krizden kalıcı zararlar almışlardır. Kriz döneminde yaşanan gerginlik işletmenin ilişkili olduğu tüm noktaları etkilemiştir. Çalışanlar, yöneticiler, ortaklar, müşteriler, tedarikçiler yani işletme ile temas halinde olan tüm kesimler işletmenin kriz halindeki durumundan etkilenmiştir. İşletme yöneticileri krizden sıyrılan işletmeleri için bir yol haritası çizmek ve çizerken de bu durumu göz önünde bulundurarak eski politikaları gözden geçirip, yeni bir anlayış benimsemeleri gerekmektedir.

1.1.6. Krizin Sonuçları

Krizin sonuçlarını örgütsel ve yönetsel sonuçlar olarak iki başlık altında toplayabiliriz

1.1.6.1.Örgütsel Sonuçlar

Örgütlerin merkezileşmesi ve bürokratik bir içerik kazanması bir arada olmaktadır. Örgütleri krize götüren sürecin, önemli etmenleri anlamsız ve işlevsiz bürokrasi ve bunun doğurduğu merkezileşme eğimlidir. Kısaca, işi yapanlarla kararı verenlerin farklı olması, bürokrasinin ve merkeziyetçiliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır(Tutar, 2011: 55).

Kriz dönemlerinde, yöneticiler krizi aşmak için çalışırlar ve odak noktaları krizdir. Kriz anından, yönetimde kararlar günü kurtarmak, krizden en kolay ve en çabuk kurtulmak için alınmıştır. Bu kararlar, işletmenin stratejileri ve hedeflerine aykırı alındığında hem karar almada merkezileşmeye hem de kriz sonrası işletmenin hedeflerini belirleyememesine neden olabilir. Tüm bu nedenlerden dolayı yönetim kriz anlarında karar alırken örgüt hedef ve stratejilerini de göz önünde bulundurmalıdır.

1.1.6.2.Yönetsel Sonuçlar

Kriz, organizasyona etkilerinin yanı sıra yönetim süreçlerine de etkide bulunmaktadır. Kriz sırasında korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi etkiler söz

konusu olmaktadır. Genel olarak krizin yönetimsel sonuçları çabuk karar alma, kararlarda merkezileşme, otorite kullanımının artması, örgütte gerilim, kararların niteliğinin bozulması, risklerden kaçınma, değişime uyum yeteneğinin zayıflaması, hesaplama hataları ve zihinsel süreçlerin daralması olarak sıralayabiliriz (Korkmazyürek, 2009:18).

Kriz dönemlerinde, piyasadaki belirsizlikler ve geleceği ön görmenin zor olması, yönetimin karar alma sürecini bozar. Ehil olmayan yöneticilerin bu durumda gösterecekleri kararsızlık ya da alınan kararlardaki uygun olmayan seçimler örgüt işleyişi açısından zarar verici olacaktır.

Kriz dönemlerinde, karar alacak zamanın kısıtlı olması nedeniyle üst yönetim alması gereken kararları ilgili birimlerine danışmadan almak zorunda kalabilir. Bu durum karar almada ve yetkide işletmenin merkezileşme eğiliminde olması anlamına gelmektedir.

Örgütlerin içinde bulunduğu kriz durumu, çalışanların da psikolojisini etkileyebilmektedir. Çalışanlar arasında huzursuzluk, söylentiler ve işsiz kalma korkusu gibi etmenler çalışma ortamında gerginliği artırabilir. Buna üst yönetimin karar alırken tek başına hareket etmesi de eklendiğinde, gergin bir çalışma ortamı oluşacaktır. Bu ortamda verilen talimatlar, yapılması gereken işler aksar, bu da işletmenin krizi atlatabilmesi için zorlayıcı bir durum oluşturur.

1.2.Kriz Yönetimi Kavramı

1.2.1. Kriz Yönetimi Tanımı

Kriz yönetimi krizi anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi karşılaşılabilecek bir kriz durumuna karşı korumaktır (Haşit, 1999: 64).

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

- Durumun kritik seviyesi nedir?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etkeni nedir?
- Alternatif çözüm yolları nelerdir?
- En fazla kimin moralinin bozulması ihtimali vardır?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?
- Her şey bittikten sonra hangi gruplar birbirlerine güvensizlik duyabilirler?

1.2.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Tengilimoğlu'na göre "krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışır ama performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilgisi olan diğer örgütler bu ilişkileri sınırlandırmaya başlar. Kriz denince anlaşılan akut dönemidir. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir."(Tengilimoğlu, v.d.., 2012: 264)

Kriz yönetimi yaklaşımları "Krizden kaçma yaklaşımı" ve "Krizi çözme yaklaşımı" olarak iki grupta incelenebilir.

1.2.2.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz ve değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde, plan yapmanın güç olduğu düşüncesiyle, planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Belirsizlik dönemlerinde strateji belirlemek, önemli bir kriz yönetimi yöntemidir(Tutar, 2011: 74).

Kriz ortaya çıktığında yöneticinin krizi karşılama konusunda göstereceği hassasiyet, krizle ilgili olarak gelecekle ilgili yapabildiği tahminlere bağlıdır. Yönetici, eğer gelecek ile ilgili tahminlerinin tutarlılığına güveniyorsa, aldığı kararlar sayesinde işletme krizden bütünüyle kaçınabilir.

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

1.2.2.2.Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir (Dinçer, 1998: 401).

1.2.3. Kriz Yönetimi Aşamaları

"Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu kapsamda kriz yönetimi beş aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirilecektir." (Baran, 2012)'e göre bunlar;

a) Kriz sinyalinin alınması
b) Krize hazırlık ve korunma
c) Krizin denetim altına alınması
d) Normal duruma geçiş
e) Öğrenme ve değerlendirme

1.2.3.1.Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz yönetimini, krizi işaret eden sinyallerin alınması ile başlar. Bu aşamada, iç ve dış çevrede beliren işaretler potansiyel bir krizin varlığını ortaya koyar. Burada yöneticilerin, bu işaretleri referans alarak yaptıkları doğru analizler, krizin ilerideki süreçte, krizin çözümünde büyük etkiye sahip olacaktır.

1.2.3.2.Krizde Hazırlık ve Korunma

Örgü, alınan kriz sinyalleri ile oluşabilecek kriz hakkında bilgi edinecektir. Beklenen kriz durumuna göre, kriz ortaya çıkmadan önce stratejiler belirlenmesi ve bazı kararların alınması, işletmeyi krize hazırlar. Bu durumda ileride oluşabilecek krizin yönetilmesini ve hatta işletmenin krizden korunabilmesini daha kolay hale getirecektir.

Krize hazırlık ve krizden korunmak için gereken faaliyetleri Tutar aşağıdaki gibi sıralamıştır(Tutar, 2011: 76-77);

1. Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
2. Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması için güven oluşturmak,
3. Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
4. Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
5. Olası kriz durumlarından etkilenebilecek olanları belirlemek,
6. Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla, etkili iletişim kanalları oluşturmak,
7. Tüm bu faaliyetleri tekrar tekrar test etmek.

1.2.3.3.Krizin Denetim Altına Alınması

Kriz sinyallerinin alınması ve alınan sinyallerin analiz edilmesiyle oluşturulan hazırlık ve korunma stratejileri birçok nedenden ötürü krizin son bulması için yeterli

olmayabilir. Bu durumda örgüt yöneticileri ortaya çıkan krizi tamamen tarafsız gözle inceleyip doğru tespitlerde bulunmalılar. Bu durum ileride yöneticileri için krizi aşmak konusunda yardım etmese bile bu aşamada krizi iyi anlamak, krizin neden olabileceği zararların denetim altına alınabilmesini sağlayacaktır.

Örgüt personeli krizi denetim altına alabilmeleri için üç ortak tutum belirleyerek, bu konuda iş birliği içerisinde çalışmaları gerekir.. Baltaş'ı "Krizde Fırsatları Görme" adlı kitabında bu üç tutum aşağıdaki gibi verilmiştir. Bunlar (Baltaş, 2000: 11);

1. Sahip olunan düzeni sürdürmek,
2. Zaman ve maddi kayıpları göze almak,
3. Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak.

1.2.3.4.Normal Duruma Geçiş

Kriz yönetiminde, normal duruma geçiş aşamasında Haşit'e göre "Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılabilmesinden sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemlerde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır." Bu aşamada, işletmede yöneticilerin sorması gereken sorulardan bazıları şunlardır(Haşit, 1999: 70):

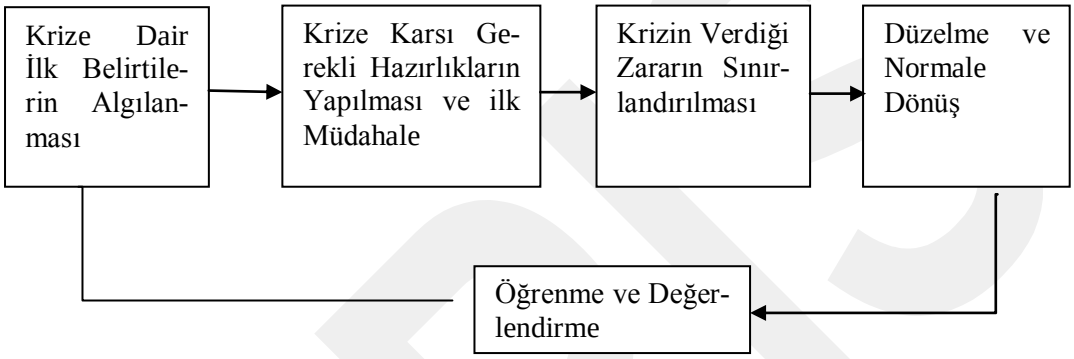
- İyileştirme için gereken temel işlemler nelerdir?
- Müşterilere hizmet verebilmemiz için gerekli olabilecek faaliyetler nelerdir?

1.2.3.5.Öğrenme ve Değerlendirme

Örgütün krize düşmesinin sebepleri iyi anlaşılıp bu durumdan ders çıkarılmalı ve uygulamalar bunlara göre yeniden şekillendirilmelidir. Atlatılan dört kriz yönetim

süreci ve bu süreçlerde alınan kararlardan sonra ortaya çıkan durumu iyi tahlil edip alınan kararlardan ve uygulamalardan dersler çıkartılmalıdır ve ileride karşılaşılabilecek başka krizlerde daha iyi yönetim sağlamak amacı ile yeni politikalar geliştirilmelidir.

Sekil 1.2'te kriz yönetim aşamaları sırasıyla görülebilir.



Sekil 1.2.: Kriz Yönetim Aşamaları

Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.305'denyararlanılarak hazırlanmıştır.

1.2.4. Kriz Yönetimine İlişkin Uygulanabilecek Politikalar

Kriz yönetimine ilişkin uygulanabilecek politikalar; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olarak sıralanabilir.

1.2.4.1.Kriz Öncesi Yönetimi

Örgütlerde yöneticiler için kriz durumlarının çözüme kavuşturulmasından daha önemli olan husus, kriz durumu ortaya çıkmadan önce işaretlerin görülüp, gerekli tedbirlerin alınabilmesidir. Çünkü potansiyel bir krizin varlığını hissedebilen yönetici, krizin işletme için zararlı hale gelmeden önce gerekli tedbirleri alabilecek zamana sahip olurken diğer yandan krizin olumlu olabilecek unsurlarını da hissedip bunları işletme çıkarları doğrultusunda kullanabilecektir.

Kriz öncesi yönetimin işlevi Tüz'e göre şöyle anlatılmıştır(Tüz, 2004: 26);

"Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanabilir. Kriz öncesi işletme yönetimi, kriz meydana gelebileceğini adeta anons eden erken uyarı sistemini ve hazırlıkları içerir.

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

1.2.4.2.Kriz Dönemi Yönetimi

Kriz öncesi dönemde krizin oluşabileceğine dair işaretleri fark etmeyen ve/veya fark edipte gerekli müdahalelerde bulunamayan işletmelerde kriz durumunun ortaya çıkması muhtemeldir. Aynı zamanda kriz hiç işaret vermeden bir anda da ortaya çıkabilmektedir. Neticede bu duruma gelmiş işletmede işlerin artık eskisi gibi olamayacağı açıktır. Dolayısıyla çözüm içinde farklı, yeni bir yönetim anlayışı gerekmektedir.

Kriz dönemleri örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, gelecekleri ile ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememe ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonu kaybetme ihtimalleri çerçevesinde bireysel belirsizlik yaşamaktadırlar. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenmekte ve çalışanlar üzerinde daha büyük bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Kriz dönemleri aynı zamanda işgörenler ve yöneticiler dâhil tüm personeli yoğun bir stres durumuna sürüklemekte ve stres durumundaki personelde hem bedensel hem de psikolojik düzeyde bir dizi rahatsızlıklar meydana gelmektedir (Pira, v.d., 2004: 49).

Yöneticiler örgütlerini krizin olumsuz etkilerinden kurtarmak için sorumluluk alarak önlerine bir yol haritası çizmelidirler. Bu yol haritasının oluşmasında işletme-

nin krizden kurtulmasının yanı sıra bu krizin ne gibi fırsatlar doğurabileceği ortaya çıkarmak da amaçlanmalıdır. Neticede yaşanan kriz, içerisinde fırsatlarda barındırıyor olabilir.

1.2.4.3.Kriz Sonrası Yönetimi

Kriz dönemlerinde örgütlerin olağan dışı durumları sebebiyle, örgüt yapısında değişiklikler olabilir. Krizi atlatan bu tip örgütler, kriz sonrasında normal örgüt yapısına dönme eğilimi göstermelidirler. Eski örgüt yapısına dönemeye çalışan bu tip işletme kriz öncesi durumuna dönmeye ilişkin yönetim hazırlıkları yaparken, bir yandan da krizin tekrarlanmasına veya yeni bir krize yönelik yönetim yapısı hazırlanmalıdır. Yeni bir kriz gündeme geldiğinde alınabilecek acil uygulamaların belirlenmesi de bir önlem olarak uygun olacaktır. Krizin tekrarlanmasını tamamıyla önlemek mümkün olmamakla beraber, gerekli önlemleri zamanında alabilmek çok önemlidir.

Kriz döneminde yaşananlar (yapılanların ve yapılamayanların sağladığı faydalar ve zararlar) tespit edilerek krizden ders alınmalıdır. Krizin tekrarlamamasına yönelik yönetim yapısı hazırlandığında tekrarlaması tamamen önlenemez ancak geçmişten alınan dersler ile önlemlerin alınabilmesini kolaylaştırır.

Kriz sonrası örgüt yönetiminin ilk yapacağı işlerden birisi durum analizi yapmaktır. Bu nedenle, verimli çalışmayı engelleyen nedenler ortadan kaldırmaya çalışmalı, özellikle insan kaynakları yönetimi tarafından olumlu bir ortam yaratılarak, gelişim odaklı ve akılcı davranışlar sergilenmelidir. Örgütün hedeflerini yeniden belirleme faaliyetleri de kriz öncesi olağan yapıya dönülmesinde etkili olabilecektir.

Kriz sonrasında örgütün faaliyetlerine ne şekilde devam edeceği, örgütün kriz sonrasındaki durumunu göz önünde tutarak, uygun olan yöntemlerden bir veya birkaçı tercih edilerek bu doğrultuda uygulamaya geçilmeli, bu bağlamda amaçlar ve hedefler belirlenmelidir.

Kriz döneminde örgütler genellikle, öncelikli olarak merkezi yapılanmaya önem vererek, giderleri azaltıp verimliliği artırarak krize karşı koyma yoluna gideceklerdir. Kriz sonrasında merkezi yapıdan uzaklaşarak bir an önce kriz öncesi şartlarını sağlayarak olağan yönetim yapısına dönülmesi yararlı olacaktır.

GCRIS

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

2.1. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, Fındıkçı'ya göre "Genel olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle örgütün hedeflerine ulaştırılması sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkmasına karşılık örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. Böylece insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar."(Fındıkçı,1999: 5)

Bir örgüttün en önemli kaynaklarından birisi sahip olduğu insan gücüdür. Çalışanlara, sermaye ve diğer faktörler kadar önem verilmesi gerektiği bilinmektedir. Aynı zamanda yönetilmesi en güç olan, ancak yönetildiği takdirde, örgüte büyük rekabet üstünlükleri sağlayabilen üretim faktörüdür. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin muhatabı işletme çalışanları dolayısı ile insanlardır. Bu yüzden insan kaynakları örgütsel bir role sahipken, diğer yandan insani ve toplumsal sorumlulukları da içerisinde barındıran bir birimdir.

2.1.1. İnsan Kaynaklarının Görev ve Faaliyetleri

Örgüt çalışanlarını belirlenen hedefe, belirli bir sistem dâhilinde ilerlemesini ve örgüt bölümlerini yapılandırarak birimler arasındaki koordinasyonu verimli şekilde yapılmasını sağlayan insan kaynakları yönetiminin görevlerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz;

a) Personel Özlük İşlemleri: Örgütlerin insan kaynakları birimleri tarafından; örgüt çalışanlarının, çalışma sürelerinin saptanması ve fazla mesai sürelerinin hesaplanması gibi işlemler, ayrıca;

İşe giriş işlemleri adı altında; işe giriş belgeleri, hizmet sözleşmesi, sosyal güvenlik bildirgesinin hazırlanması,

İşten çıkış işlemleri adı altında; is sözleşmesinin sona ermesi, kıdem- ihbar tazminatları, emeklilik,

Çalışma düzeninin sağlanması ile ilgili olarak ise; izinler ve tatillerin belirlenmesi gibi çalışanların kişisel işlemlerinin insan kaynakları yönetimi tarafından takip edilmesi gibi işlemleri içerir.

b) Sağlık: Örgütler mevzuat gereği çalışanları için sosyal güvenlik hizmetlerinden faydalanmaları amacıyla devlete ödeme yaparlar. Çalışanların sağlık sorunları meydana geldiğinde tedavi masraflarının üstlenilmesi moral motivasyonunu üst düzeyde tutmasını sağlamaktır ve kendini güvende hissettirir. Bu konuda insan kaynakları çalışanların yanı sıra aile bireylerinin sağlık hizmetlerinden ne şekilde, ne zaman, nasıl yararlandıklarını takip ve organize eder.

c) Ulaşım: Çalışanların, işe geliş gidişlerinin masrafının örgüt tarafından karşılanıyorsa, bu husus İnsan kaynakları tarafından planlanıp, çalışanların ikamet ettikleri bölgelere göre ulaşım hizmeti sağlanır. Büyük ölçekli şirketlerde idarecilerden bazılarına özel araç tahsis edilir.

d) Yemek: Mesai saatleri içerisinde kalan öğlen ya da vardiyalı çalışan işyerlerinde diğer öğünler, isletme çalışanları tarafından karşılanır. Bu öğün saatleri ayrıca tatil ve dinlenme saatleridir. Çalışanlar, insan kaynakları tarafından ön bilgileri hesaplanarak (adet, tutar, gün gibi) bilet sistemi ile bu hizmeti alabilir ya da o gün çalışan kadar yemek siparişi verilebilir. Yemekhane sistemi bulunan işletmeler yemek ihtiyacını kendi bünyesinden karşılayabilirler.

e) İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: İnsan kaynakları politikasında yer alan işçi sağlığı ve güvenliği konuları çalışanın çalışma esnasında sağlığına zarar verebilecek tüm etmenlerden arındırılması veya gelecek zararların en aza indirildiği, güvenli ortamda çalışabilmesini ifade eder.

İş güvenliği kavramı, çalışanın korunmasına yönelik olarak iş ortamının güvenli hale getirilmesi, çevreye, topluma ve bireye zarar vermeyecek şekilde düzenlenmesi için örgütlere düşen yükümlülükleri anlatan bir kavramdır.

Güvenlik önlemleri alınmış bir çalışma ortamında bulunmak her şeyden önce çalışanın motivasyonu açısından önemlidir. Çalışanlar açısından iş kazaları yaralanma hatta ölümlere neden olabilir. Çalışanlar, iş kazaları nedeniyle iş görme yeteneklerinin tamamını veya bir kısmını kaybettiğinden, gelirlerini tamamen veya kısmen kaybedebilirler. Örgütlerin çalışanlarına karşı iş güvenliği sağlama sorumluluğu yasalar tarafından da denetlenir.

Çalışma ortamının güvenli olması işletmeler için bir maliyet kalemi olsa da olası iş kazalarının soncunda ödemesi gereken bedelden daha hafif olacaktır. Ayrıca bu sayede işletme çalışanlarının güven ortamında çalışıyor olması verimliliği arttırıcı bir unsurdur. Tüm bunlarla beraber iş güvenliğinin sağlanması, insani ve toplumsal bir görevdir.

f) Endüstri İlişkileri: Çalışanların örgütler karşısında söz hakkı sağlamaları, ekonomik ve sosyal haklarını elde edebilmeleri için örgütlenmesi sonucu sendikalar ortaya çıkmış bunun sonucu olarak da toplu pazarlık kavramı gündeme gelmiştir. Toplu sözleşmeler ve sendikalar ile ilişkiler insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak çalışma hayatına girmiştir.

Sendikal örgütler çalışanların ekonomik ve toplumsal çıkarlarını korumayı amaçlayan yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışan mesleki örgütlerdir. Sendikalar işyeri sendikaları, meslek sendikacılığı, işkolu sendikası, birlikler ve federasyonlar ve konfederasyonlar olarak örgütlenirler. Sendikaların genel amacı, top-

lumsal ve ekonomik anlamda zayıf olan çalışanların işveren karşısında zayıf kalmaması ve söz sahibi olabilmesi için haklarını gözetmektir.

Bunların yanında,

- Personel alımları ve işten çıkartma
- Bordro işlemleri
- Emeklilik, prim, ikramiye veya avans işlemleri
- SGK takibi
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- Kıdem ve ihbar tazminatları
- Verimlilik ve iş gücü hesaplamaları
- Personel motivasyonu ve eğitimi, yemek, servis ve kıyafet düzenlemeleri v.s.

konular da insan kaynaklarının görev ve faaliyet alanına girer.

2.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları

2.1.2.1. İnsan kaynakları Politikaları Kavramı

Bir elemanın işletmeye dâhil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları işlevi denir (Bayraktaroğlu, 2003: 8).

Örgütün belirleyeceği politikalar doğrultusunda bu işlevlerin gerçekleştirilmesi sağlanır. İnsan kaynakları politikası, örgütün yönetim kademelerinin insan kaynakları konusundaki eylemlerine yön verebilecek, üst yönetimce belirlenen amaçlar ve ilkelerdir. Politikalar yönetim sorumluluğu yüklenenlere rehberlik eder.

Örgütlerin gelişmesi ve büyümesi sonucu yönetici sayısı artabilmektedir. Bu durumda insan kaynakları konusunda karar merkezlerinin artırılması zorunluluğu

ortaya çıkabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının belirlenmesi, karar alınacak durumlarda nasıl davranılacağı veya bazı genel ya da zorunlu hükümlerin nasıl yorumlanacağı ve uygulanacağı hususunda karışıklıkları önleyecektir.

2.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uyguladığı Politikalar

İnsan kaynakları politikalarının şöyle sıralayabiliriz:

a) İnsan Kaynakları (istihdam) Planlaması:

Personel planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli bir biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir. Personel planlamasının örgütte sağlayacağı temel yararlar şunlardır(Can, 2009: 133):

1. Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
2. Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,
3. Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
4. Yapılan yatırımın karlılığını göz önünde tutarak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak,
5. Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
6. Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

İnsan Kaynakları Planlaması, işgücü sayısının belirlenmesi yanında personel hareketlerinin planlanmasını da içerir.

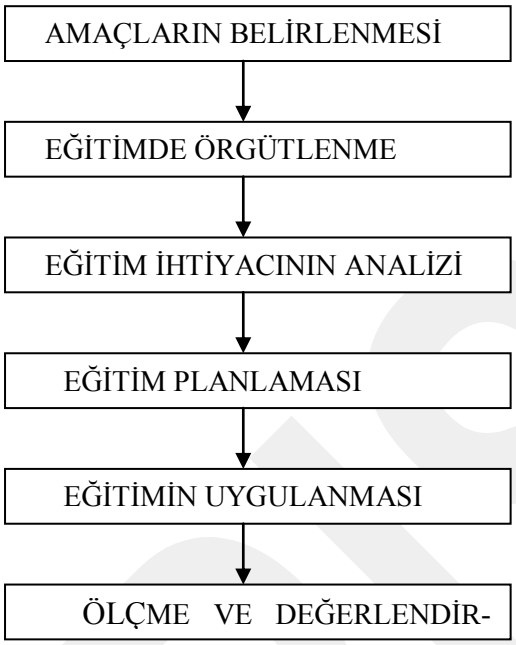
b) Personel Temini ve Seçimi: İnsan kaynakları temini örgütlerin nitelik ve nicelik açısından ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı insan kaynaklarının belirlenmesi amacıyla yapılan ve insan gücü planlamasından sonra yapılacak önemli işlerdedir.

İşletmeye gerekli çalışanın temini yapılırken, insan kaynakları politikalarına bağlı olarak işletmedeki boş pozisyonlar ve bu pozisyonlara uygun çalışanların tespiti veya dış kaynaklardan yararlanma yolunu kullanabilir. Çalışma alanına göre nitelikli eleman bulmak zor ve maliyetli bir iştir. Personel bulma ve seçme, adayların iş için gerekli becerilere sahip olup olmadıklarını araştırıp, uygun adayları iş için seçme sürecidir(Bilgin, vd., 2004: 63).

Personel temini ve seçiminde mülakatlar, testler, değerlendirme merkezleri, iş simülasyonu gibi olmak üzere çok çeşitli seçme ve yerleştirme yöntemleri bulunmaktadır.

c) Eğitim ve Geliştirme: Eğitim faaliyetleri üretimi ve verimliliği artırmak amacıyla örgütlerin önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda planlanır. Eğitim, örgütlerde verimliliği artırırken çalışanların motive edilmesi, bilgi ve yeteneklerini artırarak kendisine güven duygusu, iş tatmini ve yükselme olanakları sağlar. Dolayısı eğitim ve geliştirme süreci örgütsel amaçlar ile kişisel amaçları birleştiren bir durumdur.

Örgütler eğitim planlamasının ilk aşamasında belirli plan ve programlar hazırlamalıdır. Plan ve programlar hazırlanırken öncelikle eğitim ihtiyacı belirlenmeli, iç ve dış çevrede oluşan teknik, ekonomik ve sosyal değişimlere ayak uydurulabilmek için sürekliliğinin sağlanmasına dikkat edilmelidir Ancak, eğitime yapılan harcamalar ile eğitimden elde edilecek kazancın birbirini dengelemesine de önem verilmelidir. Çalışanlara eğitim faaliyetlerinin önemi anlatılarak, fırsat eşitliği sağlanmalıdır.



Sekil 2.1.Eğitim Yönetimi Süreci

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: BETA Basım A.Ş. 2011, s. 127.

Sonuç olarak; eğitim politikalarının ana amaçlarını; çalışana gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması, iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması, materyal ve hammadde israfının önlenmesi, yenililik ve gelişmelere açık, uyumlu çalışanlar yaratılması, işler üzerindeki kontrol ve denetim yükünün hafifletilmesi şekilde sıralayabiliriz.

d) Performans Değerlendirme: İşletmede performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır(Kaynak, v.d, 1998: 2006).

Süreklilik arz eden performans yönetimi geçmişten çok geleceğe odaklıdır. Çalışanların yeteneklerini geliştirerek performansını artırmak ve örgütün etkililiğini amaçlayan stratejik bir süreçtir.

Performans yönetimi aşağıdaki hususların geliştirilmesi ve yürütülmesini sağlayan ve çalışanları denetleyip yönetimini kolaylaştıran bir süreçtir:

- Örgüt, bölüm, ekip ve bireylere özgü amaçların belirlenmesi,
- Performans değerlendirme sistemi,
- Ödül sistemi,
- Eğitim ve gelişim stratejileri ve planları,
- Geri bildirim, iletişim ve danışmanlık,
- Bireysel kariyer planlama,
- Performans yönetim sisteminin etkinliğini ölçme mekanizmaları.

e) Kariyer Yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin özelliği, çalışanların kurum içindeki hareketlerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, kişiyi işe ve kuruma bağlar. Motive eder. Başka arayışları önler, kişi kurumla bütünleşir(Fındıkçı, 1999:343). Bu doğrultuda, Anafarta'ya göre kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir(Anafarta, 2001:3).

Bir işletmede çalışmaya başlayan her birey bir zaman sonra ilerleyebildiğini görmek ister. Herkesin istediği pozisyonlar vardır fakat bu pozisyonların sınırlı olması, tüm çalışanların ilerlemesini imkânsız hale getirir. Bununla birlikte üst kademelere sadece orayı hak edenler getirilmelidir. Çalışanların kariyer gelişimleri sistematik bir biçimde incelenmelidir. Bunun için de çalışanların performansları periyodik olarak değerlendirilmeli ve performanslarındaki artış ve azalışlar yakından gözlemlenmelidir(Fındıkçı, 1999: 55).

Kariyer yönetimi sürecinde çalışanın yapması gereken birtakım faaliyetler vardır. Bunlar şu şekilde sıralayabiliriz:

Bireysel değerlendirme: Bireyin kendini iyi tanıması ve tarafsız bir şekilde iyi, kötü ve eksik yanlarını belirlemesidir.

Kariyer olanaklarını değerlendirme: Bireyin firma içerisindeki kariyer olanaklarını değerlendirip hedef belirlemesidir.

Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyuşması: Kariyer hedefleri ile kendi içerisinde yaptığı değerlendirmenin uyuşmasıdır.

Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi: Amaçladığı hedeflere ulaşmak için olanlar yapıp strateji belirlemesidir.

Uygulama: Hedefe ulaşmak için hazırladığı planları başarılı bir şekilde uygulamasıdır.

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

- Kurumsal değerlendirme: Kurumun sahip olduğu insan kaynağının genel olarak gözden geçirilmesi sürecidir.
- Kariyer olanaklarının belirlenmesi: Kişilerin yükselme ve terfi olanakları belirlenir.
- Çalışanların performans değerlendirmesi: Çalışanlar sürekli gözlemlenir ve performansları ölçülür.
- Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler: Performans değerlendirme sonuçlarına göre kişilerin alması gereken eğitimler belirlenir ve eğitim uygulamaları gerçekleştirilir.

f) Ücretlendirme: Ücret ve ödüller işçinin çalışması karşılığı işverenden aldığı maddi ve maddi olmayan tüm yararları kapsar. Ücret emeğin bedelidir. Ek yararlar, çalışılmayan zamanlar için ücret, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik programları

şeklinde çalışana sunulan haklardır. İmtiyazlar ise üst yönetime özgü olan ve onlara sağlanan özel imkân ve ayrıcalıklardır(Acar, 2007: 10)

Ücret basit anlamıyla, belirli bir süre boyunca yapılan bedensel ve zihinsel çalışmaların karşılığı olarak örgütün çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır diyebiliriz. Ancak, günümüzde bu kavram çok kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

Nitelikli iş görenleri işyerine çekme, mevcut iş görenleri elde tutma, motivasyon ve performansın arttırılması, iş değerleme çalışmaları, toplu sözleşmeler, performans değerlendirmeleri, yasalar ve ücret araştırmaları gibi unsurlar ücret politikalarının oluşumunda etkili olur.

Sabuncuoğlu'na göre ücretlendirmede göz önünde tutulması gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2011: 244-245):

- **Eşitlik**: Eşit işe eşit ücret politikası güdülmelidir.

- **Dengeli Ücret**: Verilen ücret çalışanın refah düzeyini arttıracak kadar yüksek ama işletmeye de çok maliyetli olmayacak kadar düşük olmalıdır.

- **Cari Ücrete Uygunluk:** İşgörene verilen ücretin piyasadaki diğer ücretlerle eşit düzeyde olması gerekir.

- **Terfi ile Orantılı Ücret:** Terfi eden çalışanın yeni görevindeki ücreti eski görevindekinden daha yüksek olmalıdır.

- **Bütünlük İlkesi:** İşletmede mavi yaka beyaz yaka ayrımı yapılmaksızın herkesi kapsayan bir ücret politikası izlenmelidir.

- **Nesnellik İlkesi:** Ücret artış veya azalışları duygusal nedenlere bağlı olmamalıdır.

- **Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret politikasının işletmedeki herkes tarafından anlaşılır olması gerekir.

2.1.3. İnsan Kaynakları Politikaları Etkileyen Faktörler

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

2.1.3.1. Dış Faktörler

Dış faktörler şöyle sıralayabiliriz;

a) Ekonomi: İşletmelerin politikalarını etkileyen dış faktörlerin başında ekonomik faktörler bulunmaktadır. Faaliyetlerin sürdürüldüğü ülke ve ülkelerdeki ekonomik koşullar işletmenin stratejisini belirler, başarı ve başarısızlığına neden olur. Ülkenin gayri safi milli hasılası, hükümetin uyguladığı para politikaları, faiz oranları, devalüasyon ve revalüasyonlar, işsizlik oranları, ücretler ve fiyat kontrol politikaları, maliyet politikaları, ödemeler dengesi, enflasyon ve deflasyon eğilimleri işletmenin amaçlarının belirlenmesini ve bu amaçlara erişilmesini doğrudan etkileyecektir (Ergin, 1992: 53).

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

b) Yasalar ve Diğer Mevzuatlar: İnsan kaynakları politikalarında, örgütlerin neler yapıp, neler yapamayacağını etkileyen, devletin çıkardığı çok miktarda iş kanunu, tüzük, kararname ve yönetmelik, temel haklar ve insan hakları, uluslararası anlaşmalar ve uluslararası sözleşmeler ile toplu iş sözleşmesi gibi yasal mevzuatlar bulunmaktadır.

c) İşgücü: Örgütlerin personel ihtiyaçlarını karşılayan iş gücü piyasasında bulunan kişilerin sayısı, cinsiyeti, yaş ve eğitim durumları ile özellikleri bir dış etmen olarak örgütleri yakından ilgilendirmektedir.

d) Toplumsal Çevre: Çevre bilincinin yükselmesiyle toplumsal sorumluluk kavramının günümüzde gittikçe artan bir biçimde önem kazandığı bilinmektedir. Toplumun bilincinin artması sonucu örgütlerin faaliyetleri sorgusuz sualsiz benimsememektedirler. İnsanlar gerek eylemleriyle gerekse siyasi yönden sesini duyurarak örgütlerin toplumsal sorumluluğunu gündeme getirmiş ve bu konuda yasal düzenlemeler getirilmesine vesile olmuştur. Örgütler toplumun bu yönde ihtiyaçlarını karşılamada (eşit iş ve eğitim imkânlarını sağlamak, nitelikli hizmet sunmak, çevreyi korumak gibi) başarısız olursa uzun dönemde varlıklarını sürdüremeyebilirler.

e)Sendikalar: Örgütle ilişkileri üçüncü kişiliği niteliğinde olan sendikalar, çalışanların haklarının en temel temsilcisidir. İşveren ile eşit pazarlık gücü olduğundan insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli bir dış faktördür.

f)Pay Sahipleri: Örgütleri yönetenler genellikle profesyonel yöneticilerdir. Ancak, doğal olarak hissedarlar (pay sahipleri) işletmelerin karlılığı ile yakından ilgili olduklarından önemli bir etmendirler. Dolayısı ile yöneticiler, hissedarların beklentilerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olacaklardır.

g) Müşteriler: Bilindiği üzere örgütlerin kuruş amacı ürettikleri mal ve hizmetleri satmaktır. Bu nedenle hizmet ettiği pazarı oluşturan müşteriler en önemli insan kaynakları faktörlerinden biridir. İnsan kaynakları yönetimi müşterilerin eleştirilerine neden olacak insan kaynakları politikalarından uzak durması kaçınılmaz olmaktadır.

h) Teknoloji: Otomasyonun artması ve bilgisayar kullanımındaki hızlı değişimler, örgütlerin işleyişini etkileyerek, teknolojinin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

2.1.3.2.İç Faktörler

a) Örgütün Görevi ve Amaçları: Bir işletmenin görevi ve amacı varlığını sürdürmek doğrultusunda faaliyet göstermektir. Bu amaca ulaşabilmek için konusunda eğitimli insanların istihdam edilmesi gerekmektedir.

b) Politikalar: Politikaların ortaya çıkardığı uyulması gereken genel kurallar yöneticilere karar verecekleri durumlarda sınırları belirleyerek, yol gösterirler. İnsan kaynakları yönetimini de bu kurallara çerçevesinde çalışmak zorundadır.

c) Örgütün Psikolojik Çevresi: Bir örgütün psikolojik çevresi örgütsel iklim diyebiliriz. Örgütlerin iklimini şöyle açıklayabiliriz;

Kapalı ve Tehdit Edici İklim: Kararların üst yetkililerce alındığı, çalışanların ise bu kararları uyguladığı yönetim sistemidir. Bu durum alt kademede çalışan personelde güvensizlik oluşur. Ortaya çıkan güvensizlik ortamı çalışan verimliliğini azaltır aynı zamanda da çalışanların seslerini yukarıya duyuramaması yaratıcılığı da yok eder.

Açık ve Demokratik İklim: Kararlar yöneticiler ile alt kademelerde çalışanlarla birlikte alınır. Açık bir iletişim sistemi vardır ve çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşmasına neden olur. Bu durumda, çalışanlar daha çok yaratıcı olacaklardır ve sorunların çözümünde etkili olabileceklerdir. Sonuç olarak da bu iklim türünün işletmenin faaliyetleri üzerinde de ciddi bir rol oynayabileceğinden, insan kaynakları yönetimini çok yakından ilgilendirmektedir.

d) İş Yaşamının Kalitesi: İşletmenin verimliliğinin artırılması için işverenin/ yöneticilerin çalışanlar üzerinde ruhsal veya fiziksel olarak bir takım çalışmalar ile sağlamak istediği durumdur diyebiliriz. Çalışma hayatında insanın çok önemli olması bu kavrama insan kaynakları yönetimince de önem verilmesi gerektiği günümüzde çok iyi anlaşılmıştır.

İş yaşamının kalitesinin artırılması için; çalışanların iş ortamlarının yapılan işin özelliklerine göre donatılması, çalışanlara gelişme ve yenilik yönünden daha fazla olanak vermek, görüşlerini dinleyerek kararlara katılmalarını sağlamak, personel yönetim işbirliğini sağlamak, mümkün olduğunca gözetimi azaltarak kendi kendilerini yönetmeye ağırlık vermek v.b. katkıları sayabiliriz.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

2.2.1. Liyakat ve Yeterlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde en çok benimsenen ilkelerden birisi liyakat (merit) ilkesidir. Bu ilke bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütününü, dar anlamda ise; belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir. Geniş anlamıyla liyakat, yalnızca örgüte girişi değil, insan kaynakları sürecinin diğer yönlerini, örneğin ilerleme (terfi) ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınmasını ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını içermektedir. Dar anlamda liyakat ise açık yarışma sınavlarını, yani a) yeterli duyurma, b) ilgilenen herkese başvuru fırsatını tanıma, c) aranan koşulların gerçekçi olması, d) ayrım gözetilmemesi, e) yeteneğe göre sıralamaya olanak verecek bir seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması ve f) sonuçlar hakkında bilgi vermeyi belirtmektedir(Can, vd., 2009:27-28).

2.2.2. Eşitlik İlkesi

Örgüt çalışanlar arasında bir eşitsizliğe izin vermemesi, hem özlük hakları olsun hem de terfi, ilerleme gibi konularda olsun çalışanlar arasında eşitlik ilkesini titizlikle yaratmalıdır. Bu titizliğin, sadece ödül değil ceza verilmesi gereken durumlarda da gösterilmesi, örgüt içerisinde oluşabilecek yönetime karşı bir güvensizliğin önüne geçebilir.

2.2.3. Kariyer İlkesi

Can'a Göre kariyer ilkesi "değişik ülke ve sistemlerde işe ya da kişiye önem verme biçimine göre ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi denilen işe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde kişi, atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmak durumundadır. Bir göreve her zaman ve her kademeden girilebilir. Giriş sınavları, genel bilgi ve yeteneğe değil, kişinin atanacağı görevin gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyimlere dayanır. Bu sistem iş analizleri, iş tanımlamaları ve iş gereklerinin hazırlanmasını gerektirir. Alt düzey görevlerde işlerin niteliğini ölçmek kolay olmakla beraber teknik, bilimsel ve yönetsel işlerde güçlük ve sorumluluk derecesini belirlemek çok zordur. Ayrıca özellikle kamu yönetiminde ücret yetersizliği nedeniyle nitelikli personel bulmak zorlaştığı için bu sistem yeterli işlememektedir. Son olarak bu sistemde görevler belli sınıflara ayrıldığı için sınıflar arası hareketlilik kısıtlanmaktadır"(Can, vd., 2009: 29).

2.2.4. Güvence İlkesi

Örgütün çalışanlarına iş güvencesi vermesi gerekliliğidir. Burada önemli olan çalışanlara çok ağır bir hata yapmadıkça işsiz kalmayacakları mesajını iyi verebilmektir. Böylece çalışanlar kriz olsun olmasın, işsiz kalmak endişesi taşımayacaklar ve bu sayede işlerine daha iyi konsantre olabileceklerdir.

Çalışanlar para karşılığı emeğini satan ve aldıkları bu parayla ihtiyaçlarını karşılayan bireylerdir. Dolayısıyla çalıştığı sürece ihtiyaçlarını karşılayacak parayı kazanabilecektir. Çalışanın işsiz kalma korkusu aynı zamanda hayatını devam ettiren düzenli gelirin kesilme korkusudur. Bu korkuya maruz kalan bir çalışanın işletmeye verimli olabilmesi beklenemez. Güvence ilkesi bu nedenle çalışan verimliliği üzerinde çok önemli bir yere sahiptir.

2.2.5. Halef Yetiştirme İlkesi

Halef yetiştirme ilkesine göre işletme yöneticisi, ileride pozisyonunu doldurabilecek nitelikte bir ast yetiştirmelidir. Böylece yönetici birçok nedenden ötürü pozisyonunu terk ettiğinde, işletme o pozisyona layık bir çalışan bulma zorluğuyla karşılaşmayacaktır.

2.2.6. Yansızlık İlkesi

Özellikle kamu insan kaynakları yönetimi için geçerli olan bu ilke, yönetimin yansızlığı ile birlikte kullanılmaktadır. Bu ilkeye göre siyasal amaçlı atamaların önlenmesi istenmekte, ayrıca kamu görevlilerinin siyasal davranış ve eylemleri üzerine kısıtlamalar getirilmektedir(Can,vd.,2009: 32).

2.2.7. Yönetim Geliştirme İlkesi

Yönetim dinamik bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde kusursuzluk mümkün olmadığından bir yönetici için gelişme daima izlenecek bir hedef olmalıdır. Bunun için ek eğitim ve gelişmeyi teşvik edecek örgüt ikliminin yaratılması örgütsel başarının anahtarı olacaktır(Can, vd.,2009: 33).

2.3.Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi

Dünya tarihinde krizler her zaman var olmuştur ve olmaya da devam etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, normal zamanlarda örgütleri hedeflerine ulaştıran stratejik bir güç olduğu gibi, kriz ortamlarında da yine en önemli güçlerden biridir.

İyi bir yönetici kriz zamanında belli olur. Özellikle insan kaynakları yönetiminin bu zamanlarda gösterecekleri başarılı yönetim, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayarak, onu dağılmaktan kurtarır. İyi bir insan kaynakları yönetimi kriz de oluşan paniği gidererek, örgütün daha verimli çalışmasına olanak sağlar.

2.3.1. Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

İnsan kaynakları bir örgütte en tepe yöneticiden en alt kademede bulunan çalışanları ifade eder. Örgütün hedeflerine en tepedeki çalışanından en alttaki çalışanına kadar tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabildiği oranda başarıya ulaşması mümkün olabilecektir. Krizler, örgütler açısından finansal hedeflere ulaşmada çok büyük bir engel teşkil edebilir. Bu dönemlerde etkin ve verimli çalışmak örgütü her zaman avantajlı konumda tutacaktır.

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm önemlidir. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve işletme üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir. Bu görev insan kaynakları yönetimine düşmektedir. Kriz döneminde, kişilerin enerjilerini hangi yöne yöneleceklerini önceden biliyor olmaları önemlidir. Motivasyon amacıyla karar ve sorun çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Bu şekilde kriz dönemindeki uygulamalar kolaylaşacak, konulara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacak, yaratıcı yönlerin ortaya çıkması sağlanacaktır(Tüz, 2001:81).

2.3.2 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları

Kriz ortamında örgütler insan kaynakları açısından çeşitli stratejiler ve politikalar uygulamaktadır. Kriz ortamında uygulanan insan kaynakları politikaları;

- Tasarruf Politikaları,
- Küçülme Politikaları
- Diğer Politikalardır.

2.3.2.1. Tasarrufa Yönelik Politikalar

2.3.2.1.1. Ücretin Azaltılması

Kriz dönemlerinde artan maliyet ve azalan talep işletmelerin tasarrufa yönelmesine neden olabilir. Bunun bir yolu işletme çalışanlarının işten çıkarılmayarak, aldıkları aylıklarda indirimlerle olabilir. İşletme giderleri ne kadar artarsa artsın işletmenin çalışan maaşlarını ödeme zorunluluğu vardır. Bu yolla işletme hem aylıkları öderken tasarruf edebilir, hem de kriz dönemlerinde işsiz kalma endişesi taşıyan çalışanlar işsiz kalmazlar.

Ancak, ülkemizde işverenin çalışanların ücretlerinden tek taraflı indirim yapamaması hususu ile ilgili 4857 Sayılı İş Yasasının ücret başlığı altındaki üçüncü bölümünde, ücretlerin koruma ilkesi çerçevesinde yasanın bazı koruyucu hükümleri bulunmaktadır. Dolayısı ile başka bir geçim kaynağı olmayan çalışanın ücretinin yasalarla korunması sağlanmaya çalışılmıştır. İş yasasının konuya ilişkin 62. Maddesi aşağıdaki gibidir(Şakar, 2008:571).

> *"Her türlü işte uygulanmakta olan çalışma sürelerinin yasal olarak daha aşağı sınırlara indirilmesi veya işverene düşen yasal bir yükümlülüğün yerine getirilmesi nedeniyle ya da bu Kanun hükümlerinden herhangi birinin uygulanması sonucuna dayanılarak işçi ücretlerinden her ne şekilde olursa olsun eksiltme yapılamaz."*

2.3.2.1.2. Ücretin Ertelenmesi

Örgütler, krizin meydana getirdiği zararın boyutlarına göre; çalışanların işine son vermeyip, bir açıklama yaparak çalışanlara kriz süresince ya da belli bir süre ücret ödenmeyeceğini bildirebilirler.

Çalışanlar ise krizin meydana getirdiği zor şartlar karşısında işi bırakıp, işsizlikten dolayı zor durumda kalmaktansa, belli bir süre ücret alamayarak işinde kalmayı seçmek zorunda kalabilecektir.

Çalışanların bu durumu kanun tarafından düzenlenmiştir. İş Kanunu'nun 34.maddesine göre;

> *"Ücreti ödeme gününden itibaren yirmi gün içinde mücbir bir neden dışında ödenmeyen işçi, iş görme borcunu yerine getirmekten kaçınabilir. Bu nedenle kişisel kararlarına dayanarak iş görme borcunu yerine getirmemeleri sayısal olarak toplu bir nitelik kazansa dahi grev olarak nitelendirilemez. Gününde ödenmeyen ücretler için mevduata uygulanan en yüksek faiz oranı uygulanır. Bu işçilerin bu nedenle iş akitleri, çalışmadıkları için feshedilemez ve yerine yeni işçi alınamaz, bu işler başkalarına yaptırılamaz".*

2.3.2.1.3. Ücret Artışı Yapılmaması

Örgütlerin çoğunluğu yılda bir veya iki kez çeşitli ölçütlere bağlı olarak çalışanlara ücret artışı yoluna giderler. Ancak kriz dönemlerinde işletme yönetimi, çalışanına bir açıklama ile içinde bulundukları zor durumdan dolayı ücret artışı yapamayacaklarını bildirebilir. Böyle bir uygulama için işletme yönetimi; çalışanlarıyla sözlü anlaşma yapar. Ücret artışının yapılmaması en azından kriz döneminde artı bir yükü azaltmaktadır.

Bunun yanı sıra örgütte kriz sonrası işlerin düzelmesiyle birlikte, bilgi birikimi ve deneyimi olan çalışanını elinde tutmuş olur. İsten çıkarılmaktansa, çalışanlarında bu tip bir uygulamayla sıcak bakması beklenir.

2.3.2.1.4. İşletme Hissesinden Pay Verme

Kriz döneminde uygulanan tasarruf politikaları çalışanlardan fedakârlık bulunmalarını istemektedir. Şirket hissedarlığı uygulamasının dayanak noktası, uzun

vadeli getiriler için çalışanlardan fedakârlık beklemek yerine şirketten hisse almalarını sağlamaktır. Bu uygulamada adalet sorunu çözümlenmiş olmaktadır. Kriz döneminde çalışanların ücret ve yan haklarında tek taraflı dayatmayla kısıntıya gitmek daha düşük maliyet yapısıyla sonuçlanabilir ama şirket kültürünün insani tarafına ve güven gibi unsurlara negatif etkide bulunduğunu söyleyebiliriz. Fakat çalışanların şirket hisselerinden pay alması en azından zor durumdaki şirketler için bir rekabet avantajı nedeni olabilir(Tike, 2005: 8).

Kriz dönemlerinde çalışanın kendine güvenini kaybetmemesi ve motivasyonu önemlidir. Çalışanların örgüte hisse yoluyla ortak olması motivasyon ve performansa olumlu etkide bulunacağı gibi hissedarlık, iş güvensizliği ile ortaya çıkan tedirginliği de azaltır. Ayrıca, çalışanlar hissedarlığı ile örgütü etkileyen stratejik kararların alınmasında söz sahibi olacaklardır.

2.3.2.1.5. Fazla Mesai Ödemelerinin Kaldırılması

Kriz dönemlerinde örgütler, iş potansiyellerinin azalması sonucu, fazla mesai yapmayabilirler. Ancak krizin başlamasıyla birlikte üretimin azalması her kriz durumunda söz konusu olmayabilir. Bu durumda insan kaynaklarıyönetimi, tasarrufa yönelik olarak, krizin etkilerinin ileride kendisini göstereceğini düşünerek fazla mesai ücretlerini kısmen veya tamamen kaldırabilir.

2.3.2.1.6. Denkleştirme Usulü Çalıştırma

Krizlerde, işletmede denkleştirme usulü çalışma sistemine geçilmesi önerilebilir. Bu sistemde, çalışma saatleri haftalık belirlenerek iş yoğun olduğu günlerde çalışıp, yoğunluğun az olduğu günlerde çalışmaları durdurarak toplam çalışma saatinin doldurulması (haftalık 45 saate denkleştirme) esasına dayanır. Uygulanan bu sistem ile işlerin aksamaması ve aynı zamanda mesai ücretlerinden tasarruf edilmesi sağlanabilmektedir.

2.3.2.1.7. Yan Haklardaki Kesintiler

İşletmeler genel ücret politikaları ve sendikal haklar doğrultusunda veya yapılan işin gereklerine göre çalışanlara, ücretlerinin yanı sıra bir takım yan haklar sağlamaktadırlar.

- Özel sağlık sigortası
- Özel günler de verilen ikramiye ve maddi yardımlar
- Cep telefonu
- Özel taşıtlar
- Erzak veya yakacak yardımı
- Satış veya teşvik primi v.s. gibi olan bu hakları tasarruf politikaları doğrultusunda kısmen veya tamamen kaldırırlar.

2.3.2.2. Küçülmeye Yönelik Politikalar

İnsan kaynakları yönetiminin kriz dönemlerinde en sık karşılaşılan küçülmeye yönelik politikalarını şöyle inceleyebiliriz;

2.3.2.2.1. İstihdamın Azaltılması

Krizin olumsuzluklarını ortadan kaldırmak amacıyla başvurulan yöntemlerden biri çalışanların sayısı ile ilgili düzenlemelerdir. Kriz dönemlerinde çalışanların sayısını azaltarak maliyetleri düşürmek yaygın şekilde uygulanan bir sistem olmakta ve bir anlamda; ekonomik kriz dönemlerine bir reaksiyon olarak uygulanan bir politikadır. Ülkemizde de sıkça başvurulan bu sistemin etkileri öteki çalışanların moralini özellikle de işletmeye güvenini zayıflatabilecektir.

İstihdamın azaltılması planlaması işletme ve işgören açısından değişik özellikler gösteren bazı ilkelere uyularak gerçekleştirilebilir. İstihdamın azaltılması genellikle çalışanlardan en kolay vazgeçilebilenden, en zor vazgeçilebilene doğru planlanır. Bir de işletmeler tarafından işten çıkartılanların kazanılmış haklarının gözetil-

mesi, hizmet süreleri, kıdem durumları gibi kıstaslara önem verilmesi gibi hususlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3.2.2.2. İşten Çıkartma

Günümüzde örgütler basit bir kriz anında finansal rahatlama sağlamak amacıyla ilk önce çalışan çıkarmayı düşünmektedirler. Bu durum aslında, örgütün verimliliğini azaltarak değişen çevrede rekabet avantajı yakalamasının güçleştirebilmektedir. Ayrıca, işsiz sayısının artması, krizin toplumsal açıdan psikolojik etkisini daha da artmasına neden olabilecektir. Ülkemizde İş Yasasının örgütlere tanımış olduğu bazı ayrıcalıklı durumlar yasal olarak da çalışanın işten atılmasını en son çare olması gerektiğini göstermektedir.

Kriz dönemlerinde, talep yetersizliği, artan maliyet gibi sıkıntılar işletmeleri bir çözüm arayışına sokarlar. Bu dönemde en sık akla gelen çözüm insan kaynağında küçülme, başka bir söylemle işten işçi çıkarmadır. Gerçekte bu akla en son gelen çare olmalıdır.

a) İşten Çıkartma Kriterleri

Kriz dönemlerinde, işletmelerde uygulamaya konan küçülmeye yönelik politikalardan biri olan işten çıkarma, işletmede kimin kalıp kimin gideceğinin belirlenmesidir. İşten çıkarma ilk bakışta en basit ancak en zarar verici uygulamadır. İşten çıkarılacakların belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken kriterler şunlardır(Alkan, 2001:6);

- **Mevcut performans değerlendirme sonuçları**: Performans değerlendirme sonuçlarına göre; listenin alt sıralarda yer alan çalışanlar işten çıkarılabilir. Ancak yapılan performans değerlendirme ölçümlerinin, yeni beceriler kazanmaya istekli olma, belirsizliğe tolerans ve değişimi fırsata çevirme gibi faktörleri içeriyor olması gerekir. Sadece gelişime yönelik ve hedef odaklı olma faktörlerini içeren bir ölçüm sistemi sonuçlarına göre işçi çıkarmak doğru olmayabilir. Yapılan araştırmalar sonu-

cunda, yeni beceriler kazanmaya istekli olma, belirsizliğe tolerans ve değişimi fırsata çevirme becerilerine sahip olan çalışanların işlerini korudukları; ancak olumsuz tutum sergileyen ve işletmeye düşük değer katan çalışanların işten çıkarıldıkları görülmektedir.

- **Tecrübe ile yaş arasındaki ilişki**: Çok fazla veriye sahip olunmadığı durumlarda belirleyici kriterlerden biri de tecrübedir. Genellikle tecrübe çalışanın yaşıyla paralel kabul edilir. Ancak yaş ya da işte geçirilen sürenin uzunluğu katma değerin işareti olmayabilir. Bu bakımdan tecrübe ile yaş arasında doğru ilişki kurulmalıdır. İşte uzun süredir çalışan birinin daha az süredir çalışana tercih edilmesi objektif bir kriter olmayabilir. Tecrübe yaşa bağlı olarak değil, çalışanın emek verdiği süre boyunca sorunlarla nasıl baş ettiğine bağlı olarak değerlendirilmelidir. Yıllar boyu çalışıp hiç ciddi bir problem çözümünde inisiyatif kullanmamış bir çalışan ile kısa süre çalışmasına rağmen problem çözmede başarılı olmuş bir çalışan arasında fark vardır ve işte kalması açısından problem çözmede başarılı olanın tercih edilmesi işletmenin yararına olur.

- **Ücretin miktarı**: İşletme yönetimi, çok düz bir mantıkla aldığı ücret miktarı açısından üst sıralarda yer alan çalışanını isten çıkarmanın bütçeye daha fazla katkı getireceğini düşünebilir. Oysa kişinin katma değerine bakılmaksızın, yüksek ücretten yapılacak tasarrufun bedeli, şirketin performansı açısından ağır olabilir. Diğer yandan yüksek ücret alan çalışanın işten çıkarılma tazminatının da o ölçüde yüksek olacağı düşünüldüğünde, işten çıkarılmasının işletmeye ek bir yük getireceği çok açıktır. Bu sebeple de yüksek ücret alan çalışanlar isten çıkarılma da ilk sırayı almayabilirler. Krizin uzun süreceğini ön gören bir işletme yönetimi, bunun tersine uzun dönemde ödeyeceği maaş miktarından kısa dönemde bir defa ödeyeceği yüklü tazminat ile kurtulacağını düşünerek, yüksek ücretli çalışanları listenin başına yazabilir.

- **Eşit yükümlülük**: Adaletli davranmak adına tüm bölümlerden eşit sayıda çalışan çıkarmak doğru bir karar olmayabilir. Zira şirketteki her departmanın karlılığa katkısı eşit değildir. Karlılığa katkısı az olan bölümler belirlenir ve ağırlıklı olarak bu bölümlerden işçi çıkarılabilir. İsten çıkarılacakları belirlerken dikkat edilmesi

gereken bir diğer kriter çalışanların işletmedeki pozisyonlarının önem derecesi ve katma değerlerinin boyutudur. Buna göre;(Dülgar, 2003:37).

- **Pozisyonu kritik olmayan ve katma değeri düşük olan çalışanlar**: Kriz sonrasında, bu kategorideki çalışanların yerlerine kolaylıkla yeni çalışanlar bulunabileceği için ilk vazgeçilenler arasında olurlar.
- **Önemli pozisyonda olup katma değeri düşük olan çalışanlar**: Bu kategorideki çalışanlarda isletme tarafından kolay vazgeçilebilecek kişilerdir. Sekreterler bu kategorideki elemanlara örnektir.

- **Pozisyonu kritik olmayan ancak katma değeri yüksek olanlar**: Bu kategorideki çalışana örnek olarak vasıflı bir mühendis verilebilir. Bu çalışanlar işgörmeleri açısından önemli katma değer sağlamalarına karsın alternatifsiz değildirler. Kriz sonrası aynı vasıflara sahip bir başka mühendisin bulunması isletme için zor olmaz.

- **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. Bu tip çalışanlar kolay yetişmediği gibi her zaman yerine yenilerinin bulunması söz konusu olmayabilir. Kriz döneminde bu çalışanlar ile yolların ayrılması kriz sonrasında yerine yenilerini koyma zorluğuna sebep olur. Bu kategorideki çalışanlar öncelikli isten çıkarma listesinde yer almamalıdırlar. İşten çıkarma işlemini belirlenen kriterlere göre yapan yetkililerin üzerine düsen sorumluluk, is adaletinin korunması yani isin sürdürülmesini sağlayan insani ve ahlaki koşulların devam ettirilmesidir.

2.3.2.2.3. Ücretsiz İzin

İşletmelerde yaşanan kriz dönemlerinde üretimin yavaşladığı ya da tamamen durduğu durumlarda oldukça sık başvurulan uygulamalardan biri de çalışanların çeşitli sürelerle ücretsiz izine gönderilmeleridir. Tasarruf açısından etkili olabilecek bu yöntem esas itibarı ile çalışanlar üzerinde pek çok olumsuz etkilere yol açabilmekte-

dir. Bu etkilerin başında iş sözleşmesinin askıda kaldığı bu dönemde çalışanın ücret elde alamaması ve sosyal güvenlik primlerinin ödenmemesidir. Ancak 4857 sayılı İş Kanunu'nda bu sakıncaların önüne geçebilmek bakımından işverenlerin ekonomik kriz dönemlerinde başvurması için kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği gibi seçenekler bulunmaktadır (Süzek, 2005: 384-387).

Kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği kavramları getirilerek ücretsiz izne çıkartılan çalışanlara sınırlı da olsa bir gelir güvencesi sağlayan bu kanunla ilgili bazı düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenleme ile kanunda sayılan sınırlı haller, genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebepler (yangın, deprem,su baskını, salgın hastalık, seferberlik vb.) dışında kısa çalışmadan bahsetmek mümkün değildir(Şakar, 2008:583).

2.3.2.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Küçülmeye yönelik politikaların içerisinde yer alan dış kaynaklardan yararlanma politikası, bir işletmenin kendi personeli ile yürüttüğü ve ya yürütebileceği bir faaliyeti, başka bir işletmeden temin ettiği unsurlarla icra etmesidir. Başka bir ifadeyle, dış kaynak kullanımı, işletmedeki bazı faaliyetlerin (yemek, servis v.b.), bu faaliyet alanlarında hizmet veren kişi ya da kuruluşlara yaptırılması anlamına gelmektedir(Barutçugil, 2004,192-193).

Dış kaynak kullanımı şeklindeki uygulamaların ülkemizdeki en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Türkiye'de taşeron ilişkisinin İş Hukuku alanına girmesi, 3008sayılı İş Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1936 yılına kadar uzansa da, endüstride taşeron uygulamalarının yaygınlaşması 1980'li yıllardan sonra olmuştur. Taşeronlaşmanın temel nedeni, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi, ucuz işçilik ve bu yolla rekabet şansı yaratılmasıdır. Buna bağlı olarak taşeronlaşma, çalışanların sendikalaşma ve toplu sözleşme yapma haklarını da engellemiştir. Öte yandan bazı işlerin taşerona verilmesi suretiyle, yapay biçimde işyeri ölçeğinin küçültülmesi, çalışan sayısının azaltılması mümkün olabilmektedir. Bu yolla taşeronlaşma, işyeri ölçeğine bağlı bir dizi yükümlülüğün ortadan kaldırılmasının bir aracı olarak da kullanılmıştır. (Şafak, 2014:1)

2.3.2.2.5. Kademe Azaltma

Kademe azaltma, işletmelerin en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşıyan bir yöntemdir. Ancak ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, işletmede işler çalışanlar arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla iş yükü artacaktır. Bununla birlikte işletmenin organizasyonunu daha yalın hale getirilebilmekte ve yönetici ile işi fiilen yapan arasındaki mesafe kısalabilmektedir (Koçel, 2003:433).

2.3.2.3. İstihdamın Azaltılmasına Alternatif Olarak Uygulanan Politikalar

İstihdamın azaltılmasına yönelik politikaların sonucu olan işten çıkarmalar, işten çıkarılan eleman kadar, toplumu ve uzun dönemde örgütün aleyhine negatif kamuoyu oluşturarak örgütleri de etkileyebilmektedir.

Ayrıca çalışanına eğitim, tecrübe ve yan haklar sağlayarak yatırım yapan işletmelerin, kriz döneminde işten çıkarması durumunda yaptığı bu yatırımlar boşa gitmektedir. Kriz sonrası işe alınan elemanlar için de aynı yatırımların yapılması ve geçecek olan süre önemli bir maliyet oluşturacaktır. Bu nedenle, işten çıkarma uygulaması noktasına gelindiğinde işten çıkarmaya alternatif politikalar uygulanması gerektiği düşünülmelidir.

İşten çıkarmaya alternatif olarak; yarı zamanlı istihdam (part time), ücretli izin, girişimciliğe teşvik, istihdamın kaydırılması, evde istihdam (home office) ve proje bazlı istihdam gibi politikalar uygulanabilir.

2.3.2.3.1. Yarı Zamanlı İstihdam (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).

Son yıllarda yarı zamanlı çalışma yöntemi örgütler tarafından sıklıkla kullanılan bir alternatif çalışma türü haline gelmiştir. Kriz dönemlerinde üretimde azalmalar meydana geleceğinden, işler daha kısa zamanda yapılabilir. Bu uygulama ile insan kaynakları yönetimi, üretimin olmadığı mesai saatlerinde çalışanlarını iş yerinde tutmak yerine evlerine göndermektedir. Bu sayede aydınlatma giderleri, sıvı içecek giderleri yemek giderleri gibi kalemlerden tasarruf sağlanmış olur.

2.3.2.3.2. Ücretli İzin

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

2.3.2.3.3. Girişimciliğe Teşvik

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.

Yine işten çıkarılan ve belli ticari iş deneyimine sahip çalışanların aldıkları tazminatları düşük riskli ve küçük işlerde kullanmaya teşvik ederek kendi işlerini kurmalarını sağlayabilirler. Ya da işten çıkartılan çalışanına kendi iş kollarına ait bir temsilcilik ya da bayilik vermeyi önerebilir. Örnek olarak; gıda üretimi yapan bir firmanın, kendi çalışanına bayilik vermesini, verebiliriz.

Bu uygulamalar ile çalışanlar örgütte tutulmamış olur. Hem de çalışanlar işyeri hakkında olumsuz bir tutum sergilemez.

2.3.2.3.4. Yeni Kariyere Geçiş

İnsan kaynakları yönetiminin işten çıkartılacaklar için iş bulma çabaları yeni kariyere geçiş (outplacement) olarak adlandırılır. Başka bir işe yerleştirmeye destek faaliyetleri olarak da bahsi geçen bu uygulama işten çıkarmaya alternatif olarak düşünülen en iyi yardım yoludur.

Bu uygulama özellikle örgütte özel kriz durumlarında işten çıkarma uygulamasına alternatif olarak düşünülebilir. Örneğin; doğal bir felaket nedeniyle üretimine son vermek zorunda kalan bir işletme, tecrübeli çalışanlarını sektördeki diğer işletmelere yerleştirmeye çalışabilir. Kriz sonrası çalışanın kendi işletmesine dönmesi mümkün olabilir.

2.3.2.3.5. İstihdamın Kaydırılması

Kriz dönemlerinde özellikle çokuluslu şirketlerde uygulanabilecek bir yöntem olan istihdamın kaydırılması, çalışanlarının işsiz kalmasını istememesi nedeniyle başka bir ülkedeki veya bölgedeki işletmesinde istihdam edebilir.

2.3.2.3.6. Evde İstihdam (Home Office)

Teknolojik alt yapıya ve yeterliliğe sahip işletmeler, çalışanları işyerine gelmeden evlerinden iş görme suretiyle istihdam edebilirler. Bu uygulama sayesinde, işyerinin bakım onarım, aydınlatma, su, yemek ve çalışana sağlanan ulaşım giderlerinde azalma sağlanır.

2.3.2.3.7. Proje Bazlı İstihdam

Kriz dönemlerinde uygulanan alternatif yöntemlerden biri de proje bazlı çalışmadır. Çalışanlar bu uygulama ile sürekli olarak istihdam edilemeyeceği konusunda haberdar olup, isletme ile bağlarını koparmamakta ancak, tam olarak işsiz de kalmamaktadır.

2.3.2.4. Diğer Politikalar

Kriz dönemlerinde uygulanan tasarruf ve küçülme politikalarının yanı sıra kriz dönemi içerisinde veya kriz dönemi sonrasında uygulanabilecek başka politikalar ve stratejiler de mevcuttur. Bu politikaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Süreç Yenileme
- Katılmalı Yönetim,
- Öğrenen Organizasyon
- Değişime Uyum Stratejileri.

2.3.2.4.1. Süreç Yenileme (Reengineering)

Süreç yenileme organizasyonel küçülme ile de ilişkisi olan, organizasyonyapılarının ve iş tasarımının değişimine dayalı bir uygulamadır. Süreç yenileme organizasyonun performansını arttırmak için iş süreçlerinin yeniden tasarlanması ve düşünülmesidir. Süreç yenileme daha az çalışan ve daha az yönetim kademesi gerektiren üretim ve dağıtım süreçleri ile sonuçlanabilir. İşlerin yapılış şeklinde çok fazla değişikliğin yapılmadığı bir organizasyonel küçülmeye gidildiği zaman, aynı görevler daha az çalışan tarafından yapılabilir. Sonuç olarak, yetersiz ücretler ve yan haklar verimliliği düşürdüğü için beklenilen maliyet tasarrufları gerçekleşmeyebilir (Cummings, 2009:340).

O'Neill ve Sohal tarafından 1998 yılında Avustralya'da süreç yenilemeye dair yapılan çalışma sonucunda, araştırmaya katılan organizasyonların yüzde 58'ininsüreç yenileme uyguladığı görülmüştür (bunlar Avustralya'nın en iyi 500 şirketinin yüzde 19'unu oluşturmaktadır). Bunların %33'ü süreç yenileme programlarının sonuçlarından tamamen ya da yüksek düzeyde memnun kalırken, %47'si orta derecede memnun kalmış ve %19'u hiç memnun kalmamıştır. Araştırmaya katılan şirketler ana stratejik hedeflerini müşteri hizmetleri (%81), maliyet düşürme (%57),kalite arttırma (%37) ve süre azaltma (%17) olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, süreç yenileme planında bulunan hedef ve amaçlar arasındaki en öncelikli hedef, daha geniş kapsam-

lı olan müşteri hizmetlerine ilişkin konulardan çok maliyet düşürme olmuştur (Kane, 2000: 33-34).

Süreç yenileme uygulamasının başarılı olması için, organizasyonların yapı ve çalışmalarını tasarım şekillerinin büyük ölçüde değiştirilmesi gerekir. Süreç yenileme organizasyonların işleri yapma şekli ve o şekilde yapma nedeninin altında yatan ve genellikle sorgulanmamış olan varsayımları inceler. Bunun sonucu olarak düşünme ve iş yapma yöntemlerinde radikal değişimler meydana gelir. Özelleştirilmiş iş, görev ve yapılardan müşterilere değer veren entegre süreçlere geçilir (Cummings, 2009:340).

2.3.2.4.2. Katılmalı Yönetim

Yönetime katılma olgusu ilk olarak 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmıştır. Ancak bir yönetim stratejisi olarak çalışanların yönetime katılımı 1920'lerin sonu ve1930'ların başında önem kazanmaya başlamıştır. Katılmalı yönetim, çalışanların verimliliğini, etkinliğini ve işletmeye bağlılığını arttıran, bu amaçla da çalışan ile işverenin işbirliği yapmasını sağlayan bir mekanizmadır. Dünyanın birçok ülkesinde çalışanların kendilerini etkileyebilecek yönetim kararları üzerinde etkili olabilmesini sağlayacak mekanizmalar geliştirilmiştir(Kağnıcıoğlu, 2005:273-275).

Katılmalı yönetim çalışanlarla işbirliği yapılarak örgüt içinde bir güven ortamı oluşmasını sağlar.

Katılmalı yönetim organizasyonların rekabet gücünü arttırır, ürün kalitesi gelişir ve maliyet tasarrufu gerçekleşir. Çalışanlar açısından ise, çalışanların şirkete bağlılık seviyesi ve motivasyon artar. Katılmalı yönetim çalışanların sürekli bilgilendirilmesini ve fikir alışverişini içerdiği için, daha iyi kararların alınması sağlanır. Katılmalı yönetimin organizasyon ve çalışan açısından faydaları aşağıdaki tablo 2.1.'de gösterilmektedir(Akgeyik, 1999:628).

Katılmalı yönetimin başarılı olabilmesi için; çalışanlar ile yönetim arasında işbirliği mekanizmalarının oluşturulması ve katılmalı yönetim politikasının sonuçları hem çalışanı hem de işvereni tatmin edecek şekilde olmalıdır. Aksi takdirde, katılmalı yönetim politikasından istenilen sonuçlar alınamayabilir.

Son olarak, her iki taraf da katılmalı yönetim için gereken çabayı göstermeli, değişimleri desteklemeli ve değişimi sürdürmede etkili olan stratejik kararları almalıdırlar. (Akgeyik, 1999:629)

Tablo 2.1. Katılmalı Yönetimin Kişisel ve Örgütsel Yararları

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

Kaynak: Tekin AKGEYİK; "Toplam Kalite Yönetimi, Katılmalı Yönetim ve Transformasyonel Liderlik"; Türk Ağır Sanayii Ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını, 2000, s. 628.

2.3.2.4.3. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon, sadece seçilmiş gruplara değil üyelerin tamamına değer verilen, çalışanların kişisel gelişiminin desteklendiği, sürekli dönüştürülebilen ve çalışanlarının öğrenme yönelimli olduğu organizasyondur. Etkili bir öğrenen organizasyonda olması gerekenler şunlardır:

- Her düzeydeki çalışan hem öğrenip hem de yapmanın önemini bilmektedir.
- İşletmenin nasıl çalışması gerektiği açıkça belirtilmiştir.
- Çalışanlara girişimci davranışı teşvik edici ödüller sunulmaktadır.

- Performans değerlendirmesi yapılır ve kariyer gelişimi olanakları mevcuttur.
- Yapılan iş için gerekli bilgilerin yanı sıra, gelecekte yapılacak işler için neler
- Öğrenildiğine dair bilgi sağlayan bir geri bildirim sistemi mevcuttur.
- İşin tamamlanması sonucunda çıkarılan dersler ile ilgili bilgi sistemleri vardır.
- Değişimi desteklemek amaçlı eğitim programları mevcuttur.
- Bir iletişim stratejisi ve programı bulunur.
- Öğrenen organizasyonların temel özellikleri ise şunlardır:
- İnsanların yaptığı her işin içinde öğrenme unsuru da vardır.
- Öğrenme desteklenir ve ödüllendirilir.
- Ekip çalışması, yaratıcılık ve kalite desteklenir.
- Her düzeydeki çalışan birlikte öğrenir.
- İş süreçleri ve çalışma grupları öğrenmeye yöneliktir.
- Herkesin eşit öğrenme fırsatı mevcuttur.
- Öğrenme yoluyla 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 beyan etmek için özgür bir ortama 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

2.3.2.4.4. Değişime Uyum Stratejileri

Kriz dönemlerinde örgütler kendilerine uygun olduğunu düşündükleri farklı stratejiler kullanırlar. Bu doğrultuda örgütlerin yapısında ve örgüt üyelerinin sorumluluk düzeylerinde değişmeler olabilir. Zamanı doğru harcayarak değişimlere uyum sağlanmalı ve bu amaçla çeşitli stratejiler uygulanmalıdır. Kriz döneminde rekabet stratejileri çok iyi analiz edilmelidir. Mevcut pazardaki rakipler iyi izlenmeli ve değişimler gözlenmeli ve müşteri memnuniyetine çok önem verilmelidir. Uzun vadeli yatırımlardan kaçınılarak, mümkün olduğunca reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmeli, üretim yerine maliyetler kısılmalıdır. Üretimde çalışanlar örgüt amaçlarına hedeflendirilerek performans ölçütlerine odaklandırılmalıdır. İşletmede verimi artırıcı çalışmalar yapılıp, verimsiz işler ayıklamalıdır.

2.4.Kriz ve Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi kavramı terim olarak farklı yazarlar tarafından birçok şekilde açıklanmıştır. Zaman yönetimi bir zamanı yönetme tekniği, yapılması gereken görevleri tamamlamak için yeterli zaman yaratmak için etkili zaman kullanımına yönelik bir teknik, zamanı planlama ve tahsis etme; kişilerin zaman kullanımlarını amaca yönelik ve yapılandırılmış olarak algılama derecesi, zaman kullanımının içyüzünü anlama şekli, işleri yetiştirmek için mevcut zamanın arttırılması tekniği, entelektüel üretkenliği en yüksek seviyeye çıkarma amaçlı uygulamalar, zamansal boyutta kendi kendini denetleme uygulaması, planları ve planların etkiliklerini tartışmak amaçlı kendi kendini denetleme stratejileri, kişinin istediği hedeflere ulaşmasında ona yardımcı olmak üzere tasarlanmış prosedürlerin kullanımı, bir öncelik planının hazırlanmasıyla faaliyetlerin göreceli önemini değerlendirme yöntemleri veya üretkenliği arttırmak ve stresi azaltmaya yönelik davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Brigitte,vd,2007:262).

Kriz dönemlerinde zamanın en iyi bir şekilde değerlendirilmesi örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Yöneticiler kriz dönemlerinde planlama çalışmalarında harcanılan zamana önem vermelidir. Çünkü zaman sınırlayıcı bir faktördür.

Kriz ortamlarında zaman daraldıkça zamanın yaşamsal değeri de aynı oranda artacaktır.

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.

Tablo 2.2. Zaman Kullanım Matrisi

	Acil olan işler	**Acil olmayan işler**
Önemli	**I** - Beklenmedik Olaylar - Hemen çözülmesi gereken sorunlar ve krizler - Kritik önemi olan işler (kriz döneminde matrisin nu bölümü devreye sokulur)	**II** - Önleme dönük, üretim kapasitesine dönük faaliyetler - İlişkiler geliştirme - Yeni fırsatlar arama ve geliştirme - Planlama, dinleme
Önemsiz	**III** - Engeller, ziyaretler, telefonlar ve ajanda işleri - Gelen mektup ve raporlar - İhmal edilemeyecek işler - Popüler faaliyetler	**IV** - Teferruatlar, önemsiz ayrıntılar - Önemsiz mektuplar - Önemsiz telefonlar - Zamanı israf eden faaliyetler - Hoş ama önemsiz uğraşlar - Özel işler, önemsiz toplantılar

Kaynak: Hasan Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Ocak 2011 s. 144.

Zamanın etkin ve başarılı kullanımı "zaman kullanım matrisi" üzerinde gösterilebilir. Tablo 2.2.'de Matrisin üst kısmındaki faaliyetler ertelenemeyen, acil olarak

yapılması gereken işlerdir. Alt kısımdaki faaliyetler ise acil olmayan ve daha sonrada yapılabilecek işlerdir.

Kriz ve zaman yönetiminde, Tutar'a göre matrisin birinci bölümü devrededir. Kriz dönemlerinde bu bölümdeki işlere odaklanılması gerekir. Matrisin bu bölgesindeki görevler eksiksiz olarak yerine getirilmeli ve örgütsel amaçlara ulaşmaya engel olan faktörler ortadan kaldırılmalıdır(Tutar, 2011:145).

GCRIS

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Günümüz dünyası, işletmeler açısından oldukça dinamik bir hal almıştır. Bu dinamik yapı, işletmeleri gerek işletme dışı gerekse işletme içi değişimlere açık hale getirmiştir. İşletmeler kuruluş sebepleri, çıkarları olan, bu çıkarlar için yaşamlarını sürdüren organizasyonlardır. Sürekliliğini sağlamak, uzun ömürlü olabilmek için bu dinamizmin içerisinde yer bulup değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Dolayısı ile işletme yöneticilerinin, işletme çıkarlarını gözetmek için seçtikleri politikalar bahsettiğimiz dinamik yapı ile uyum içinde olmalıdır.

İşletme içi ve/veya dışı gelişmeler, işletmenin dengesini bozabilir. Birçok nedenden dolayı işletme bunalıma girebilir, bu bunalım bir krize dönüştüğünde ise işletme bu durumdan kurtulmak için politikalar geliştirmelidir. Türk Dil Kurumu'na göre kelime olarak kriz, "Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran." olarak tanımlanmıştır. İşletme açısından ise kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmenin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve işletme içi düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur(Tutar, 2000: 16).

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi; bir mal ve hizmet üretimi ve satışına ilişkin dolaylı ya da dolaysız etkide bulunan insanların işletmenin amaçları doğrultusunda çabalarının birleştirilmesi, etkin bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarında, insan kaynağının en verimli yollardan sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi için alınan ya da alınması gerekli kararların, tedbirlerin izlenecek politikalar ile yöntemlerin oluşturulması sürecidir(Ünsalan, 2005: 219). Bu tanımdan yola çıkarak, işletmelerde insan kaynakları birimlerinin görevlerini söyle sıralayabiliriz;

- İşletmelerde üretilen mal ve hizmetin, üretim ve satışı için gerekli insan kaynağının sağlanması,
- İnsan kaynağının sağlanmasında en verimli yolu kullanmak,
- Sağlanan emek gücünün verimli bir şekilde bir araya getirerek en yüksek ve en kaliteli üretim ve/veya satışı için gerekli çalışma ortamını sağlamak,
- Tüm bu görevlerde başarılı olabilmek için gerekli politikalar geliştirmek ve başarıyla uygulamaktır.

Kriz dönemlerinde, işletmelerde bozulan dengeler, emek faktörü olarak çalışanları da etkiler. "Yaşanan ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan belirsizlik ortamları, bireyin üzerinde korkuya neden olur. Gittikçe azalan imkânları, bireyin yapmakta olduğu işin kaydolması tehlikesi yaratır(Eren, 2004: 299)". İşletme bir krizle karşı karşıya iken, bir yandan da çalışanların üzerindeki stres de işletmeyi krizle başa çıkamayacak hale getirebilir. Bu aşamada, işletmenin insan kaynakları biriminin işletmenin çıkarları doğrultusunda politikalar uygulamaları gerekir. Bu çalışmada, işletmelerin üretim faktörlerinden olan emek gücünden sorumlu olan insan kaynakları biriminin kriz dönemlerinde geliştirdikleri politikaların, işletmelerin krizleri aşabilirliği üzerine olan etkileri ele alınmıştır.

3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmeler zaman zaman iç ve dış tehditlere maruz kalırlar. Bu tehditlerden bazıları işletmenin yaşamını tehdit eden krizlere dönüşebilir. Bu durumda işletmeler krizden hasar almadan veya en az hasarı alarak, krizden kurtulmak isterler.

Bu çalışmada, işletmelerin insan kaynakları birimlerinin işletmeyi krizden kurtarmak adına uyguladıkları politikaların işletmede ne gibi etkilere yol açtığını gözlemlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma, belli bir krizi ele almamış, işletmenin karşılaştığı ve/veya karşılaşabileceği tüm kriz durumlarını dikkate almıştır. Bir genelleme iddiası bulunmayan bu çalışma, işletmelerin kriz durumuna düştüklerinde uyguladıkları insan kaynakları politikalarının, işletmelerin krizleri aşma yetenekleri üzerine etkileri araştırılarak, insan kaynakları yetkililerine tavsiye niteliğindedir.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Kuramsal Çerçeve

İşletmeler birçok birime sahiptir. Bu birimler bir araya gelerek işletmeyi oluştururlar. Bir bütün olarak çalışmalarına rağmen hepsinin görevleri, işlevleri, işletmeye katkıları farklıdır. Her biri işletmeye yararlı olabilmek için belirli politikalar geliştirir ve başarıyla uygulamaya çalışırlar.

İşletmelerin insan kaynakları birimleri de işletme yararına politikalar üretir ve uygular. İnsan kaynakları birimlerinin uyguladıkları politikaların işletmeyi olduğu kadar işletmede çalışanları da etkileyeceği ortadadır. Bu durumda, uygulanan bu politikaların insani ve toplumsal sonuçlar doğurabileceğini gösterir. Ayrıca, çalışanların çalışma istekleri üzerinde de sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda insan kaynakları politikaları belirlenirken ve uygulanırken işletmede dikkat edilecek çok fazla değişken ortaya çıkar.

İnsan kaynakları birimleri bir kriz durumu ortaya çıktığında, işletme çıkarları gereği birçok politika benimserler. Bu politikalar, işletmenin kriz ile baş edebilmesi için üretilir ve uygulanır.

3.3.2. Araştırmanın Probleminin Belirlenmesi

İşletmelerin insan kaynakları birimlerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları politikaların, o işletmenin kriz aşabilirliği üzerine bir etkisinin olup olmadığı ve krizleri aşabilmek için yapılması gerekenler saptanmaya çalışılacaktır.

3.3.3. Araştırmanın Hipotezi

H1: İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları işten çıkarma politikalar ile işletmenin krizi aşabilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin uyguladıkları işten çıkarma politikaları ile geride kalan çalışanların psikolojik durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin, kriz döneminde uyguladıkları, çalışanların motivasyonunu artırıcı politikalar ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: İşletmelerin, insan kaynakları yöneticilerinin, eğitim durumu ile işletmelerde, kriz dönemlerinde uygulanan işten çıkarma politikaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İşletmelerin, insan kaynakları yöneticilerinin, deneyim süreleri ile işletmelerde, kriz dönemlerinde uygulanan işten çıkarma politikaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada birincil veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket, gözatım araştırmalarının en önemli aracı olup, cevaplayıcılardan bilgi toplamak için, biçimlendirilmiş veri formlarıdır. Başka bir ifadeyle, bir araştırma projesinin amacına ulaşabilmesi için, gerekli olan verileri üretme ve su yüzüne çıkarma aracıdır. Öyleyse anket geliştirme, sistematik bir süreç olup, araştırmacı bu

süreç çerçevesinde farklı formatlarda soru geliştirir, onu sıraya koyar, test eder ve sonunda uygular(Nakip, 2008: 79).

Anket, işletmelerin insan kaynakları yetkililerine uygulanmıştır. Toplanan veriler spss paket programı ile analize tabi tutularak, frekans dağılımlarını gösteren tablolar haline getirilmiştir. Yorumlar bu tablolar üzerinden yapılmıştır.

Uygulanan anket sorularından bazıları literatür taramasında ulaşılan benzer konulardaki yüksek lisans tezlerinde uygulanan anket sorularından esinlenerek hazırlanmıştır.

3.3.5. Varsayımları

Bu çalışmada, hazırlanacak olan uygulama için en doğru veri toplama yönteminin anket olacağı ve anket sorularının muhataplarının bu soruları iyi algıladıkları ve bilinçli cevapladıkları var sayılacaktır

3.3.6. Sınırlılıkları

Bu çalışmada yapılacak olan anket uygulamasının muhatapları işletmelerin insan kaynakları yetkilileri olacaktır.

3.3.7. Veri Analizi

Anket yoluyla toplanan birincil veriler istatistiksel yöntemlerle analize tabi tutulacak ve hipotezler test edilecektir.

3.3.8. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara Ostim'de faaliyet gösteren tamamı Türk sermayeli üretim işletmelerinin 950 insan kaynakları yetkilisi oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin içerisinde bulunan tüm bireyler ile temas sağlanmanın birçok zorluk doğurabileceği tahmin edildiğinden dolayı; belirlenen bu evren için örneklem seçme

yolu uygun bulunmuştur. Örneklem sayısını belirlerken, esas alınan evrenin özellikleri yansıtacak niteliklerin sağlanması için özen gösterilmiştir.

Balcı'ya göre: örneklem büyüklüğü; kullanılacak örnekleme yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen ya da heterojen bir özellik göstermesi vb. gibi birçok faktör dikkate alınarak hesaplanmalıdır(Balcı, 2005: 79-91) denilmekte olup, araştırmada bu hususlara da dikkat edilmiştir.

Bu araştırmada, araştırmanın bir takım özellikleri de hesaba katılarak basit rastgele örnekleme yönteminin kullanılması tercih edilmiştir.

Örneklem sayısının belirlenmesinde ise,

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^{2} p q}{d^{2} (N-1) + Z_{\alpha}^{2} p q}$$

formülü kullanılmıştır(Baş, 2003:43-44). Burada,

N : Evrende yer alan birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

Z_{α} : α anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablo değeri

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasıdır. Bu araştırmada; yığında yer alan birey sayısı (N) 950, %95 güven düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri 1,96 ve d = 0.05 örnekleme hatası için bulunan, örneklem sayısına ilişkin alt sınır 274 olarak belirlenmiştir.

3.4.Araştırmanın Bulguları

İşletmedeki İnsan Kaynakları Yetkililerinin Eğitim Durumu:

İşletmelerin insan kaynakları yetkililerinin eğitim durumuna bakacak olursak (Tablo 3.1.), muhatapların %57,7'si üniversite mezunu olarak ilk sırayı alırken, %31,08'i lise mezunu, %11,3'ü yüksek lisans mezunudur. Ankete hiç doktora mezunu katılmamıştır.

Tablo 3.1: İK Yetkilisi Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	n	**%**
Lise	85	31,08
Üniversite	158	57,7
Yüksek Lisans	31	11,3
Doktora	0	0
Toplam	274	100

İşletmedeki İnsan Kaynakları Yetkililerinin Yaşları:

İşletmelerin insan kaynakları yetkililerinin yaş durumuna bakacak olursak(Tablo 3.2), ankete katılanların % 39,8'i 36-45 yaş arası, %32,5'i 25-35 yaş arası, %22,6'sı 46-55 yaş arası, %5,1'i ise 56 ve üstü yaş aralığındadır.

Tablo 3.2: İK Yetkililerinin Yaşa Göre Dağılımı

	n	**%**
25-35 Yaş Arası	89	32,5
36-45 Yaş Arası	109	39,8
46-55 Yaş Arası	62	22,6
56 ve Üstü Yaşlar	14	5,1
Toplam	274	100

İşletmedeki İnsan Kaynakları Yetkililerinin Cinsiyetleri:

İşletmelerin insan kaynakları yetkililerinin cinsiyet durumlarına bakacak olursak(Tablo 3.3), ankete katılanların, %74,1'i erkek iken, %25,9'u kadındır.

Tablo 3.3. : İK Yetkililerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	n	%
Erkek	203	74,1
Kadın	71	25,9
Toplam	274	100

İşletme İnsan Kaynakları Yetkililerinin İş Hayatındaki Deneyim Süreleri:

İşletmelerin insan kaynakları yetkililerinin deneyim sürelerine bakacak olursak(Tablo 3.4), ankete katılanların % 52,2'si 11-20 yıl arası deneyime sahipken, 17,1 'i 0-5 yıl, %16,8'i 21 ve üzeri yıl ve %13,9'u 6-10 yıl arası deneyim süresine sahiptir.

Tablo 3.4.: İK Yetkililerinin İş Hayatındaki Deneyim Süresi Dağılımı

	n	%
0-5 Yıl	47	17,1
6-10 Yıl	38	13,9
11-20	143	52,2
21 ve Üzeri	46	16,8
Toplam	274	100

İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler:

İşletmelerin faaliyet alanlarını gösteren tablo tablo3.5 de verilmiştir.

3.5.:İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

	n	%
Basın ve Matbaacılık	6	2,1
Boya, Kimya ve Petrol Ürünleri	16	5,8
Dokuma ve Hazır Giyim	0	0
Elektronik Araç ve Gereçler	58	21,1
Sürdürülebilir Enerji (Güneş, rüzgar vb)	18	6,5
Maden ve Metal	55	20
İnşaat	43	15,6
Makine ve Makine Yedek Parça Sanayi	67	24,4
Savunma ve Güvenlik Ekipmanları Sanayi	11	4,0
Toplam	274	100

İşletmelerdeki Çalışan Sayıları

İşletmelerin çalışan sayılarına bakacak olursak(Tablo 3.6), ankete katılanların % 62,7'si 0-50 çalışanı olan bir işletmede, %33,8'i 51-100 arası çalışanı olan bir işletmede, %6,2u 101-200 çalışanı olan işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 3.6.: Çalışan Sayıları Tablosu

	n	%
0-50 Çalışan	172	62,7
51-100 Çalışan	90	32,8
101-200 Çalışan	12	6,9
201-500 Çalışan	0	0
Toplam	274	100

Yeni işe Giren Çalışanların Adaptasyon ve Eğitim Süreleri Dağılımı

Yeni işe giren çalışanların, yapacakları işi öğrenmesi ve çalışma ortamına uyum sağlaması için zamana ihtiyaç duyarlar. Yetkililerin gözlemlerine göre bu süre dağılımını tablo 3.7.'de görüyoruz.

Tablo 3.7.:Yeni işe Giren Çalışanların Adaptasyon ve Eğitim Süreleri

	n	%
0-2 Hafta	55	20,0
2-4 Hafta	47	17,1
1-3 Ay	98	35,7
3-6 Ay	56	20,4
6-12 Ay	18	6,5
Toplam	274	100

İşletmede Hazırda Kriz Rehberi Var mı?

İşletmelere karşı sorulan "Hazırda Bir Kriz Rehberiniz Var mı?" sorusuna alınan cevaplardan %82,3'ü var cevabı verirken, %15,1'i yok cevabını vermiştir. %2,6' sı ise bilmedikleri beyan etmiştir(Tablo 3.8).

Tablo 3.8: Hazırda Kriz Rehberi Bulunma Dağılımı

	n	%
Var	223	82,3
Yok	41	15,1
Bilmiyorum	7	2,6
Toplam	271	100

İşletmeler Hazırda Kriz Yönetim Planı Varlığı Dağılımı

İşletmelere karşı sorulan "Hazırda Bir Kriz Yönetim Planınız Var mı?" sorusuna %82,3'ü var cevabı verirken, %15,1'i yok cevabını vermiştir. %2,6' sı ise bilmediklerini beyan etmiştir(Tablo 3.9).

Tablo 3.9: Hazırda Kriz Yönetim Planı Bulunma Dağılımı

	n	%
Var	223	82,3
Yok	41	15,1
Bilmiyorum	7	2,6
Toplam	271	100

İşletmeler Krizi Önceden Sezmek İçin Hangi Yöntemleri Kullanmaktadırlar?

İnsan kaynakları yetkililerine, işletmeniz krizi önceden sezmek için hangi yöntemleri kullanıyor sorusu sorulduğunda, alınan cevapların dağılımı tablo 3.10 verilmiştir.

Tablo 3.10:Krizi Önceden Sezmek İçin Hangi Yöntemleri Kullanmakta

Krizi Önceden Sezmek İçin Uygulanan Yöntemler	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
Sürekli iç ve dış çevre (piyasa) analizleri yapıyoruz.	235	85,7	39	14,3	274
"Erken Uyarı Sistemi"ne sahibiz.	0	0	274	100	274
Üst yönetim uzman kişi ve kuruluşlara danışır.	46	16,8	228	83,2	274
Danışman işletmelerden yardım almak.	23	8,4	251	91,6	274
Herhangi Bir Yöntem Kullanılmıyor	39	14,3	235	85,7	274

İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Yetkilileri Çalışma Hayatları Boyunca Bir Kriz Durumuyla Karşılaştılar mı?

İşletmelerin insan Kaynakları yetkililerine sorulan "Çalışma Hayatınız Boyunca Bir Kriz Durumu İle Karşılaştınız mı?" sorusuna, muhataplardan %71,9'u evet cevabın verirken, %28,1'i Hayır cevabını vermiştir(Tablo 3.11).

Tablo 3.11: İK Yetkilisinin Kriz Durumu ile Karşılaşma Sıklığı

	n	%
Evet	197	71,9
Hayır	77	28,1
Toplam	274	100

İşletmeler Karşılaştıkları Kriz Durumundan Ne Derecede Etkilendiler?

İşletmelerin, karşı karşıya kalınan krizlerden ne derecede etkilendiği durumuna bakacak olursak, muhatapların %35'i krizden orta derecede etkilendiklerini söylerken,%24,3'ü ileri derecede, %21,3'ü hafif derecede etkilendiklerini, %19,2'si ise krizden etkilenmediklerini beyan etmişlerdir(Tablo 3.12).

Tablo 3.12: İşletmelerin Krizden Etkilenme Derecesi Dağılımı

	n	%
İleri Derecede	48	24,3
Orta Derecede	69	35,0
Hafif Derecede	42	21,3
Etkilenmedi	38	19,2
Toplam	197	100

İşletmelerde İnsan Kaynakları Boyutunda Hangi Politikalar uygulandı?

İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları politikaların ne olduğu soruna verilen cevaplar tablo 3.13' de gösterilmiştir

Tablo 3. 13: Kriz Döneminde İK Boyutunda Ne Tür Stratejiler İzlemiştir?

	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
İşten çıkarma	69	25,1	205	74,9	274
Ücretli izin vermek	24	8,7	250	91,3	274
Ücretsiz izin vermek	182	66,4	95	34,6	274
Ücret Kesintileri	0	0	274	100	274
Yarı zamanlı çalışma sistemi	56	20,4	218	79,6	274
Çalışanlara verilen yan haklarda kesintiye gidildi	0	0	274	100	274
Zamsızlık anlaşması yaparak 1 yıl ücrete zam yapmak	206	75,1	68	24,9	274
Çalışma günlerini azaltmak	0	0	274	100	274
Emekli etmek	0	0	274	100	274
Danışmanlardan yararlanmak	0	0	274	100	274
Eğitim Harcamalarında kesinti	0	0	274	100	274

Krizde Uyguladığınız Politikaları Çalışanlarınıza Önceden Haber Verdiniz mi?

İşletmelerin, kriz dönemlerinde, insan kaynakları boyutunda aldığı kararları çalışanlarına önceden haber verilip verilmediği sorulduğunda, ankete katılanların % 79,9'u evet cevabını verirken %20,1'i hayır cevabı vermişlerdir(Tablo 3.14).

Tablo 3.14: Krizde Uygulanacak Politikadan Çalışanlar Haberdar mı?

	n	%
Evet	183	79,9
Hayır	46	20,1
Toplam	229	100

İşletmede işten çıkarmalar yaşandıysa, işinde kalan diğer personellerde "Geride Kalan Sendromu" gözlemlediniz mi?

İşletmelerin insan kaynakları yetkilisine "İşten Çıkarma Yaşandıysa, İşinde Kalan Personelde 'Geride Kalan Sendromu Gözlemlediniz mi?' sorununa, muhatapların % 72,3'ü evet cevabını verirken, % 27,7'si hayır cevabı vermişlerdir(Tablo 3.15).

Tablo 3.15: Geride Kalan Sendromu Gözlem Dağılımı

	n	%
Evet	198	72,3
Hayır	76	27,7
Toplam	274	100

Geride kalan sendromu gözlendi ise, işinde kalanlarda hangi tutum ve davranışlar gözlendi?

Yetkililerin, geride kalan sendromu ile ilgili verdikleri cevap dağılımları tablo 3,16 de verilmiştir.

Tablo 3.16: Cevabınız "Evet" ise, İşletmenizde İşinde Kalanlarda Hangi Tutum ve Davranışlar Gözlemlediniz?

	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
Moral bozukluğu ve stres düzeyinde artış	180	90,9	18	9,1	198
Adalet duygusunda azalma	34	17,1	164	82,9	198
İşini kaybetme korkusu	135	68,1	63	31,9	198
Çıkarılan arkadaşlarına karşı suçluluk hissi	28	14.1	170	85,9	198
Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklarda artış	0	0	198	100	198
Şok, geri çekilme ve sessizlik	0	0	198	100	198
Gerginlik ve öfke	108	54,5	90	45,5	198
İşe Gelmeme	0	0	198	100	198

Geride Kalan Sendromunun İşletmeye Etkileri Nelerdir?

Yetkililerin, geride kalan sendromunun işletmeye olan etkileri ile ilgili verdikleri cevap dağılımları tablo 3,17 de verilmiştir.

Tablo 3.17: Çalışanlarınızın Yaşadığı Geride Kalan Sendromunun İşletmeye Etkileri Nelerdir?

	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
İşletmeye olan bağlılık ve güvenin azalması	43	15,6	231	84,4	274
Performans düşmesi	213	77,7	61	22,3	274
İş tatmininin azalması	0	0	274	100	274
Kendi isteği ile işten ayrılmaların artması	0	0	274	100	274
Yaratıcılığın azalması	51	18,6	223	81,4	274
Karar süreçlerinin bozulması	0	0	274	100	274
Görev tanımlarında karmaşa	0	0	274	100	274
Diğer	0	0	274	100	274
Geride kalan sendromunun işletmeye bir etkisi gözlenmemiştir.	68	24,8	206	75,2	274

İşletmelerde Çalışanların Moralini Yüksek Tutma Yönünde Çaba Gösterildi mi?

İşletmelerin kriz dönemlerinde çalışanların moralini yüksek tutmak için çaba gösterip, göstermedikleri durumuna bakacak olursak, ankete katılanların % 72,6'sı evet cevabı verirken, %27,4'ü hayır cevabı vermişlerdir(Tablo 3.18).

Tablo 3. 18: Çalışanların Moralini Dağılımı

	n	%
Evet	199	72,6
Hayır	75	27,4
Toplam	274	100

Kriz Süresince İnsan Kaynakları Birimi Olarak Çalışanlara Verilen Destek

İşletmelerin kriz dönemlerinde çalışanlarına verdiği destek konusundaki soruya verilen cevapların dağılımı tablo 3.19' da verilmiştir.

Tablo 3.19 : Çalışanlara Verilen Destekler

Çalışanlara Verilen Destekler	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
Stres yönetim programları uygulamak	26	10,4	225	89,6	251
Eğitim fırsatlarını arttırmak	92	36,6	159	63,4	251
Uzun dönemdeki olacak değişimler hakkında bilgilendirmek	35	13,9	216	86,1	251
Bireysel ilgi ve destek	168	66,9	83	33,1	251
İşletmeye olan güveni tekrar yaratmak	36	14,3	215	85,7	251
Örgütsel adalet sağlamak	0	0	251	100	251
Personel güçlendirme çalışmaları yapmak	79	31,4	172	68,6	251
Motivasyon arttırma çalışmaları yapmak	123	49,0	128	51,0	251

Kriz Dönemlerinde Çalışanların Sabit Ücretlerindeki Düzenlemeler

İşletmelerin kriz dönemlerinde çalışanlarının sabit ücretlerinde ne gibi değişiklikler yaptığı konusunda sorulan soruya verilen cevap dağılımları tablo 3.20'de verilmiştir.

Tablo 3. 20: Kriz Dönemlerinde Çalışanların Sabit Ücretlerindeki Düzenlemeler

	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
Ücret birimi yabancı paradan TL'ye çevrildi.	0	0	227	100	227
Ücretlere cüzi miktarda zam yapıldı.	79	34,8	148	65,2	227
Ücretlerde belli oranda azaltmaya gidildi.	61	26,8	166	73,2	227
Ücret ödemeleri daha sonra ödenmek üzere dondu-ruldu.	101	44,4	116	55,6	227
Ücretler ödendi ancak kriz süresince zam yapılmadı.	166	73,1	61	26,9	227
Çalışanlara ücretleri karşılığı şirket hissesi verildi ve kar/zarar ortaklığına gidildi.	0	0	227	100	227
Krizden dolayı herhangi bir ücret politikası uygu-lanmamıştır.	72	33,0	155	67,0	227

Krizlerin İşletmeye Olumlu Etkileri

İnsan kaynakları yetililerine sorulan krizlerin işletmeye olumlu etkileri olabi-lir mi sorusuna verilen cevap dağılımları tablo 3.21'de verilmiştir.

Tablo 3. 21: Krizlerin İşletmeye Olumlu Etkileri

	Evet		Hayır		Toplam
	n	%	n	%	
İşletmenin gizli kalmış problemleri ortaya çıkar	43	15,6	231	84,4	274
Organizasyonel bozukluklar ortaya çıkar	37	13,5	247	86,5	274
İşletmede takım ruhu oluşur, yeni bir yetenek gelişir	16	5,5	258	94,2	274
Personel arasında yakınlaşma oluşur	26	9,4	248	90,6	274
Yaratıcılık artarak yeni fikirler ortaya çıkar	12	4,3	262	95,7	274
Performans artar	93	33,9	181	66,1	274
Herhangi bir olumlu etki olmaz.	135	49,2	139	50,8	274

İşletmelerde Personeli Karar Sürecine Katılmasına İzin Veren "Katılmalı Yönetim" Uygulaması Uygulanmakta mıdır?

İnsan kaynakları yetkililerine sorulan, işletmenizde katılmalı yönetim uygulanıyor mu sorusuna, katılanların %63,7'si evet cevabını verirken, %36,3'ü hayır cevabı vermiştir(Tablo3.22).

Tablo 3.22: Katılmalı Yönetim Uygulama Dağılımı

	n	%
Evet	167	63,7
Hayır	95	36,3
Toplam	262	100

İşletmelerde Kriz Dönemlerinde Karar Alma Sürecine Çalışanlarında Katılması Sağlanmış mıdır?

İnsan kaynakları yetkililerine sorulan, işletmenizde kriz dönemlerin de karar alırken sürece çalışanları katılması sağlandı mı sorusuna, katılanların %63,7'si evet cevabını verirken, %36,3'ü hayır cevabı vermiştir(Tablo 3.23).

Tablo 3.23: Krizde Karar Alma Sürecine Çalışanların Dahil Edilme Dağılımı

	n	%
Evet	167	63,7
Hayır	95	36,3
Toplam	262	100

İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları Krizden Çıkma Adına Ne Kadar Başarılı Olmuştur?

İşletmelerin insan kaynakları yetkililerinin, kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikalarının, krizden çıkma konusunda ne derecede başarı oldu

sorusuna %66,7 beklenen kadar, %21,1 az başarılı oldu, %13,2 ise beklenenden çok başarılı oldu cevabını vermiştirTablo3.24).

Tablo 3.24: Uygulanan Politikaların Başarı Dağılımı

	n	**%**
Beklenildiğinden çok başarılı oldu	36	13,2
Beklenilen kadar başarılı	183	66,7
Beklenenden az başarılı oldu	55	20,1
Hiç başarılı olmadı	0	0
İşletmeye zarar verdi	0	0
Toplam	274	100

İnsan Kaynakları Yetkilisine Göre Kriz Anında Uygulanması Gereken İlk Politika Nedir?

İşletmelerin, insan kaynakları yetkililerinin düşüncelerine göre, işletmede bir kriz patlak verdiğinde akla gelecek ilk uygulamanın, ankete katılanların %54,4'üne göre motivasyon artırıcı politikalar, %35,8'ine göre ise çalışan maliyetlerinde kısıntı politikalarıdır olduğu söylenmiştir(Tablo 3.25) .

Tablo 3.25: İK Yetkilisinin Kriz Anındaki İlk Politikası

	n	**%**
Çalışan Maliyetlerinde Kısıntı	96	35,8
Yönetime Katılma	0	0
Kriz Yönetimi Eğitimi	17	6,3
Motivasyon	146	54,4
Yeniden Yapılanma	9	3,3
Toplam	268	100

3.5. Hipotezlerin Sınanması

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin kriz dönemlerinde uyguladığı işten çıkarma politikası ile işletmenin krizi aşabilmesi durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin kriz dönemlerinde uyguladığı işten çıkarma politikası ile işletmenin krizi aşabilmesi durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Ki-Kare Bağımsızlık Testi yapılmış ve analiz sonucu bulgular Tablo 3.26 ile verilmiştir. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2 = 66.863$, *sd* = 2 ve $p < 0.05$].

Tablo 3.26: İşten Çıkarma Politikasının Varlığı İle Uygulanan Politikaların Başarısı

		Kriz Süresince Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Başarısı			Toplam
İşten çıkarma politikasının varlığı		Çok başarılı	Başarılı	Az başarılı	
	Hayır	24	162	19	205
	Evet	12	21	36	69
Toplam		36	183	55	274

	Test İstatistiği Değeri	Serbestlik Derecesi (sd)	Önem Düzeyi (p)
Pearson Ki-Kare Testi	66.863	2	0.000

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin uyguladıkları işten çıkarma politikası ile geride kalan çalışanların psikolojik durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin uyguladıkları işten çıkarma politikası ile geride kalan çalışanların psikolojik durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Ki-Kare Bağımsızlık Testi

yapılmış ve analiz sonucu bulgular Tablo 3.27 ile verilmiştir. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2 = 2.552$, *sd* = 1 ve *p*> 0.05].

Tablo 3.27: İşten Çıkarma Politikasının Varlığı İle Geride Kalan Sendromunun Gözlemlenmesi

	Personellerde "Geride Kalan Sendromu"gözlemleme durumu		**Toplam**
İşten çıkarma politikasının varlığı	**Hayır**	**Evet**	
Hayır	62	143	205
Evet	14	55	69
Toplam	76	198	274

	Test İstatistiği Değeri	**Serbestlik Derecesi (sd)**	**Önem Düzeyi (p)**
Pearson Ki-Kare Testi	2.552	1	0.110

İşletmelerin insan kaynakları birimlerinin, kriz döneminde uyguladıkları çalışanların motivasyonunu artırıcı politikalar ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması

İşletmelerin insan kaynakları birimlerinin, kriz döneminde uyguladıkları çalışanların motivasyonunu artırıcı politikalar ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Ki-Kare Bağımsızlık Testi yapılmış ve analiz sonucu bulgular Tablo 3.28 ile verilmiştir. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2 = 0.306$, *sd* = 1 ve *p*> 0.05].

Tablo 3.28: Çalışanların Moralini Arttırıcı Politikalar İle Performansın Düşmesi

	Kriz Süresince işletmede çalışanların moralini yüksek tutma yönünde çaba gösterilme durumu		Toplam
Performans düşmesi	**Hayır**	**Evet**	
Hayır	15	46	61
Evet	60	153	213
Toplam	75	199	274

	Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi (p)
Pearson Ki-Kare Testi	0.306	1	0.580

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin uyguladıkları işten çıkarma politikası ile insan kaynakları yöneticilerinin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin uyguladıkları işten çıkarma politikası ile insan kaynakları yöneticilerinin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Ki-Kare Bağımsızlık Testi yapılmış ve analiz sonucu bulgular Tablo 3.29 ile verilmiştir. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2 = 8.566$, sd = 2 ve $p < 0.05$].

Tablo 3.29: İşten Çıkarma Politikaları İle İK Yetkililerinin Eğitim Durumu

	Eğitim durumu			Toplam
İşten çıkarma politikasının varlığı	**Lise**	**Üniversite**	**Yüksek Lisans**	
Hayır	73	112	20	205
Evet	12	46	11	69
Toplam	85	158	31	274

	Test İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi (p)
Pearson Ki-Kare Testi	8.566	2	0.014

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin uyguladıkları işten çıkarma politikası ile insan kaynakları yöneticilerinin deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması

İşletmelerin, insan kaynakları birimlerinin uyguladıkları işten çıkarma politikası ile insan kaynakları yöneticilerinin deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Ki-Kare Bağımsızlık Testi yapılmış ve analiz sonucu bulgular Tablo 3.30 ile verilmiştir. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2 = 15.746$, *sd* = 3 ve $p < 0.05$].

Tablo 3.30: İşten Çıkarma Politikasının Varlığı İle İK Yetkilisinin Deneyim Süresi

	Deneyim Süresi				**Toplam**
İşten çıkarma politikasının varlığı	**0-5 yıl**	**6-10 yıl**	**11-20 yıl**	**21 yıl ve üstü**	
Hayır	41	21	103	40	205
Evet	6	17	40	6	69
Toplam	47	38	143	46	274

	Test İstatistiği	**Serbestlik Derecesi**	**Önem Düzeyi (p)**
Pearson Ki-Kare Testi	15.746	3	0.001

Sonuç ve Öneriler

Yapılan bu çalışmanın sonucunda;

1. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmelerin insan kaynakları birimlerinin, kriz dönemlerinde uyguladıkları işten çıkarma politikaları ile işletmenin krizden çıkma başarısı arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

2. H2 hipotezi ret edilmiştir. Yani işletmelerin insan kaynakları birimlerinin, kriz dönemlerinde uyguladıkları işten çıkarma politikaları ile işletmede kalan personelin psikolojik durumu arasında ilişki olduğu belirlenememiştir.

3. H3 hipotezi ret edilmiştir. Yani işletmelerin insan kaynakları birimlerinin, kriz dönemlerinde uyguladıkları motivasyon artırıcı politikalar ile işletmede çalışanların performansı arasında ilişki olduğu belirlenememiştir.

4. H4 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmelerin insan kaynakları yetkililerinin eğitim durumu ile işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları işten çıkarma politikaları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

5. H5 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işletmelerin insan kaynakları yetkililerinin deneyim süreleri ile işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları işten çıkarma politikaları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Birinci sonucu yorumlayacak olursak, birçok birimden meydana gelen işletmelerin başarılı olabilmesi, her birimin görevini başarıyla yerine getirmesine ve bütün birimlerin ahenk ile çalışmasına bağlıdır. Bu bağlamda birçok birimden biri olan insan kaynakları biriminin de uyguladığı politikalar ve yöntemlerin, başarılı olabilmesi, işletmenin kriz dönemlerini de rahat geçirmelerini sağlayabilmektedir.

İkinci sonuçta ise kriz dönemlerinde insan kaynakları birimlerinin uyguladığı işten çıkarma politikalarının, işinde kalan personelin psikolojik durumları üzerinde

etkisinin olmadığı görülmektedir. Burada uygulama esnasında, birkaç yetkiliden aldığım cevaplardan bahsetmekte fayda var;

"Özellikle sanayi üretimi yapan işletmelerde, faaliyetin en önemli kısmını kalifiye elemanlar oluşturur. Kalifiye elemanlarında referansı, ürettikleri kaliteli ürünlerdir. Dolayısıyla bir çalışan yeterince kaliteli değilse kriz olsun olmasın, işsiz kalma korkusu, moral bozukluğu, yetersizlik hissi gibi korkular yaşar. Ama yeterli bir eleman her konuda kendine güvenebilir. İşletme bir şekilde işten çıkarmaya gitse bile serbest piyasa şartlarında kolaylıkla iş bulacağına güvenir."

"Biz, işletme olarak tüm seviyedeki çalışanlarımıza, işlerini iyi yaptıkları takdir de hiçbir şekilde onları bırakmayacağımızı, her hangi bir kriz nedeniyle işten çıkarma yapmayacak kadar güçlü olduğumuzu sık sık söylüyor ve buna bağlı olarak tüm soru ve sorunlarıyla ilgileniyoruz. Bizim firmamızda işten çıkarma 2 şekilde olur; ya çalışan kendisi çıkmak ister ya da çok isteksiz ve verimsiz çalıştığı için biz onu çıkartırız. Tüm çalışanlar işten çıkma yaşanmasının bu iki durumdan birisi için olduğunu bilir."

Üçüncü sonuçta, kriz dönemlerinde çalışanlara uygulanan motivasyon artırıcı politikaların, çalışan performansı üzerinde etkili olmadığını ortaya koymaktadır.

Dördüncü sonuca göre de, işletmede insan kaynakları görevini yürüten kişilerin eğitim durumu, insan kaynakları boyutunda alacağı kararlar üzerine etkilidir. İşletmelerin başarısı, tüm seviyelerdeki çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili becerisi kadar o konudaki eğitimine de bağlıdır. Ehil kişiler tarafından yönetilen insan kaynakları politikaları da bu bağlamda krizin başarılı bir biçimde atlatılmasında etkili olacaktır.

Beşinci sonuca göre de, işletmede insan kaynakları görevini yürüten kişilerin deneyim süreleri, insan kaynakları boyutunda alacağı kararlar üzerine etkilidir. İşletmelerin başarısı, tüm seviyelerdeki çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili becerisi ve eğitimi kadar o işteki deneyim sürelerine de bağlıdır. Ehil kişiler tarafından yönetilen

insan kaynakları politikaları da bu bağlamda işletmenin kriz çözümü başarısı üzerinde etkili olacaktır.

İnsan kaynakları birimleri işletmelerin temelini oluşturan, emek gücü faktörü üzerine politikalar geliştiren önemli bir birimdir. İnsan kaynakları politikalarının başarısı, işletmenin tamamını etkiler. Bu bağlamda insan kaynakları yetkilileri işinde ehil, deneyimli ve eğitimli kişilerden oluşmalıdır.

İşletme krize düştüğünde oluşan panik havası işletme çalışanlarının performansını etkileyebilir. Çalışan performansının düşüşü işletmenin kriz durumundan kurtulmasını zorlaştıracaktır. Bu araştırmanın sonucuna göre çalışan performansının artması için motivasyon politikalarından fazlasına ihtiyaç vardır. Bu yüzden işletmeler kriz ortaya çıkmadan önce çalışan performanslarını arttırmak için ne yapacakları hakkında planlar hazırlamalılardır.

Kriz ortaya çıkmadan önce uygulanan politikalar, çalışanın işine ve işletmeye olan güveninin oluşmasında çok önemlidir. Normal piyasa koşullarında bile çalışanlara güven verici politikalar uygulanması, işletme krize düşse dahi çalışanlarının moralinin bozulmamasını sağlayarak, işletmenin krizden daha kolay çıkmasına yardımcı olacaktır.

Moral verici politikaların uygulanması ve performans ile işten çıkarma politikalarının varlığı ve geride kalan sendromunun gözlemlenmesi değişkenlerinin incelendiği ki-kare analizinde, değişkenler arasında ilişki olduğu belirlenememiştir. Bu değişkenler ileride başka çalışmalar için incelemeye değer sorunlar olabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. C,. (2007). "*İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama"*, İstanbul, Literatür Yayınlar.

Akgeyik, T. (1999). Toplam Kalite Yönetimi, Katılmalı Yönetim ve Transformasyonel Liderlik. Yayınlanmamış Makale.

Akıncı Z. B. V. ve Çisil S.,(2003), Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler: İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S: 18.309.

Alkan, Y. (2001). Kriz Döneminde Performans Ölçütleri.,Kaynak Dergisi, Nisan-Haziran.

Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, AkdenizÜnv. İİBF Dergisi, C.1, 2.

Aymankuy, Ş.(2001),Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6.

Balcı A., (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Pegem Yayınları, Ankara.

Baltaş, Z, (2000). Krizde Fırsatları Görmek, İstanbul, Remzi Kitabevi.

Baran, H.,(2012). İşletmelerde Kriz Yönetimi, 26.02.2014 tarihinde [http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_i_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf]adresinden alınmıştır.

Baş T., (2003), Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Barutçugil, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S.,(2003.),İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi,

Bilgin, L., vd.(2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi yayını.

Brigitte J.C.,Claessens, WendelienvanEerde, Christel G. Rutte, Robert A. Roe.. (2007) A review of the time managementliterature. ,PersonnelReview, Vol. 36 No. 2,

Can, H., Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S.,(2009), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Siyasal yayını.

Can, H., (1994). Organizasyon ve Yönetim, Ankara Siyasal Kitabevi,

Cummings, T.,G.Christopher, G. Worley..(2009). Organization Development & change. Canada, Cengage Learning.

Çeto, E., (2009). Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetim. İstanbul Üniversitesi SBE, Tez,

Demiral M. (2011). İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi

Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme politikası, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Dülgar, T., (2003). Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve 11 Eylül Sonrasında Bir Uygulama. İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, Tezi.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınevi.

Ergin, E. (1992), İşletme Politikası, İstanbul, Der Yayınları..

Erdinç, F(2007), Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım.

Fındıkçı, İ.(1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın, İstanbul.

Genç, N. (1995), Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul, Timaş Yayınevi.

Haşit, G.,(1999). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması,. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SBE ,Doktora Tez,

Kadıbeşegil, S.,(2001), Kriz Yönetimi ve İletişim, Marketing Türkiye.

Kağnıcıoğlu, D., (2005). Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, C. 55, S.1.

Kane, Bob.(2000). Downsizing, TQM, Re-engineering, Learning Organizationsand HRM Strategy. Asia Pacific Journal of Human Resources,Vol: 38; No: 26.

Kaynak, T.,(1989), İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul , Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kaynak, T, vd. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Koçel, T., (2003). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Basım. İstanbul, Beta Basım Yayın.

Korkmazyürek, H.,Basım, H.N.,(2009),İş Modeli ve Kriz Yönetimi, Ankara, Siyasal Yayınevi

Nakip, M. (2008). Pazarlama Araştırmalarına Giriş. Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Okakın, N.(2009), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları, İstanbul, Beta Yayınevi.

Önder, İ. (2001). Ekonomik Kriz. Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Eylül-Ekim, Cilt Cilt.1, Sayı.41.

Özçelik, B. (2006), Part-Time'a İhtiyacımız Var, İstanbul, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 21 Mayıs 2006.

Özengroupp. (2014), 25.03.2014 tarihinde[http://www.krizyonetimi.com.tr/turleri.html.] alınmıştır. ÖZENGROUPP Kuruluşudur., Mart.

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi, İstanbul, İletişim Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z.,(2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Süzek, S.,(2005), İş Hukuku. İstanbul, Beta Yayınevi 2 Baskı.

Şafak, C.,(2014) , 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İşveren) Meselesi, 20.03.2014 tarihinde, [http://www.kristalis.org.tr/aa_dokuman/taseron_alt_isveren.pdf] alınmıştır.

Şakar, M. (2008), Gerekçeli ve İçtihatlı İş Kanunu Yorumu, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık.

Tağraf, H ve Arslan, N. T.,(2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetimine Proaktif Yaklaşım. 22.03.2014 tarihinde [http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/kriz%20olu%C5%9Fum%20s%C3%BCreci%20ve%20kriz%20y%C3%B6netiminde%20proaktif%20yakla%C5%9F%C4%B1m.pdf] alınmıştır.

Tahiroğlu, F.,(2002), Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, Hayat Yayınları.

Tekelioğlu, Z. (1991), Büyük Sağlık Ansiklopedisi, Ankara, Erkman Kitabevi.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A., ve Bektaş M., (2012), İşletme Yönetimi. Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Tike, Z. (2005), Çalışan Şirkete Ortak Olursa. İnsaneki, s.l., Sabah Gazetesi, Ekim.

Tutar, H. (2011), Kriz ve Stres Yönetimi, 3. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2011), İşletme Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul, Hayat Yayınları.

Tüz, M. V. (2004), Kriz ve İşletme Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar, İstanbul, Alfa Yayınevi.

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

Tüz, M. V.,(1996), Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi, Bursa, Ekin Kitabevi.

Ünsalan, E. (2005), Temel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul, Detay Yayıncılık

Yener, A. (2014), Stratejikanaliz.com, 20.03.2014 tarihinde [http://www.strateji kanaliz.com/ic-politika/kriz-yonetimi/#.U0RlhKLuzEE] alınmıştır.

GCRIS

EKLER

Sayın Yetkili,

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalında Prof. Dr. Burhan Çil danışmanlığında "Krizlerde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının İşletmelere Etkileri" konulu bir yüksek lisans tez çalışması yapılmaktadır.

Araştırmanın amacı, işletmelerde yaşanan krizler sonucunda uygulanan insan kaynakları politikalarının işletmeyi ve çalışanlarını ne yönde etkilediğinin gözler önüne sermektir. Bu soru formuyla toplanacak bilgiler sadece akademik amaçlı olup, tez araştırmasının bir bölümünü oluşturmaktadır.

Soru formunun şirketinizin İnsan Kaynakları Yetkilileri tarafından yanıtlanması araştırma sonuçlarının sağlıklı olması açısından tercih sebebi olmaktadır. Soru formunu cevaplandırırken şirket ismini, kendi adınızı, soyadınızı belirtmenize gerek yoktur.

İlginiz ve zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla,
Engin Yavaş

İrtibat
engin_yavas@hotmail.com

İŞLETMELERİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ, İŞLETMELERİN KRİZ AŞABİLİRLİĞİNE OLAN ETKİLERİNİ ÖLÇME ANKETİ

1. **Eğitim Durumunuz:**

( ) Lise
( ) Üniversite
( ) Yüksek Lisans
( ) Doktora

2. **Yaşınız:**

( ) 25-35
( ) 36-45
( ) 46-55
( ) 56 ve üstü

3. **Cinsiyetiniz**

( ) Kadın
( ) Erkek

4. **Çalışma Hayatında Kaçıncı Yılınızdasınız (Deneyim Süreniz)?**

( ) 0-5
( ) 6-10
( ) 11-20
( ) 21 ve üstü

5. **Şu Anda Çalışmakta Olduğunuz İşletme Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir?**

(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)
( ) Basın ve Matbaacılık
( ) Boya, Kimya ve Petrol Ürünleri
( ) Dokuma ve Hazır Giyim
( ) Elektronik Araç ve Gereçler
( ) Enerji
( ) Maden ve Metal
( ) İnşaat
( ) Otomotiv
( ) Savunma Sanayi

CCRIS

6. Şu Anda Çalıştığınız İşletmede Kaç Personel Çalışmaktadır?

( ) 0-50
( ) 51-100
( ) 101-200
( ) 200-500

7. İşe Alım Sürecinde, Yeni İşe Alınan Bir Çalışanın İşine Tamamen Adapte Olup, İşletmeye Fayda Sağlayabilmesi İçin Gereken Eğitim ve Deneyim Süresi Ne Kadardır?

( ) 0-2 Hafta
( ) 2-4 Hafta
( ) 1-3 Ay
( ) 3-6 Ay
( ) 6-12 Ay

8. (*Kriz rehberi*: Krize karşı uygulanacak eylem planını, kriz anında aranması gereken kişilerin telefon listesini, çeşitli krizlere yönelik sloganları ve iletişim basamaklarını içeren rehberdir.). İşletmenizde, kriz durumunda nelerin yapılacağını gösteren bir "*kriz rehberi*" var mıdır?

( ) Var
( ) Yok
( ) Bilmiyorum

9. (*Kriz yönetim planı*: Ortaya çıkmış olan krizlerin çözümlenmesi veya etkilerinin en aza indirgenmesi için ya da kriz ortaya çıkmadan önce krize karşı önlem almak üzere yapılan planlardır.) İşletmenizde kriz durumunda kullanabilecek bir "kriz *yönetim planı*" var mı?

( ) Var
( ) Yok
( ) Bilmiyorum

10. İşletmenizde ortaya çıkabilecek krizleri önceden sezmek için gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir?
(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)

( ) Sürekli iç ve dış çevre (piyasa) analizleri yapıyoruz.
( ) "Erken Uyarı Sistemi"ne sahibiz.
( ) Üst yönetim uzman kişi ve kuruluşlara danışır.
( ) Diğer_____
( ) Krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistem veya çalışma yoktur, işler oluruna bırakılır.

11. Çalışma Hayatınız Boyunca Çalıştığınız İşletmelerde Herhangi Bir Kriz Hadisesi ile Karşılaştınız mı?

( ) Evet
( ) Hayır

12. 7. Soruya Cevabınız Evet İse, İşletme Bu Krizden Ne Derecede Etkilendi?

( ) Etkilenmedi
( ) Hafif düzeyde etkilendi
( ) Orta düzeyde etkilendi
( ) İleri düzeyde etkilendi

11. Soruya cevabınız evet ise buradan sonraki soruları uygulanan politikalara göre cevaplayınız.

11. Soruya cevabınız hayır ise buradan sonraki soruları ileride bir kriz durumuyla karşılaştığınızda yapmayı öngördüğünüz politikalara göre cevaplayınız.

13. İşletmeniz Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Boyutunda Ne Tür Stratejiler İzlemiştir?
(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)

( ) İşten çıkarma
( ) Ücretli izin vermek
( ) Ücretsiz izin vermek
( ) Ücret Kesintileri
( ) Yarı zamanlı çalışma sistemi
( ) Çalışanlara verilen yan haklarda kesintiye gidildi
( ) Zamsızlık anlaşması yaparak 1 yıl ücrete zam yapmak
( ) Çalışma günlerini azaltmak
( ) Emekli etmek
( ) Danışmanlardan yararlanmak
( ) Eğitim Harcamalarında kesinti
( ) Diğer_____
( ) Hiçbiri

14. Krizde Uyguladığınız Politikaları Çalışanlarınıza Önceden Haber Verdiniz mi?

( ) Evet
( ) Hayır

15. Kriz Anında İşten Çıkarma Hangi Kriterlere Göre Yapılır? Aklınıza Gelen İlk Üç Maddeyi Sıralayınız.

( ) İşletmedeki kıdem süresi
( ) Performans değerlendirme sonuçları
( ) Cinsiyete göre
( ) Çalışanın medeni durumu ve bakmakla yükümlü oldukları
( ) Sorunlu Personel (Disiplinsiz, İşe geç gelen vs…)
( ) Maaşı yüksek olanlar
( ) Askerliğini yapmamış olanlar
( ) Emeklilik yaşı gelmiş olanlar
( ) İşletmedeki pozisyonu ve işletmeye kattığı değer

16. İşletmede İşten Çıkarmalar Yaşandıysa, işinde kalan diğer personellerde "Geride Kalan Sendromu"gözlemlediniz mi?

( ) Evet
( ) Hayır

17. Cevabınız "Evet" ise, İşletmenizde İşinde Kalanlarda Hangi Tutum ve Davranışlar Gözlemlediniz? (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)

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

18. Çalışanlarınızın Yaşadığı Geride Kalan Sendromunun İşletmeye Etkileri Nelerdir?

(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)
( ) İşletmeye olan bağlılık ve güvenin azalması
( ) Performans düşmesi
( ) İş tatmininin azalması
( ) Kendi isteği ile işten ayrılmaların artması
( ) Yaratıcılığın azalması
( ) Karar süreçlerinin bozulması
( ) Görev tanımlarında karmaşa
( ) Diğer _____
( ) Geride kalan sendromunun işletmeye bir etkisi gözlenmemiştir.

19. Kriz Süresince işletmenizde çalışanların moralini yüksek tutma yönünde çaba gösterildi mi?

( ) Evet
( ) Hayır

20. Kriz Süresince İnsan Kaynakları Birimi Olarak Çalışanlarınıza Hangi Konularda Destek Verdiniz? (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)

( ) Stres yönetim programları uygulamak
( ) Eğitim fırsatlarını arttırmak
( ) Uzun dönemdeki olacak değişimler hakkında bilgilendirmek
( ) Bireysel ilgi ve destek
( ) İşletmeye olan güveni tekrar yaratmak
( ) Örgütsel adalet sağlamak
( ) Personel güçlendirme çalışmaları yapmak
( ) Motivasyon arttırma çalışmaları yapmak
( ) Diğer_____
( ) Çalışanlar yönelik bir çalışma yapılmadı.

21. Kriz Dönemlerinde Çalışanların sabit ücretlerinde ne gibi düzenlemeler yaptınız?

(Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)
( ) Ücret birimi yabancı paradan TL'ye çevrildi.
( ) Ücretlere cüzi miktarda zam yapıldı.
( ) Ücretlerde belli oranda azaltmaya gidildi.
( ) Ücret ödemeleri daha sonra ödenmek üzere dondurulduı.
( ) Ücretler ödendi ancak kriz süresince zam yapılmadı.
( ) Çalışanlara ücretleri karşılığı şirket hissesi verildi ve kar/zarar ortaklığına gidildi.
( ) Krizden dolayı herhangi bir ücret politikası uygulanmamıştır.

22. Krizlerin İşletmeye Olumlu Etkileri Var mıdır? Varsa Bunlar Nelerdir? (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)

( ) İşletmenin gizli kalmış problemleri ortaya çıkar
( ) Organizasyonel bozukluklar ortaya çıkar
( ) İşletmede takım ruhu oluşur, yeni bir yetenek gelişir
( ) Personel arasında yakınlaşma oluşur
( ) Yaratıcılık artarak yeni fikirler ortaya çıkar
( ) Performans artar
( ) Diğer_____
( ) Herhangi bir olumlu etki olmaz.

23. Şirketinizde farklı düzeylerden ve bölümlerden yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin belirli kararlara ve kurullara katılmasına imkân veren katılmalı yönetim uygulaması yapılmakta mıdır?

( ) Evet
( ) Hayır

24. Cevabınız EVET ise kriz ortamında uyguladığınız insan kaynakları politikalarına karar verilmesi sürecine çalışanların da katılımını sağladınız mı?

( ) Evet
( ) Hayır

25. Kriz Süresince Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları, Sizce İşletmenin Krizden Çıkma Noktasında Ne Kadar Başarılı Oldu?

( ) Beklenildiğinden çok başarılı oldu
( ) Beklenilen kadar başarılı
( ) Beklenenden az başarılı oldu
( ) Hiç başarılı olmadı
( ) İşletmeye zarar verdi

26. Sizce Kriz Dönemlerinde Uygulanması İlk Gereken İnsan Kaynakları Politikası Neler?

( ) Çalışan Maliyetlerinde Kısıntı
( ) Yönetime Katılma
( ) Kriz Yönetimi Eğitimi
( ) Motivasyon
( ) Yeniden Yapılanma
( ) Diğer_____

Özet

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

Günümüzde işletmeler yapıları gereği iç ve dış değişkenlerden etkilenmektedir. Bu değişkenlerin ortaya çıkardığı etki işletme üzerinde birçok olumsuz değişiklik yaratabilir. İşletme yöneticileri oluşan olumsuz değişimleri önceden sezip müdahale edemezse, bu durum işletmenin işleyişini tehdit eden bir kriz durum haline gelebilir.

İşletme birçok birimi içinde barındıran bir yapıdır. Her birimin farklı işlevleri olmasına rağmen işletme yararı için bir bütün içerisinde faaliyetlerini sürdürürler. İşletmede üretim faktörlerinden olan emek gücünden sorumlu birim insan kaynakları birimidir.

Kriz dönemlerinde işletmenin birimleri bu krizden kurtulmak veya hasarı en aza indirmek için politikalar geliştirirler. Özellikle insan kaynakları biriminin bu noktadaki işlevi işletme için hayati nitelik taşımaktadır.

Bu çalışma, işletmelerin insan kaynaklarından sorumlu personeline, krizlere karşı hazırlıklı olabilmeleri ve olası bir kriz anında uygulayabilecekleri politikaları gösteren teorik çerçeveden ve konuyla ilgi bir uygulamadan oluşmaktadır. Bu kapsamda teorik kısım kriz kavramı, kriz yönetimi kavramı, insan kaynakları kavramı ve kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları kavramlarından oluşurken, uygulama kısmı ise Ankara Ostim organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren tamamı Türk sermayeli, üretim işletmeleri arasında yapılan bir uygulamadan oluşmaktadır.

Anahtar Sözcükler

1. Kriz
2. Kriz Yönetimi
3. İnsan Kaynakları
4. İnsan Kaynakları Politikaları

Abstract

Yavaş, Engin. Times Of Crisis, The Effects of Human Resources Policies That Applied By Organizations İn Crisis Time, Masters Thesis, Ankara 2014

Organizations are affected by interior and exterior variables nowadays. The effect that arises from these variables can create many adverse changes. İf business managers can not predict these adverse changes and can not step in, this situation could become a crisis situation.

Organization is a structure that is composed from many departments. Although every department has a different function, every department have to work in harmony for the benefit of organizations. The department of human resourses are responsible from labor force.

All of the departments of organizations develop policies to get rid of crisis or to minimize the damege of crisis. Especially at this point, functions of human resourses departments are vital important.

This study is created from theoric framework showed policies that can be ready for crisis and that implement for a crisis in the future and an application related to this topic. İn this context, theoretical part is created from the concept of crisis, th econsept of crisis managment, the consept of human resources and the consept of human resources policies. Application part is created from an application which is applied in Ankara.

Key Words

1. Crisis
2. Crisis Managment
3. Human Resources
4. The Policies Of Human Resources