



T.C.  
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

**KRİZ DÖNEMİ İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ:  
SIVAS MERMER VE MOBİLYA SEKTÖRLERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yusuf ADA

Sivas  
Eylül 2018

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

**KRİZ DÖNEMİ İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ:  
SİVAS MERMER VE MOBİLYA SEKTÖRLERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yusuf ADA

Danışman  
Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Sivas  
Eylül 2018

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme Ana Bilim Dalı  
**Bilim Dalı** : Yönetim ve Organizasyon  
**Tezin Başlığı** : Kriz Dönemi İnsan Kaynakları İşlevleri: Sivas Mermer ve Mobilya Sektörlerinde Bir Araştırma  
**Savunma Tarihi** : 13/09/2018  
**Danışmanı** : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

**Jüri Başkanı** : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL



**Üye** : Doç. Dr. Hasan TAĞRAF



**Üye** : Doç. Dr. Yücel EROL



**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Yusuf ADA tarafından hazırlanan Kriz Dönemi İnsan Kaynakları İşlevleri:  
Sivas Mermer ve Mobilya Sektörlerinde Bir Araştırma başlıklı tez, kabul  
edilmiştir. ..../..../.....

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dâhil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

25.09/2018

Yusuf ADA



# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>KRİZ VE YÖNETİMİ</b> .....	<b>3</b>
<b>1. KRİZ VE YÖNETİMİ KAVRAMI</b> .....	<b>3</b>
1.1. Kriz Türleri .....	6
1.2. Krizlerin Ortaya Çıkış Sebepleri .....	8
1.2.1. Dış Faktörler .....	9
1.2.1.1. Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizler .....	9
1.2.1.2. Genel Ekonomik Nedenler .....	10
1.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler .....	10
1.2.1.4. Uluslararası Gelişmeler .....	11
1.2.1.5. Siyasal Nedenler .....	11
1.2.1.6. Askeri Nedenler .....	12
1.2.1.7. Sosyal Nedenler .....	13
1.2.1.8. Yasal Nedenler .....	13
1.2.1.9. Diğer Nedenler .....	14
1.3. İç Faktörler .....	14
1.3.1. Örgütsel Şema .....	14
1.3.2. Hiyerarşi .....	15

1.3.3. Görevler .....	16
1.3.4. Yetkiler .....	16
1.3.5. Sorumluluklar .....	16
1.4. Yönetimin Yetersizliği .....	17
1.3. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları.....	17
1.3.1. Krize Hazırlık .....	20
1.3.2. Kriz Sinyalinin Alınması .....	21
1.3.3. Krizin Çözümü.....	22
1.3.4. Normale Dönüş .....	23
1.3.5. Değerlendirme .....	24
1.4. Krizin Etkileri .....	26
1.4.1. Krizin İşletmeye Etkisi .....	27
1.4.2. Çalışanlara Etkisi .....	27
1.4.3. Karar Sürecine Etkisi .....	28
1.4.4. Örgüt İklimine Etkisi .....	29
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>31</b>
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ.....</b>	<b>31</b>
2.1. İnsan Kaynakları İşlevleri.....	31
2.1.1. Ücretlendirme .....	33
2.1.2. İstihdam .....	34
2.1.3. Eğitim ve Geliştirme.....	35
2.1.4. Kariyer Planlama .....	36
2.1.5. Performans Değerleme .....	37
2.1.6. Seçme ve Yerleştirme .....	38
2.1.7. Özlük İşlemleri .....	40
2.1.8. İş Güvenliği.....	41

2.1.9. Sağlık .....	43
2.1.10. Endüstri İlişkileri .....	47
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>49</b>
<b>KRİZ DÖNEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ .....</b>	<b>49</b>
3.1. Kriz Döneminde İnsan Kaynakları İşlevleri.....	49
3.1.1. Ücretlendirme .....	50
3.1.1.1. Ücretlerin Sabit Kalması.....	50
3.1.1.2. Ücret Biriminin Değiştirilmesi .....	51
3.1.1.3. Ücretlerin Azaltılması.....	51
3.1.1.4. Ödemelerin Ertelenmesi.....	52
3.1.1.5. Mesai Ücretlerinin Verilmemesi.....	53
3.2. İstihdam .....	53
3.2.1. İstihdamın Azaltılması.....	54
3.2.1.1. Dış Kaynaktan Temin .....	54
3.2.1.2. Yalın Hale Gelme .....	55
3.2.2. İşten Çıkarma.....	56
3.2.3. Gönüllü İşten Ayrılma .....	58
3.2.4. Ücretsiz İzin.....	59
3.2.5. Yarı Zamanlı İstihdam.....	59
3.2.6. Ücretli İzin .....	60
3.2.7. İstihdam Kaydırma .....	60
3.2.8. Evde İstihdam .....	60
3.2.9. Proje Bazlı İstihdam .....	61
3.3. Eğitim ve Geliştirme .....	61
3.4. Kariyer Planlama .....	61
3.5. Performans Değerlendirme.....	62

3.6. Seçme ve Yerleştirme .....	62
3.7. Özlük İşlemleri .....	62
3.8. İş Güvenliği .....	63
3.9. Sağlık .....	63
3.10. Endüstri İlişkileri .....	63
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>65</b>
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>65</b>
4.1. Sivas Sanayisi ve Araştırma Yapılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler ....	65
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
4.3 Araştırmanın Yöntemi .....	66
4.3.1. Varsayımlar.....	66
4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	66
4.3.3. Evren ve Örneklem .....	66
4.3.4. Araştırmanın Modeli.....	67
4.3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	68
4.4. Bulgular ve Yorumlar .....	68
4.5. Çapraz Tablolar .....	93
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>105</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>115</b>
Ek 1. Anket Formu .....	116
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>121</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Kriz Türleri.....	7
<b>Tablo 1.2.</b> Örgütsel Kriz Türleri.....	8
<b>Tablo 1.3.</b> Darbe Girişimine Piyasaların İlk Tepkisi.....	12
<b>Tablo 2.1.</b> Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar .....	33
<b>Tablo 2.2.</b> İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları Tablosu .....	43
<b>Tablo 2.3.</b> Meslek Hastalıklarına Neden Olan Kimyasallar ve Neden Olduğu Hastalıklar .....	45
<b>Tablo 3.1.</b> İşten Çıkarılacakları Belirlemede Kullanılan Ölçütler.....	57
<b>Tablo 3.2.</b> İşten Çıkarılacakların Belirlenmesinde Kullanılan Kriterleri .....	57
<b>Tablo 4.1.</b> İşletme Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	68
<b>Tablo 4.2.</b> İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı .....	69
<b>Tablo 4.3.</b> İşletme Yöneticilerinin Medeni Durumu .....	69
<b>Tablo 4.4.</b> İşletme Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	70
<b>Tablo 4.5.</b> İşletme Yöneticilerinin Pozisyonu .....	70
<b>Tablo 4.6.</b> İşletme Yöneticilerinin Çalışma Yılı .....	71
<b>Tablo 4.7.</b> İşletmelerin Ortaya Çıkabilecek Krizi Önceden Sezmek İçin Gerçekleştirdikleri Faaliyetler.....	72
<b>Tablo 4.8.</b> İşletmelerin Daha Önce Bir Kriz Yaşayıp Yaşmadığı .....	72
<b>Tablo 4.9.</b> İşletmelerin Krizden Ne Kadar Etkilendikleri .....	73
<b>Tablo 4.10.</b> Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynaklarının Ücretlendirme İşlevi Boyutunda İzlediği Stratejiler .....	74
<b>Tablo 4.11.</b> Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynaklarının İstihdam İşlevi Boyutunda İzlediği Stratejiler .....	75
<b>Tablo 4.12.</b> Kriz Dönemlerinde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri .....	76
<b>Tablo 4.13.</b> Kriz Dönemlerinde Kariyer Planlama Faaliyetleri .....	77
<b>Tablo 4.14.</b> Kriz Döneminde Performans Değerlendirme Kriterleri.....	78
<b>Tablo 4.15.</b> Krizde Uygulanan Politikaların Çalışanlara Haber Verilip Verilmediği.....	79
<b>Tablo 4.16.</b> İşten Çıkarmaya Denenen Alternatif Politikalar .....	80
<b>Tablo 4.17.</b> İşten Çıkarmaların Hangi Kriterlere Göre Yapıldığı .....	81

<b>Tablo 4.18.</b> Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi.....	82
<b>Tablo 4.19.</b> Kriz Süresince İnsan Kaynakları Birimi Olarak Çalışanlarınıza Destek Verilip Verilmediği .....	83
<b>Tablo 4.20.</b> Krizin Olumlu Etkileri Olup Olmadığı .....	84
<b>Tablo 4.21.</b> Katımlı Yönetim Uygulaması Yapılıp Yapılmadı.....	85
<b>Tablo 4.22.</b> Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarına Çalışanlarının Katılımının Sağlanıp Sağlanmadığı .....	86
<b>Tablo 4.23.</b> Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Başarısı .....	87
<b>Tablo 4.24.</b> Kriz Dönemlerinde Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları .....	88
<b>Tablo 4.25.</b> Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikaları Değişimi .....	89
<b>Tablo 4.26.</b> Kriz Döneminde Kararların Netliği.....	90
<b>Tablo 4.27.</b> Kriz Dönemlerinde Güven Kaybı .....	91
<b>Tablo 4.28.</b> Tasarruf Ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği .....	92
<b>Tablo 4.29.</b> İşletmelerin Daha Önce Bir Kriz Yaşayıp Yaşamadıkları .....	93
<b>Tablo 4.30.</b> Kriz Döneminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri .....	93
<b>Tablo 4.31.</b> Kriz Dönemi Kariyer Planlama.....	94
<b>Tablo 4.32.</b> Kriz Dönemi Performans Kriterleri.....	95
<b>Tablo 4.33.</b> Krizde Uygulanacak Politikalar İçin Çalışanların Önceden Bilgilendirme Yapılıp Yapılmadığı.....	95
<b>Tablo 4.34.</b> Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi.....	96
<b>Tablo 4.35.</b> Katımlı Yönetim Uygulamasının Yapılıp Yapılmadığı .....	96
<b>Tablo 4.36.</b> Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikaları Değişimi .....	97
<b>Tablo 4.37.</b> Kriz Döneminde Kararların Netliği.....	98
<b>Tablo 4.38.</b> Tasarruf Ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği .....	98

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Krizin Oluşumu .....	9
Şekil 1.2. Kriz Yönetim Süreci .....	18
Şekil 1.3. Kriz Aşamaları.....	26
Şekil 2.1. Ücretlemenin Oluşum Süreci.....	34
Şekil 2.2. İstihdam Planlaması Amaçları.....	35
Şekil 2.3. İnsan Kaynakları Seçim Süreci.....	39
Şekil 2.4. Etkili Bir Sağlık ve Güvenlik Sistemi Neden Sonuç İlişkisi. ....	46
Şekil 4.1. İşletmelerin Daha Önce Bir Kriz Yaşayıp Yaşamadığı.....	73
Şekil 4.2. İşletmelerin Krizden Ne Kadar Etkilendikleri.....	74
Şekil 4.3. Kriz Dönemleri Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri .....	76
Şekil 4.4. Kriz Dönemlerinde Kariyer Planlama Faaliyetleri.....	77
Şekil 4.5. Kriz Döneminde Performans Değerlendirme Kriterleri .....	78
Şekil 4.6. Krizde Uygulanan Politikaların Çalışanlara Haber Verilip Verilmediği... 79	
Şekil 4.7. Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi .....	82
Şekil 4.8. Katımlı Yönetim Uygulaması Yapılıp Yapılmadı.....	85
Şekil 4.9. Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarına Çalışanlarının Katılımının Sağlanıp Sağlanmadığı.....	86
Şekil 4.10. Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikalarında Değişimi.....	89
Şekil 4.11. Kriz Döneminde Kararların Netliği.....	90
Şekil 4.12. Kriz Dönemlerinde Güven Kaybı.....	91
Şekil 4.13. Tasarruf ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği.....	92



## ÖZET

İşletmeler insan faktörünün önemini fark etmeye başlamasıyla insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında, çalışanların motivasyonunda, personel planlamasında, iş güvenliği gibi birçok alanda insan kaynakları birimlerinin yoğun çalışmaları mevcuttur.

Krizler, işletmelerin ve bireylerin yaşamlarının her döneminde karşılaşılabilecekleri, varlıklarını tehdit eden olaylardır. İşletmeler krizlerle karşı karşıya kalmamak için yoğun çaba harcamaktadır. İşletmelerin bu yoğun çabalarına rağmen bazen krizler kaçınılmaz olabilmektedir. Bu durumda işletmeler kriz yönetim faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı kriz dönemlerinde uygulanacak insan kaynakları fonksiyonlarının neler olduğunun belirlenmesi ve Sivas'ta faaliyet gösteren mobilya ve mermer sektörlerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikaları ile bu politikalar arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesidir.

Bu amaçla Sivas il merkezinde faaliyet gösteren on mermer işletmesi ve sekiz mobilya işletmesinde anket uygulaması yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İnsan Kaynakları, Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi İnsan Kaynakları.



## **ABSTRACT**

Businesses have begun to pay more attention to human resource management by starting to realize the importance of the human factor. Many on-site human resource units, such as employee motivation, personnel planning, and job security, have intensive work in reaching their goals.

Crises are events that treat property of businesses and individuals in every period of their life. Businesses make intense effort to avoid the crises. Despite these efforts of businesses, crises may be inevitable. In this case, businesses attempt in crisis management activities.

The aim of this study, determining what human resource functions that to be performed during crises period. Besides that the aim of the Study is determining the differences between the human resources policies have performed during the crises periods by the furniture and marble sectors in Sivas.

For this purpose, the questionnaires were performed to ten marble management and eight furniture management in Sivas.

**Key Words:** Human Resources, Crises, Crises Management, Human Resources In Crises Period.









## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada işletmeler sürekli değişim ve gelişim içinde oldukları için, dinamik bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu dinamizmi yakalayamayan işletmelerin rutin düzenleri bozularak kriz sürecine sürüklenmektedirler. İşletmeler çevrelerinde meydana gelen değişimlere ve gelişmeleri doğru bir şekilde takip edememesi ve yönetimin bu değişimlere uygun politikalar geliştirememesine bağlı olarak işletmelerin içinde buldukları kriz süreci de derinleşebilir. Krizin işletmeye zarar vermeye başlamasından önce işletme yöneticileri uygulayacakları politikalar ve stratejiler sayesinde krizden en az zararla çıkmayı başarabilirler.

İşletmeler kriz dönemlerinde ayakta kalabilmek, rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek için yeni yöntemler uygulamak zorunda kalmaktadır. İşletmeler mevcut kaynaklarını, her türlü ortamda en etkin ve verimli şekilde kullanarak, hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar. Kaynakların verimli kullanılmasında, özellikle bu kaynakların kullanımında görev alan personel ve insan kaynakları yönetim ön plana çıkmaktadır. İşletmeler için ürettikleri mal veya hizmet cinsi ne olursa olsun bu üretimde kullandıkları temel üretim girdisi insandır. Günümüzde insan kaynaklarının etkin yönetilmesi işletmeler için büyük önem kazanmıştır. İşletmeler elindeki insan gücünü etkili kullanılması, kriz dönemlerinde büyük önem kazanmaktadır.

Genel anlamda kriz aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan genelde ülke ekonomisi özelde ise işletmeleri etkileyen süreçtir. Bu dönemler işletmeler açısından risklerin ve tehditlerin arttığı ve olağan dönemlere göre yönetimin sorunlara daha hızlı yanıt verdiği dönemler anlamına gelmektedir. Krize giren işletmeler veya krize karşı tedbir almak isteyen işletmeler bazı kararlar almak durumundadır. Alınan bu kararlar sadece işletme politikalarını değil aynı zamanda personeli de etkilemektedir. İşletmeler kriz dönemlerinde çok farklı politikalar uygulayabilirler. Birçok farklı politikalar içinden kriz dönemlerinde işletmelerin en çok tercih ettikleri politikalar; çalışanlara yönelik tasarruf politikaları ve küçülme politikalarıdır.

Bu teorik bilgiler doğrultusunda yapılan çalışmanın amacı kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarını ortaya koymaktır. Bu amaçla Sivas'ta

faaliyet gösteren mermer ve mobilya işletmelerine anket uygulanarak, kriz dönemlerinde uygulana insan kaynakları politikaları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda yapılan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, kriz ve kriz yönetimi üzerinde durulmuş ve krizin tanımı, krizin nedenleri, kriz yönetim süreci ve krizin etkileri açıklanmıştır. İkinci bölümde insan kaynakları işlevleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde insan kaynakları işlevlerinin kriz dönemlerinde nasıl uygulandığı üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren mobilya ve mermer işletmelerine uygulanan Kriz Döneminde İnsan Kaynakları İşlevlerini Ölçme anketinin sonuçları değerlendirilmiş ve bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KRİZ VE YÖNETİMİ

### 1. KRİZ VE YÖNETİMİ KAVRAMI

Küreselleşen dünyada işletmeler, her an krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletmelerin bu şartlar altında yaşamlarını sürdürebilmeleri için olası krizlere hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Krizler erken fark edilebilirse ve bu süreç iyi yönetilebilirse işletmelerin varlıklarını devam ettirme şansları daha yüksek olacaktır.

Hem dünyada, hem de ülkemizde zaman zaman krizler yaşanmaktadır. Yaşanan bu krizlerin etki alanları ve şiddetlerine göre farklılık gösterse de krizler ülke ekonomisini ve sosyal yapılarını önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Bu nedenle kriz kavramı genelde ülkeler, özelde işletmeler için büyük önem taşımaktadır ( Öncül, Tağraf, Filizöz 2005 :27).

Krizlerin işletmeler açısından önemini daha iyi anlayabilmek için kriz kavramı ve kriz yönetimi kavramı şöyle açıklanabilir.

Krizin birçok farklı tanımı bulunmaktadır bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Kriz kavramının kökeni oldukça eskidir. İlk olarak Hippokrates ve Thukydides tarafından tıbbi ve askeri olayları için kullanılmışlardır. Kriz; yaşama ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktasıdır ( Şen 2011:3).

Kriz kelime anlamı olarak bir olayın geçtiği karmaşık safha, içinden çıkılması zor durum, aniden ortaya çıkan tehlike anı demektir (Dinçer 2013:405).

Kriz; işletmelerin mevcut durumunu ve geleceğini etkileyen, beklenmeyen, dikkate alınmayan veya önlem alınmakta geç kalınan durumlardır (Aksu 2008:55).

Eberhad'a göre kriz: "İşletmenin temel amaçlarını tehdit eden, işletmenin bütünlüğünü tehdit eden nedeni belli olmayan, karar alma zorluğu nedeniyle işletme üyeleri arasında gerilim yaratan durumlardır" (Avgan 2010:4).

Ekonomik eğilimlerde ki sürekli ilerleme ya da genişleme biçimindeki yön değiştirmenin ardından yaşanan uzun veya kısa süreli bunalım ya da daralma olarak tanımlanabilir (Örnek 2006:57).

Başka bir tanıma göre: "Kriz, işletmelerin rutin faaliyetlerini bozan acil müdahale gerektiren durumlardır" (Tüz,1996:3).

Kriz; işletme yapısından, ekonomiden veya başka nedenlerden kaynaklanan, insan hayatına, doğal ve sosyal yaşama zarar veren felaketlerdir (Haşit 2013:4).

Reid'a göre kriz: "Dikkati şirketin üzerine olumsuz olarak çeken ve şirketin finansal durumunu, müşterileriyle olan ilişkilerini ya da piyasadaki itibarını olumsuz etkileyen herhangi bir olaydır" (Terzioğlu2011:5).

Kriz, nedenlerini ve sonuçlarını tam olarak bilemediğimiz, gerçekleşme ihtimali düşük ancak meydana geldiğinde örgütlerin varlığını tehdit eden, cevap vermede yeterli zaman tanımayan ve sonuçları tam olarak kestirilemeyen olaylardır (Demir 2008: 5).

Farklı bir tanıma göre ise kriz; bir kısım ekonomik verinin tamamının ya da bir kısmının hızlı bir şekilde kötüye gitmesidir (Özerol 2009: 18).

Kriz genel olarak aniden ortaya çıkan, işletmelerin olağan sistemlerinin dengesini bozan ve kontrol altına alınmadığında işletmenin hayatını riske eden istenmeyen gerilim durumudur (Öncül, Tağraf, Filizöz, Ekici 2003:100).

Yukarıda görüldüğü gibi krize ortak bir tanım yapmak zordur. Yapılan tanımlardan yola çıkarak krizin tanım yapılacak olursa; kriz aniden ortaya çıkan, örgütlerin varlıklarını tehdit eden sorunu çözmek için hızlı ve etkin müdahale gerektiren olaylardır.

İşletmeler Açısından Kriz: Krizin her bilim dalı için farklı anlamı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir. Finansal kriz: Finansal krizler; döviz ve hisse senedi piyasaları gibi finans piyasalarındaki şiddetli fiyat dalgalanmaları veya bankacılık sisteminde geri dönmeyen kredilerin aşırı şekilde artması sonucunda yaşanan ciddi ekonomik sorunlar olarak da tanımlanabilir (<http://www.ekodialog.com/konular/finansal-kriz-nedir.html> 19.09.2018 20:08)

Siyasi kriz ise: Devlet sorunlarıyla alakadar meselelerde, siyasi partilerin anlaşamadığı, millet meclisinin dışındaki kurumların dâhil olmasıyla; partilerin stratejik ve taktiksel hareket edebildiği, ülkenin yönetim sisteminden seçim sistemlerine, anayasal ve hukuki etmenlerden kaynaklanabilen gerginliklere kadar çeşitli olaylar zincirine siyasi kriz denilebilir (Kantar, Gülay ve Kılıcı 2018:10).

İşletmeler açısından krizi kavramı tanımlanacak olursa; *“Kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur”*( Zerenler 2003:101).

İşletmeler tarafından önceden sezilemeyen, işletmelerin hedeflerini ve varlıklarını ciddi şekilde tehdit eden, çözülmesi için acil tedbirler gerektiren, işletme personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur (Haşit 1999:9) .

Bir işletmenin ürün veya güvenilirliğini olumsuz etkileme potansiyeline sahip ve firmanın kontrolü dışında gerçekleşen kısa sürede kontrol dışına çıkabilecek olay ve faaliyetlerdir (Korkmazzyürek, Basım 2009:3).

Dinçer: işletmeler açısından krizi şöyle tanımlamıştır: *“Beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, işletmelerin önlem ve uyum mekanizmasını işlevsiz hale getiren mevcut değerleri ve amaçları tehdit eden gerilim durumudur“* (Dinçer 2013:407).

Farklı bir tanımda ise, *“örgütün temel amaç ve ilkeleri, değerleri ve yapısını etkileyen, işletmede huzursuzluk, korku ve panik yaratan, varlığı ile karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek onun yok olmasına neden olan, acil ve olumlu tedbirlerle zamanında ortadan kaldırılacak plansız bir gerilim süreci olarak tanımlanabilir”* ( Soysal, Karasoy, Alıcı 2009:433).

İşletmeler açısından krizin genel tanımı şu şekilde yapılabilir; işletmelerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen veya yavaşlatan, var olan imajlarını zedeleyen işletme içi ya da işletme dışı nedenlerden kaynaklanan gerilim durumudur.

Krizlerin Temel Özellikleri: Kriz dönemlerinin normal zamanlardan farklı özellikleri vardır. Bu dönemlerde işletmeler tüm çabalarına rağmen işlerinde tam kontrolü sağlayamazlar (Smith,2012:1).

Kriz dönemlerinin bazı özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Krizler beklenilmeyen ve önceden tahmin edilemeyen durumlardır.
- Krize neden olan olaylara acil müdahale gerektirir.
- Sorunun çözümü için kısıtlı zamanın olması.
- Krizin kaynağını belirlemek için elde edilen veriler yetersizdir.
- Krizin ne zaman biteceği bilinmemektedir.
- Kriz dönemlerinde işletmelerin tüm öncelikleri değişir.
- Krizler örgütlerin algılama yeteneklerini bozmaktadır bu da işletmelerin hatalı kararlar almasına neden olmaktadır.

• Krizler kritik durumlardır bu dönemler de yanlış alınan kararlar örgütlerin yok olmasına neden olabilir.

- Krizler işletme imajını tehlikeye sokabilirler.
- Kriz kelime anlamı olarak olumsuz olsa da iyi yönetildiği takdirde fırsata dönüşebilir ( Demiral 2011:6-7)

İşletmeler yaşadıkları çevreden dolayı hem kendi sektörlerinde meydana gelen gelişmelerden hem de dünyada meydana gelen gelişmelerden çok çabuk ve hızlı bir şekilde etkilenmektedirler.

Bu kadar hızlı etkileşimin olduğu küresel pazarda krizler farklı nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. Meydana gelen kriz türlerini şöyle sıralanabilir:

Amerikan Kriz Yönetim Enstitüsü'nün cetvelinden yararlanılarak hazırlanan kriz türleri şöyledir (Kamber 2016:3).

### **1.1. Kriz Türleri**

- Tabii afetlerin neden olduğu krizler.
- Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler.
- İnsan hatalarından kaynaklan krizler.
- İdari kararların/ kararsızlıkların yol açtığı krizler.



Krizler tahmin edilebilmeleri açısından zor tahmin edilen ve kolay tahmin edilen krizler olarak ikiye ayrılmaktadır; zor tahmin edilen krizlere örnek verilecek olursa (Örk 2006:7-8).

- Yangın.
- Örgüt içi bilgi işlemin çökmesi.
- Ürünün taklit edilmesi.
- İşletme hakkında ortaya atılan gerçek dışı söylentiler.

Kolay tahmin edilebilecek krizlere örnekler şöyledir:

- İç pazar payındaki kayıp.
- İşçi grevleri.
- Üretimdeki daralm.
- Üretim maliyetlerindeki artışlar.

Kriz türlerini sınıflandıran diğer isimler ise Ian Mitroff ve Gus Anagos'tur. Mitroff ve Anagos'a göre kriz türleri Tablo 1'deki gibi sınıflandırılmaktadır (Terzioğlu 2011:8).

**Tablo 1.1. Kriz Türleri**

Ekonomik Afetler	Bilgi	Fiziksel	İnsan Kaynakları	İtibari	Psikopatik	Doğal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grevler</li> <li>• İşçi hareketleri</li> <li>• İşgücü eksikliği</li> <li>• Hisseden fiyatlarındaki büyük düşüşler ve dalgalanmalar</li> <li>• Piyasanın çökmesi</li> <li>• Ana kazançlardaki düşüş</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öncelikli bilgi ve gizli bir bilginin kaybı</li> <li>• Yanlış bilgi</li> <li>• Bilgisayar kayıtlarının değiştirilmesi</li> <li>• Müşteriler ve tedarikçiler ile ilgili bilgisayar bilgilerinin silinmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ana ekipman fabrika ve malların kaybı</li> <li>• Ana ekipman v.b. bozulması</li> <li>• Ana tesisin yok olması</li> <li>• Büyük fabrika düzensizlikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ana yöneticilerin ayrılması</li> <li>• Ana personelin ayrılması</li> <li>• İşe gelmeme durumunun sıklaşması</li> <li>• Saldırganlı ve kazalardaki artış</li> <li>• İşyerinde şiddet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karalama</li> <li>• Dedikodu</li> <li>• Kötü Şakalar</li> <li>• İddialar</li> <li>• İşletme itibarına zarar verme</li> <li>• Şirket logolarını değiştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerde oynama</li> <li>• Adam kaçırma</li> <li>• Rehin alma</li> <li>• Terörizm</li> <li>• İşyerinde şiddet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deprem</li> <li>• Yangın</li> <li>• Sel</li> <li>• Patlama</li> <li>• Tayfun</li> <li>• Kasırga</li> </ul>

**Kaynak:** TERZIOĞLU Onur, 2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Kriz İle Risk İlişkisi Bir Seramik İşletmesinde Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2011, S:5

Ian Mitroff farklı bir sınıflandırmayı da şu şekilde yapmıştır:

**Tablo 1.2. Örgütsel Kriz Türleri**

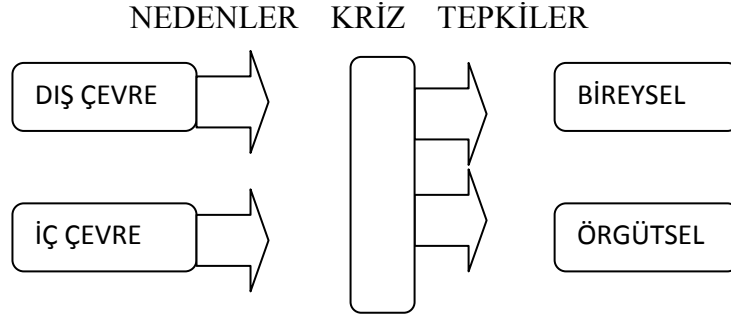
<b>TEKNİK/EKONOMİK</b>	
<b>BÖLÜM 1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün/ hizmet hataları</li><li>• Fabrika hataları/Endüstriyel kazalar</li><li>• Bilgisayar sistemi çöküşü</li><li>• Yetersiz/ Gizli bilgiler</li><li>• İflas</li></ul>	<b>BÖLÜM 2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Çevre tahribatı/ Endüstriyel kazalar</li><li>• Büyük ölçekli sistem başarısızlıkları</li><li>• Doğal afetler</li><li>• Rekabet</li><li>• Hükümet krizi</li><li>• Uluslararası krizler</li></ul>
<b>İÇ</b>	<b>DIŞ</b>
<b>BÖLÜM 3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Değişikliğe uyum sorunu</li><li>• Örgütsel bozukluk</li><li>• İletişimsizlik</li><li>• Sabotaj</li><li>• Üretimin engellenmesi</li><li>• Taklit</li><li>• Söylentiler/ iftiralar</li><li>• Yasa dışı faaliyetler</li><li>• Cinsel taciz</li><li>• Mesleki hastalıklar</li></ul>	<b>BÖLÜM 4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sabotaj</li><li>• Terörizm</li><li>• Taklitçilik</li><li>• Söylentiler</li><li>• Grevler</li><li>• Boykotlar</li></ul>
<b>BEŞERİ/SOSYAL/ ÖRGÜTSEL</b>	

**Kaynak:** YAVAŞ Engin, İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014 S:14

Tablo 2 incelendiğinde 1. Bölüm işletmenin teknolojik yetersizliğinden kaynaklanan krizleri görmektedir. 2. Bölümdeyse işletmenin cevap veremediği koşullardan meydana gelen ama işletmeyi etkileyen krizler görülmektedir. 3. Bölümde işletme kültüründen kaynaklanan krizler görülmektedir. 4. Bölümdeyse işletmenin sosyal çevresinde meydana gelen krizler yer almaktadır.

### 1.2.Krizlerin Ortaya Çıkış Sebepleri

Krizlerin ortaya çıkışları farklı nedenlerden dolayı olabilir. Genel olarak krizlerin ortaya çıkış nedenleri iki kısımda incelenmektedir.



**Şekil 1.1.** Krizin Oluşumu

**Kaynak:** TÜZ Vergiuel Melek, Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Kitap Evi, Bursa, 1996, S:4

### 1.2.1. Dış Faktörler

Krizlerin meydana gelişinde etkili olan dış faktörler, işletmelerin kontrolleri dışında gerçekleşen ve işletmelerin kontrol etmesi zor olan faktörlerdir. Dış çevredeki gelişmelere baktığımızda bilgilerin net olmadığı, ilişkilerin daha karmaşıklaştığı görülmektedir; bu nedenle net olmayan ortamda krizler kaçınılmaz hale gelmektedir (Yavaş 2014:25).

İşletmelerin dış faktörlü krizlerden daha az etkilenmesi veya hiç etkilenmemesi için dış çevre faktörlerini sürekli izlemesi ve analiz etmesi gerekmektedir. İşletmeler dış çevre analizleriyle olması muhtemel krizlere hazırlıklı olacaklardır.

Krizlere neden olabilecek dış çevre faktörleri şöyle sıralanabilir:

#### 1.2.1.1. Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizler

İşletmeler kuruluş yeri seçiminde ne kadar özen gösterirlerse gösterebilirler doğal felaketlerle karşılaşma tehlikesi vardır. Doğal felaketler aniden ortaya çıkan ya da önceden bilinse bile tedbir için yeterli zamanın olmadığı deprem, sel, fırtına gibi olaylardır. Doğal nedenli krizlerin yıkıcı etkisi diğer krizlerden daha fazladır. Örneğin 1999 Marmara depreminde birçok sanayi tesisi hem fiziksel hem ekonomik olarak zarar görmüştür. Bu depremde yaklaşık 13 milyon dolarlık kayıp meydana gelmiştir (<https://www.mynet.com/1999-depreminin-maliyeti-13-milyar-dolar-110100242141> 20.09.2018 23.29).

### **1.2.1.2. Genel Ekonomik Nedenler**

Krizlerin meydana gelmesinde ki bir başka neden ise genel ekonomik durumlardır. Borsacı ve ekonomistler, ekonominin iyi gittiği zamanlarda işletmelerin ekonomik durumun iyi olmasını “ Yükselen deniz ile birlikte bütün tekneler yükselir” deyimini ile açıklamaktadırlar. Bu deyim tersi de doğrudur “ Alçalan denizde bütün tekneler alçalır ( Luecke, Çev. Sarıkaya:9).

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için hem ulusal hem de uluslararası ekonomik şartlar önemlidir.

Ekonomik belirsizlikler kısa süreli ise işletme faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemeyebilir. Eğer bu belirsizlikler uzun sürüyor ise krizlere yol açabilir. Ekonomide belirsizlik yaratan faktörler şöyle sıralanabilir (Dinçer 2013:408) :

- Yüksek oranda enflasyon.
- Kredi darlığı.
- Kaynak yetersizliği.
- Politik çalkantılar.
- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması.
- Mal veya hizmetlerde arz talep dengesinin bozulması.
- Ekonomik nedenlerden halkın satın alma gücünün azalması.

### **1.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler**

Teknoloji, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, üretimlerini devam ettirebilmeleri ve yeni ürünler geliştirmeleri için gereken tüm yöntemleri içerir. Teknolojik gelişmeler, işletmeler için yeni fırsatlar yaratırken aynı zamanda tehdit unsuru da olabilmektedir. İşletmeler teknolojik gelişmeleri yakından izlemezse gelişemezler ve rakiplerinin gerisinde kalabilirler; bu durumda işletmeler rekabet güçlerini kaybederek varlıklarını sürdürmekte zorlanacaklardır. İşletmeler, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, teknolojik nedenlerden dolayı oluşabilecek krizlere karşı önceden hazırlıklı olurlar ( Dinçer 2013: 409)

#### **1.2.1.4.Uluslararası Gelişmeler**

Uluslararası şirketler için önemli olan uluslararası gelişmeler, küreselleşme süreci ile artık tüm işletmeler için çok önemli bir duruma gelmiştir. Artık işletmeler faaliyet gösterdiği ülke içindeki şartlardan değil dünyanın herhangi bir ülkesinde meydana gelen siyasal, ekonomik ya da doğal nedenlerden meydana gelen krizlerden etkilenebilmektedir. Bu yüzden işletmeler, sadece buldukları ülkeyi değil tüm dünyayı takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin 2008’de Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan kriz, kısa zamanda dünyanın birçok ülkesine yayılmış; birçok bankanın kapanmasına neden olmuştur. Yine 2011’de Yunanistan’da başlayan kriz, dünyanın birçok ülkesini etkilemiştir. Çin’in dünya pazarına girmesi ile birçok firma üretim maliyetleri açısından zor durumda kalmıştır. Çok uluslu firmalar açısından başka sorunları da beraberinde getirmektedir; faaliyette bulunduğu ülkelerde boykot ve protestolarla karşı karşıya kalabilirler örneğin: 11 Eylül 2001’de Dünya Ticaret Merkezine yapılan saldırı sonrası, Irak operasyonu olasılığı bu bölgede faaliyet gösteren uluslararası firmalarda krizlere neden olmuştur. Coca Cola ve Pepsi’nin Lübnan, Suudi Arabistan ve Bahreyn’de karşılaştığı protestolar sonucu bu ülkelerde ki satışlarında % 10’luk düşüş görülmüştür (Örnek 2006:127).

#### **1.2.1.5. Siyasal Nedenler**

Siyasi iktidarların değişmesi veya mevcut hükümet politikalarının değişmesi sonucunda işletmeler etkilenebilmektedirler. Bu değişimler, işletmeler için olumlu sonuçları olabileceği gibi işletmelerde krizlere de yol açabilirler. Hükümetler bazı sanayi kollarını teşvik etmek için önlemler almaktadırlar veya yerli malları teşvik için bazı tedbirler almaktadırlar. Bazen alınan tüm kararlar işletmelerin çıkarlarına olmayabilir getirilen yeni vergiler veya yeni düzenlemeler işletmelerde krizlere yol açabilir. Örneğin 2005 yılında ülkemizde görülmeye başlayan kuş gribi vakaları sonucunda kuş gribi görüldüğü illerdeki yaklaşık 2,5 milyon kanatlı hayvanların itlaf edilmesi kararı kanatlı hayvan üreticileri için krize neden olmuştur (<http://www.kusgribi.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF3F93D97214554F97> 20.09.2018 23:53)

### 1.2.1.6. Askeri Nedenler

Ülkelerin içinde buldukları coğrafyada ya da farklı ülkeler ile askeri nedenlerden dolayı krizler yaşayabilmektedirler. Yaşanan krizlerin doğal olarak ekonomik yansımaları olmaktadır. Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafi bölgede meydana gelen Suriye ve Irak'ın yaşadığı iç savaş nedeniyle Türkiye'nin 4 yıllık ticari kaybının 16 Milyar doları bulunduğu tahmin edilmektedir (<https://www.amerikaninsesi.com/a/2748894.html> 13.10.2017 00:13) ; yine savaş nedeniyle Türkiye'ye sığınan mültecilerin ülkemize maliyeti yaklaşık 7,6 milyar doları bulmaktadır (<https://tr.sputniknews.com/turkiye/201509181017818224/> 12.10.2017). Ayrıca 24 Kasım 2015'te Türkiye hava sahasını ihlal eden Rus savaş uçağının düşürülmesi sonucu iki ülke arasında siyasi krize neden olmuş; bu kriz sonucunda Rusya bazı ekonomik yaptırımları uygulama kararı almıştır. Bu yaptırımlar nedeniyle Rusya'ya ihracat yapan gıda, inşaat, turizm, otomotiv gibi birçok şirket krize neden olmuştur. Krizin yıllık ortalama maliyeti 11 milyar doları bulmuştur(<https://www.capital.com.tr/ekonomi/makro-ekonomi/krizin-maliyeti-en-az-11-milyar-dolar.12.10.2017> 23:11).Askeri nedenli krizler sadece başka devletlerle değil bazen de ülke içerisinde yaşanan olaylarla siyasi ve ekonomik krizlere neden olabilmektedir.

Ülkemizde 15 Temmuz 2016' da yaşanan darbe girişimi sonucu kısa süreli hem siyasi hem de ekonomik kriz yaşanmıştır. Darbe girişimine karşı piyasaların ilk tepkisi tablo 3'de ki gibi gösterilebilir.

**Tablo 1.3.** Darbe Girişimine Piyasaların İlk Tepkisi

	15 Temmuz	18 Temmuz	19 Temmuz	20 Temmuz	21 Temmuz
BIST 100	82,825	81,110	78,338	74,903	72,255
DOLAR TL	2,89	3,01	3,05	3,06	3,07
EURO TL	3,21	3,33	3,36	3,37	3,38

**Kaynak:** KARAGÖL Tanas Erdal, 15 Temmuz Darbe Girişimi ve Türkiye Ekonomisi, Seta Perspektif, 2016 S: 3

Bununla birlikte uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarının aldığı kredi notu düşürme kararları ekonomik kayıpları daha çok artırmıştır.

#### **1.2.1.7. Sosyal Nedenler**

İşletmeler, yaşayan varlıklardır. Bu nedenle faaliyetlerini sürdürdükleri toplumlardan ayrı düşünülemezler. Toplumsal düzeyde meydana gelebilecek değişiklikler, dini, kültürel ve toplumsal olaylar işletmelerin faaliyetlerini etkileyecektir. İşletmelerin krizlerle karşı karşıya kalmaması için içinde bulunduğu toplumun özelliklerini iyi analiz edip; faaliyetlerini bu analizler doğrultusunda planlaması gerekmektedir.

Sosyal krizlere örnek verecek olursak: 2016'da Microsoft Tay adında yapay zekâya sahip twitter hesabı açmış ve Tay adlı twitter hesabı Microsoft tarafından serbest bırakılmıştır. Yapay zekâ sahip olan Tay, kelimeleri diğer twitter kullanıcılarından öğrenecektir, bunun sonucunda Tay ırkçı söylemler içeren paylaşımlarda bulunmuş. Bu paylaşımlar, büyük tepkilere yol açmış; bunun sonucunda Microsoft Tay hesabını korumalı hesaba çevirmiştir (<http://blog.adgager.com/2016-yilinda-basarisiz-olan-5-pazarlama-aktivitesi/> 09.04.2017 15:29).

Başka bir örnek verilecek olursa 27 Mayıs 2013 Gezi Parkı olayları 40 gün sürmüş bu süre içerisinde birçok işletme kriz yaşamıştır. Gezi parkı olaylarının maliyeti 157 milyar doları bulmuştur (<http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/05/26/gezi-tezgahinin-maliyeti-157-milyar-dolar> 13.10.2017 00:03). Birçok işletme bu krize hazırlıksız yakalanmıştır.

#### **1.2.1.8. Yasal Nedenler**

İşletmeler, kuruldukları ülkelerin yasalarının belirttiği şartları taşımak zorundadırlar. İşletmelerin faaliyet alanlarında yapılan yasal düzenlemelere firmalar belirtilen süre içerisinde uyum sağlamak zorundadırlar, eğer yapılan değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayamıyorsa firmaların krizlerle karşılaşmaları muhtemel olacaktır (Demiral 2011:8)

### **1.2.1.9. Diğer Nedenler**

Yukarıda bahsettiğimiz nedenlerin dışında işletmeler için krizlere sebep olacak farklı nedenler de bulunmaktadır. Bu nedenler kısaca şöyle açıklanabilir: İşletmeler hammadde, iş gücü veya finansal kaynak bulmakta sıkıntılar yaşayabilir. Herhangi birinin teminin aksaması işletmelerin tüm planları aksatacak ve var olan durumlarının bozulmasına neden olacaktır. Krizlere neden olabilecek bir başka faktör ise yoğun rekabet ortamı, işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlara yeni oyuncuların girmesi, var olan firmaların pazar paylarında daralmaya neden olabilir. İşletmeler için yoğun rekabet ortamı krizlere neden olabilir (Haşit 1999:28)

İşletmelerde krizlere neden olabilecek diğer nedenler şöyle sıralanabilir:

- Endüstriyel kazalar.
- Ürün hataları.
- Taklit ürünler.
- Firma imajının bozulması.

### **1.3. İç Faktörler**

İşletmelerin krizlerle karşı karşıya kalmasında dış faktörler kadar iç faktörler de etkilidir. Dış nedenlerin kontrol edilmesi oldukça zordur. Dış çevre, iç yönetim tarafından iyi analiz edilirse oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı olurlar. Krizlerin meydana gelmesinde sadece dış çevre etkileri yanı sıra iç çevre faktörleri de etkilidir. İç faktörlerden kasıt öncelikle ve asıl olarak örgütsel yapıdır. Bu nedenle örgütsel yapının unsurları bu bağlamda incelenecektir.

#### **1.3.1. Örgütsel Şema**

İşletmenler, kuruluş aşamasından itibaren tüm faaliyetlerini kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için yaparlar. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt şemalarını amaçlarına ve hedeflerini uygun oluşturması gerekmektedir. Kuruluş amacına veya faaliyet alanına uygun oluşturulmayan örgüt şemaları örgütler için potansiyel kriz kaynağı olmaktadır. Örgütsel yapılar genel olarak 4 farklı şekilde oluşmaktadır bunlar;



- Fonksiyonlarına Göre Örgütsel Şema: En önemli örgüt şemalarından birisidir bu yapılanma benzer görevleri bir çatı altında toplamayı amaçlar. Örneğin: Finans, pazarlama, üretim gibi (Ertürk 2009:91-92).
- Ürün Temeline Göre Örgütsel Şema: Faaliyetlerini ürün ya da ürün zinciri temeline göre bölümlendiren, büyük işletmelerin başvurduğu bir örgüt yapılanmasıdır (Eren 2009:248).
- Coğrafi Temele Göre Örgütsel Şema: Bu işletme yapısı işletmelerin iletişim ve karar verme sürecini hızlandırır. Ayrıca değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine hızlı cevap vermesi açısından büyük işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Koçel 2011:218).
- Karma Örgüt Şeması: Tüm örgüt şemalarının kendine özgü iyi ve kötü yanları vardır. Karma örgüt yapısı ile diğer bölümlenme sistemlerin işletmeye uygun yanları alınmaktadır (Ertürk 2009:97).

### **1.3.2. Hiyerarşi**

İşletme içi kriz nedenlerinin birisi de hiyerarşik yapıdır. Örgütsel hiyerarşi farklı pozisyonları, farklı spesifik beklentileri dolayısıyla farklı kademedeki görevlilerin buldukları konumla alakalıdır. Örgütsel hiyerarşide üst düzey yöneticilerin baskın olduğu varsayılır, oysa orta ve üst düzey yöneticilerinin karar verme süreci dâhil, bilgi alışverişi ve buna tepki verme sürecini kapsar. Örgütsel hiyerarşi işletme düzeyinde ki çalışanlar için çok önemlidir. İşletme içerisinde ki işbirliğinin ve organizasyonlar arasındaki gündelik görevlerin etkin bir şekilde yürütülmesi için örgütsel hiyerarşi önemlidir (Panjatian, Krishnan 2009:251-252).

Hiyerarşi emir-komuta zinciri ile ilgilidir. Personelin emir-komuta zinciri içerisinde kimden emir alacakları, kime karşı sorumlu olacakları belirlenmelidir (Koçel 2011:219).

Hiyerarşik yapılarında sorun olan işletmelerde iletişim eksiklikleri olması muhtemeldir. Birimler arasında meydana gelen bu kopukluklar işletmelerde krizlere neden olabilirler.

### **1.3.3. Görevler**

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kendi içerisinde bölümlere ayrılır ve bu bölümlerde çalışan personelin görevleri belirlenmiş olur. Bu görevlerin iyi tanımlanması gerekmektedir. Bölümlerin yapacakları işlerin açık bir şekilde tanımlanması gerekir ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için gerekli şartların sağlanması zorunludur (Ertürk 2009:86).

Eğer bölümler arasında görev tanımları net değilse görevler için yetkiler tam olarak belirlenmediyse bu durum işletmeler için krize davetiye çıkarmaktadır.

### **1.3.4. Yetkiler**

Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yanıdır (Can 1997:119).

İşletmelerde personelin yetki ve sorumlulukları arasında bir denge bulunmalıdır. Yetki, işletmeyi bir bütün halinde ayakta tutan en önemli unsurdur (Koçel 2011:221).

Yetkilerin örgüt içerisinde devri yapılırsa örgütler varlıklarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilirler, mevcut yetkilerin neler olduğu, kimin bu yetkileri ne zaman ve ne şekilde kullanacağı net olmayan işletmelerin yönetsel sorunlarla karşılaşması olasıdır bu sorunların işletmeler için krizlere neden olabilmektedir.

### **1.3.5. Sorumluluklar**

Sorumluluk yöneticinin kendi yaptığı işlerin sonuçlarından olduğu kadar, sorumlu olduğu astların yapmış olduğu eylemlerin sonucunda doğar. Bu bağlamda işletme yöneticileri, işletmede yapılan tüm faaliyetlerin sonuçlarından sorumludurlar. Sorumluluğun kaynağı sahip olunan işi yaptırma ve iş yaptıran yetkisidir (Eren 2009:274).

İşletmelerin her kademesinde bulunan personelin sorumlulukları belli olmaması işletme içerisinde karmaşalara neden olabilmektedir. Meydana gelen karmaşalar, işletme içerisinde krizlere neden olabilir.

#### **1.4. Yönetimin Yetersizliği**

Krizler, doğal felaketler ve tamamıyla işletmelerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar hariç beklenmedik ve önlenemez bir şekilde meydana gelmemektedir (Akgemci, Güleş 2010:212).

Krizlerin işletme dışı nedenleri kadar işletme içi nedenler de etkilidir. İç nedenlerin başında yönetimin yetersiz olması gelmektedir. Yönetimin dış çevreyi ve iç çevreyi sürekli izleyerek oluşabilecek tehditleri önceden fark etmesi gerekmektedir. Yetersiz yönetim krizleri veya krizlere neden olabilecek olayları farkına varmayarak krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir.

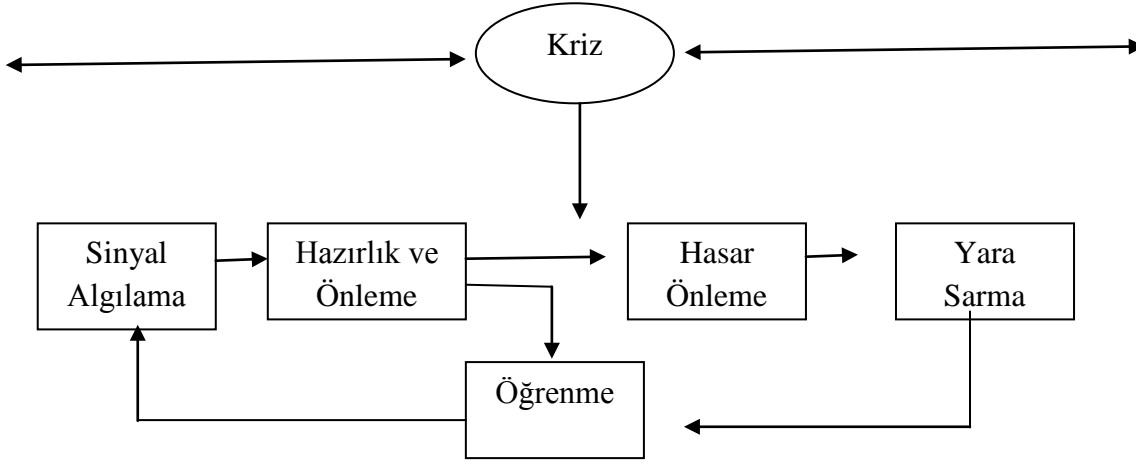
Yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları durumlarda işletme krize girebilir. Yöneticilerde görülen aşağıdaki gibi eksikliklerden dolayı işletmeler krizlerle karşı karşıya kalabilirler (Örnek 2006:135):

- Tahmin etme ve sezgi gücünün zayıflığı.
- Sorunlarda ki farklılığı kavrayamayıp eski çözümlerde ısrar etmek.
- Krizi kabul etmemek.
- Yeterince bilgi toplamama.
- Çevredeki değişime ayak uyduramama.

#### **1.3. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları**

Kriz yönetim sürecinde proaktif ve reaktif olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Kriz yönetimi sürecinde iki yaklaşım birlikte ele alınacaktır.

## PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİ REAKTİF KRİZ YÖNETİMİ



Şekil 1.2. Kriz Yönetim Süreci

**Kaynak:** GÖRAL Ramazan Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, S:94.

Kriz yönetim süreci sadece kriz meydana geldiği anda yapılan işler değil, kriz öncesi ve sonrasında yapılması gereken işleri kapsayan dinamik bir süreçtir (Örnek 2006:156).

Krizler ister insani nedenlerden olsun isterse doğal nedenlerden meydana gelsin meydana gelen tüm krizlerin beklenilmeyen, tahmin edilemeyen, hazırlıklı olunmayan, planlanmayan gibi ifadelerle tarif edilen ve sıkıntılara neden olan bir yönü vardır (Korkmazyürek, Basım 2009:22).

Tamara Erickson kriz yönetimini durgunluk ortamında krizi başarıyla yönetmek nerdeyse bir sanat formudur şeklinde tanımlamaktadır (Wells 2008:15).

Günümüzde yöneticiler krizlerin işletmeleri etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine, nerede, ne zaman, nasıl bir krizle karşı karşıya kalacaklarını ve bu krizlerden işletmelerin ne kadar etkileneceğini düşünmek zorundadırlar (Haşit 1999: 63).

Kriz kavramının ortak bir tanımı olmadığı gibi kriz yönetimi kavramının da ortak bir tanımını yapmak zor olacaktır. Kriz yönetimi için yapılan tanımların bazıları şöyledir:

Kriz yönetimi, işletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan krizi analiz edip, krize neden olan problemi çözümleyen ve bu dönemi olabilecek en az kayıpla atlatabilme sürecidir (Bozgeyik 2008:30).

Başka bir tanıma göre: Kriz yönetimi, işletmelerin karşılaşması olası krizlerin sinyallerinin yakalanarak, değerlendirilmesi krizlerin en az zararla atlatılması için gerekli tedbirlerin alınıp bu tedbirlerin uygulanması sürecidir (Şimşek 2001:319).

Kriz yönetimi, faaliyet gösterilen alana ve geleceğe yönelik sorun ve tehdit unsurlarının belirlenip, uygun tepki ve stratejilerin belirlenmesi, işletmenin krizle başa çıkabilecek tedbirlerin belirlenmesi, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecidir (Özer 2011:263).

Farklı bir tanıma göre kriz yönetimi, başlayan veya başlama ihtimali olan sorunların önceden belirlenip, analiz edilip işletmeyi en az zararla kurtarma faaliyetleridir (Akdoğan, Cingöz 2009:6).

Genel bir tanım olarak kriz yönetimi, krizi tahmin etme, krizi önleme, krize hazırlanma ve mevcut krizin özelliklerini belirlenmesi şartların iyileşmesi ve öğrenme mekanizmasının oluşturulması, uygulanması gibi faaliyetleri içeren bir süreçtir (Haşit 2013:35).

Kriz yönetimin özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

- Kriz yönetimi işletmelere krizlere karşı her zaman hazır olmalarını sağlar.
- Birden fazla kademedeki oluşan bir süreçtir.
- Etkin bir kriz yönetimi işletmelerde krizleri kısa sürede kontrol altına alınıp en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlar.
- Kriz yönetimi işletmelere göre farklılık gösterir(Akgemci 2008:448).
- Kriz yönetimi krizlerin türlerine göre gerçekleştirilen bir süreçtir.
- Kriz yönetimi işletme için krizi minimum maliyet ve maksimum getiri ile atlattırma amaçlayan bir süreçtir(Avgan 2010:63).
- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir.

- Kriz yönetimi önemli, zor, gerekli ve karmaşık bir süreçtir( Haşit 1999:66).

Kriz yönetim süreci genel olarak 5 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaları şekil 2'deki gibi gösterilebilir. Kriz yönetimi aşamaları proaktif ve reaktif yaklaşım olarak ele alınacaktır.

Reaktif yaklaşım krize gerçekleşikten sonra, krizin nedenlerin ve sonuçlarının araştırılması, aksakların giderilmesi adına çözümler üretilmesi sürecidir. Bu yaklaşımda kriz meydana geldikten sonra önlem arama sürecidir.

Proaktif yaklaşım ise kriz meydana gelmeden önce analiz yaparak ve olası problemleri öngörerek gerekli önlemleri alarak kriz başlamadan gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir.

### **1.3.1. Krize Hazırlık**

Krizin bu aşamasında proaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler kurdukları erken uyarı sistemi ile algılanan sinyaller için uygulanacak stratejilerin belirlenmesi aşamasıdır.

Geçmişte krize hazırlık geleneksel olarak kapasiteleri geliştirmek ve krizle mücadele edebilmek için araçlar geliştirmek iken, günümüzde krizlere hazırlıkta yeni eğilim ise bilinmeyenlere cevap hazırlamak için gerekli yaklaşımları uyarlamayı gerektirir (Baubion 2013;10).

Bu aşama krizlerin meydana getirebileceği zararlardan korunmaya yönelik faaliyetleri içerir. Bu bakımdan krizlerin engellenmesi için erken uyarı sistemi ve krize hazırlık aşamasının birlikte işlemesi gerekmektedir (Asunakutlu, Dirlik 2009:46).

Krizin sinyallerinin alınmasıyla krizi önleme mekanizması harekete geçer. Üst yönetim gelen bilgilere göre krizi önlemeye yönelik faaliyetlere başlarlar. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve koruma sistemleri düzenli çalışmada kriz durumunda tamamen kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu durumlarda işletme yönetiminin krizin ilk iki aşamasından elde ettiği verileri çok iyi analiz ederek kriz için yeni önlemler alması gerekmektedir (Özer 2011:271).

Reaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler bu aşamada hareketsiz kalmayı tercih ederler, bu dönemde işletmelerde kriz belirtileri görülmektedir, krizin belirtileri ortaya çıkmasına rağmen işletmeler bu gelişmelere tepkisiz kalabilmektedir. Bu aşamada işletmenin tüm faaliyetlerinde düşüşler meydana geldiği halde reaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler faaliyetlerini olağan şekilde devam ettirmektedir (Akgemci, Güleş,2010:216).

İşletmeler bu dönemde rutin işlerinin dışına çıkmaz ve yeni faaliyetlere yönelmezler. İşletmelerin bu dönemde hareketsiz kalmalarının 4 nedeni vardır (Demiral 2011:29):

- Yöneticilerin ortaya çıkan fırsat ve tehditleri geçici olarak algılaması.
- Yapılacak değişimlerle var olan dengelerin bozulabileceği düşüncesi.
- Geçmiş başarıların mevcut politikalarla elde edilmiş olması.
- Yöneticilerin daha önceki uyguladıkları politikaların yanlış olduğunun ortaya çıkıp kendilerinin suçlanacağı düşüncesi (Haşit,2013:29).

Kriz belirtilerinin ortaya çıkmasının üzerinden zaman geçtikçe, yönetim hatalı olduğunu fark eder. Çevrede meydana gelen gelişmeler nedeniyle işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken zorlanmaya başlar. Bu zorlanma ile birlikte maliyetler artmaya başlar, kaynaklar yetersizleşir ve işletme amaçlarından uzaklaşmaya başlar (Dinçer 2013:417).

Bu gelişmeler altında işletmeler, bundan sonraki faaliyetlerine nasıl devam edeceğine karar vermesi gerekmektedir. Ortaya çıkan problemleri belirleyip yeni stratejiler geliştirmelidir.

Proaktif yaklaşımı benimseyen işletmelerde krize hazırlık aşaması ilk sırada yer alırken reaktif yaklaşımını benimseyen işletmelerde ikinci sırada yer almaktadır.

### **1.3.2. Kriz Sinyalinin Alınması**

Kriz sürecinin ilk aşaması krizin oluşumudur. Krizlerin ani olarak ortaya çıktığı görüşü hakim olsa da doğal afetler haricinde meydana gelen krizlerin dışında meydana gelen krizlerin büyük çoğunluğu kriz oluşum sürecinde bazı sinyaller verir. Bu sinyallerin algılanamaması, yeterince dikkate alınmaması veya sinyallerin krize

ait olduğunun düşünülmemesi krizin ortaya çıkmasına neden olur (Akgemci 2008:449). Proaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler ortaya çıkan sinyalleri önceden alırlar.

İşletmelerin iç ve dış sinyalleri ilk adımda önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler için ikisi de aynı derece önemlidir ve aynı titizlikle değerlendirilmelidir (Patan 2009:43).

Sinyallerin algılanması için işletmelerin erken uyarı sistemi oluşturmaları gerekmektedir. İşletmeler; çevredeki değişiklikleri belirginleşmeden önce tespit etmek, değişimin hızı, yönü ve normalden sapmaları belirlemek ve sapmalar doğrultusunda stratejileri belirlemek, bu stratejileri uygulamayı ve erken uyarı sisteminin kurulmasını kapsayan kriz sürecidir (Özer 2011:270-271).

Kriz yönetimi sürecinde reaktif yönetim yaklaşımı benimseyen işletmeler krizin bu aşamasında olacakların farkında olmazlar. Krizin ilk aşaması olan bu dönemde henüz kriz meydana gelmemiştir (Şen 2011;25). İşletmeler için kriz öncesi dönem en önemli aşamadır, muhtemel krizleri önceden fark etme ve muhtemel krizlere önlem alabilmek için en önemli dönemdir (Özer 2011:270).

Bu aşamada, işletmelerin amaç ve varlığını tehdit eden durumlar sinyaller vermeye başlamaktadır, işletmeler veya işletme-çevre ilişkilerinde sorunlar başlamaktadır (Can 1997:314).

Bu dönemde işletme içi iletişim bozulmaktadır, bölümler arası iletişimin bozulması, gözle görülür hatalara, işletme içerisindeki uyumun bozulmasına yol açmaktadır (Haşit 1999:51).

İşletmeler bu dönemde meydana gelen gelişmeleri yeterince takip etmemesi, krizin sinyalini algılayamaması krizin diğer aşamalarına geçişi hızlandırmaktadır.

### **1.3.3. Krizin Çözümü**

Proaktif yönetimi benimseyen işletmeler kurdukları erken uyarı sistemleri sayesinde fark edilen kriz sinyallerinin harekete geçireceği koruma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile koruma mekanizması uyumlu çalışması buradan elde



edilen verilere göre geliştirilen stratejilerin uygulanması krizin denetim altına alınmasında avantaj sağlayacaktır (Şimşek 2001:230).

Krizlerin denetim altına alınabilmesi için üç ortak nokta belirleyerek, bu noktalar hakkında işbirliği içerisinde çalışmalıdırlar bu üç nokta aşağıdaki gibidir (Yavaş 2014:31).

- Varolan düzeni sürdürmek.
- Zaman ve maddi kayıpları göze almak.
- Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak.

İşletmeler belirledikleri bu amaçlar doğrultusunda hareket ederek mevcut krizin çözümü için büyük avantaj sağlamış olacaktır.

Reaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler ise bu dönemde yöneticilerinin kararsız kalmaları işletmelerin aleyhlerine olmaktadır, bu işletmeler için kabul edilebilir bir durum değildir, çünkü verilemeyen kararlar krizlerin daha da derinleşmesine neden olmaktadır (Demiral 2011:30).

Belirsizlik ve risk, karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar artmaya başlar, bu da işletme içerisinde fikir birliği oluşmasını engelleyebilir (Dinçer 2013:418).

Bu durum kurumsal kontrolde artışa, bürokrasinin ve otoritenin yoğunlaşmasına neden olur. Bu durum personel üzerinde baskı ve strese neden olabilmektedir (Şen 2011:27).

İşletme yönetimi bu süreçte hem işletme içinde meydana gelen gerilimi azaltmaya çalışırken hem de kriz sürecinde uygulanacak stratejileri oluşturmaktadır. Kriz nedeniyle oluşan baskı ve merkezileşmelerden dolayı planlar beklentileri karşılamayabilir (Akgemci 2008:443).

#### **1.3.4. Normale Dönüş**

Bu aşamada kriz kontrol altına alınmış olup, işletme kriz başlamadan önceki faaliyetlerine dönme sürecindedir. Proaktif yönetimi benimseyen işletmelerin normale dönüşü daha hızlı gerçekleşebilir. Kriz sürecinde işletme iç ve dış çevresi

zarar görmüştür ve zarar gören kısımları onarılmaya çalışılmaktadır. Kriz sonrasında işletmelerin normale dönüş için sorması gereken sorular şunlardır:

- İyileştirme için gereken temel işlemler nelerdir.
- Müşteriye hizmet verebilmek için gerekli faaliyetler nelerdir.
- Hangi halkla ilişkiler faaliyetleri yapılacaktır.

Reaktif yönetimi benimseyen işletmeler için bu süreç daha yavaş olmaktadır. Bu dönem Meyres ve Holusha'nın deyimiyle “ zamanında davranmayanlar için dünyanın çoktan değişmeye başladığı evredir.” Bu dönemde artık, işletme dışındaki gruplar işletme içinde meydana gelen olaylardan haberdardır (Mutlu, Büyükbacı 2009:128).

İşletmeler ilk iki aşamada krizleri önleyecek çalışmalarını yapmakta geç kaldıysa ve değişimleri takip edemedilerse artık krizle karşı karşıya kalmış demektir ve işletmede bir panik havası oluşmuştur (Örk 2006:32).

Değişik problemler ve ortaya çıkan panik havası bu dönemde şiddetlenerek artmaya devam etmektedir. Planlama yapmak yerine günlük faaliyetlere öncelik verilmektedir. İşletme içindeki panik durumu alt kademelere doğru yayılmaya başlar ve örgüt ikliminde bozulmalar meydana gelir (Dinçer 2013:418-419).

Kriz etkisini arttırdıkça işletme yapısında bozulmalar ortaya çıkabilir. Bu dönemde işletme yöneticileri işletme hedeflerinden uzaklaşmaya başlarlar ve kendilerine yönelik faaliyetlerde bulunurlar. İşletme içerisinde moral düzeyinde düşüşler meydana gelmektedir (Haşit 1999:56).

Kriz süreçlerini en az zararla atlatılabilmesi için planların yapılması işletmelere önemli üstünlük sağlayacaktır. Bu süreçte plansız hareket etmek işletmelerin daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalınmasına neden olabilir (Yavaş 2014:25).

### **1.3.5. Değerlendirme**

Kriz yönetim sürecinin son aşaması değerlendirmedir. Proaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler kriz öncesi ve kriz sırasında aldıkları kararları ve uyguladıkları stratejileri bu aşamada değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda meydana gelebilecek krizlere karşı daha hazırlıklı olmak ve ileride oluşabilecek krizlerle daha

iyi mücadele edebilmeyi sağlamaktır. Bu aşamada yapılan çalışmalar “ hatasız öğrenme” olarak adlandırılır (Haşit 1999:71).

Değerlendirme safhasında önemli olan nokta; işletmenin krizden neler öğrendiği ve bunları gelecekte nasıl kullanacağıdır. Bunun nedeni krizlerin işletmeye birtakım zararlar verse de doğru yönetilerek iyi değerlendirildikleri sürece yöneticilere deneyimler kazandırmaktadır. Kazanılan bu deneyimlerin sayesinde ileride karşılaşma ihtimali olan krizlere karşı fayda sağlayacaktır (Avgan 2010:55).

İşletmelerin karşılaştıkları, doğal sebeplerden meydana gelen deprem, sel, yangın gibi krizlerin haricinde meydana gelen krizlerin büyük çoğunluğu önceden sinyaller vermektedir.

Yangının sinyali dumanla anlaşılır, eğer önceden erken uyarı sistemi varsa alarm devreye girer ve kurtarma faaliyetleri başlar. Her kritik olay denge durumunu kaybederek, dengenin bozulduğunu sinyallerle ortaya çıkarmaya başlar (Gültekin 2002:40).

Krizler, bir zincir reaksiyon şeklinde ele alınabilir. Bu reaksiyonun ilk aşaması, önemli bir olayın ortaya çıkmasıdır. Reaksiyonun devamında meydana gelen olay, hız kazanarak devam etmektedir (Korkmazıyrek, Basım 2009:20).

Kriz sürecini oluşturan aşamaların kendine özgü bir takım belirtileri bulunmaktadır. Bu belirtileri erken fark eden işletmeler kısa sürede kriz ortamından çıkabilecek pozisyona gelmekte ve krizleri önleme şansları yükselmektedir (Haşit 1999:48).

Reaktif yönetimi benimseyen işletmeler için karşılaştıkları krizlere tepki vermeleri için son fırsatları bu dönemdir. İşletme yöneticileri krizden çıkabilmek için uygun stratejileri belirlemeleri ve değişimleri başlatmak için zaman kaybetmemelidirler. Belirlenen stratejiler sorunları çözemeyecek olursa var olan sorunlar büyür ve derinleşir (Dinçer 2013:419).

Kriz sürecinin son aşamasına gelindiğinde kriz öncesi duruma geçmek nerdeyse imkânsız gibidir.

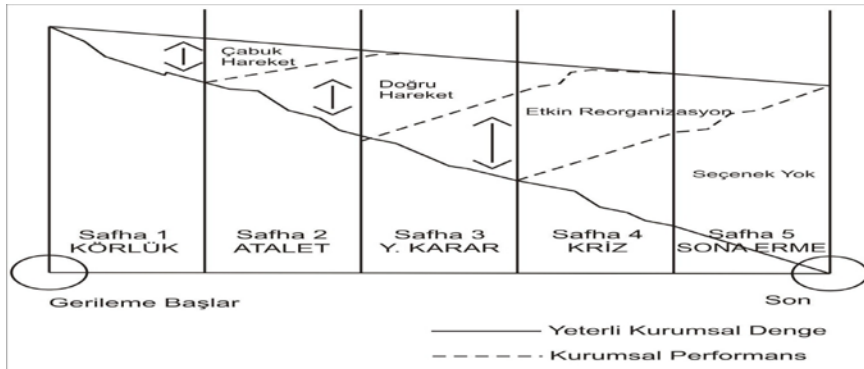
Bu aşamada işletmelerin, çevreyle olan ilişkileri bozulmaya başlar, öz kaynağının azalması ve pazar payında azalma gibi nedenlerden dolayı işletmeler büyük sorunlar yaşamaktadır (Demiral 2011:32).

Kriz sonrası ayakta kalmayı başaran işletmeler kalıcı zararlar görmüşlerdir. Kriz dönemlerinde meydana gelen gerginlikler işletmelerin ilişkide olduğu bütün iç ve dış çevre faktörlerini etkilemiştir (Yavaş 2014:26).

Kriz yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için işletmelerin krizlere karşı kriz planlarının hazır olmalıdır. Kriz anında işletme yönetimi, krizin boyutlarını belirlemeli ve krizin etkilerini analiz etmelidir (Akgemci 2008:445).

İşletmelerin kriz döneminden önce bulundurduğu çalışan sayısı, müşteri sayısı, teknik alt yapısı kriz sonrası değerlendirme yapılırken temel kriter oluşturmaktadır. İşletmeler kriz sonrasında bu kriterlerin ne kadarını koruyabildilerse krizi o derece başarı ile atlattığı demektir (Akgemci, Güleş 2010:218).

Krizin başlaması şiddetlenmesi ile ilgili safhaları şekil 2’de ki gösterilebilir.



Şekil 1.3. Kriz Aşamaları

**Kaynak:** PATAN Nihal Günseli, İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejinin Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, S:29

#### 1.4. Krizin Etkileri

Kriz süreci bittikten sonra krizin işletme ve personel üzerinde bazı etkileri olacaktır. Kriz etkilerini 4 başlık altında ele alınmaktadır bu başlıklar şunlardır:

- Krizin işletmeye etkisi.
- Krizin çalışanlara etkisi.
- Krizin karar sürecine etkisi.
- Krizin Örgüt iklimine etkisi.

#### **1.4.1. Krizin İşletmeye Etkisi**

İşletmeler kriz sürecinde birçok alanda etkilenmektedir. Kriz etkisiyle işletmelerin yapısının bozulması, mali yapısının bozulması, kalifiye elemanlarını kaybetmesi, pazar payının azalması, hammadde bulunması gibi sıkıntılarla karşı karşıya kalabilirler.

Olası bir kriz durumunda kredi olanaklarının kısıtlanması, satışlardan elde edilen gelirlerde azalmaların meydana gelmesi gibi nedenlerden dolayı işletmelerde nakit sıkıntısı meydana gelmektedir (Akgemci 2008:445).

İşletmeler kriz sürecinde imaj kaybı yaşayabilmektedir ve bu durum işletmeler için imaj kaybıyla birlikte maddi kayıpları da beraberinde gelmektedir. Kriz sürecinde yaşanan kayıpların telafi edilmesi zaman alacaktır.

#### **1.4.2. Çalışanlara Etkisi**

Krizlere uygun stratejinin belirlenmesi, zamanın ve kaynakların kısıtlı olması, işletme yönetiminde ve personelin üzerinde strese neden olacaktır. Krizler, personel üzerinde korku, endişe, heyecan, tehdit ve stres gibi olumsuz etkiler yaratabilir (Haşit 1999:60).

Kriz dönemlerinde, işletmelerde bilgi akışı yetersiz olabilir ya da yanlış bilgiler işletme içerisinde dolaşabilir. Bu durum işletmelerin kendine olan güvenini sarsacak ve çatışmaların çıkmasına neden olacaktır (Mutlu, Büyükbalcı 2009:130).

Kriz işletme personelinin motivasyonun düşmesine neden olur. Kriz ortamında iletişim eksikliği nedeniyle iş arkadaşlarını rakip olarak görme üst amirlerine karşı öfke uyandırır (Gültekin 2007:35).

İşletme içerisinde meydana gelen iletişim eksikliği kriz sonrası sürecin uzamasına neden olurken, örgüt ikliminin de bozulmasına neden olabilir.

### 1.4.3. Karar Sürecine Etkisi

Krizin karar sürecine etkisi 3 farklı şekilde görülmektedir. Bunlardan ilki kararların merkezileşmesidir.

Kriz döneminde işletme yönetimi aldığı kararlarda denetimi sağlamak için daha merkezci bir yapıya bürünmektedirler. Krizin önlenmesi veya ortaya çıkacak bir başarısızlık işletmenin varlığını tehlikeye sokacağından yönetim olası bir başarısızlığı önlemek için kararları kendinde toplamak istemektedir (Haşit 1999:59).

Böylece kararlar tepe yönetiminin güvenini kazanmış kişiler tarafından alınır. Böylelikle karar grubu iyi bir lider tarafından yönetilen gruba dönüşür. Karar sürecine katılan kişi sayısı azaltılarak yeni fikirlerin ortaya çıkması sınırlandırılır bu durum kararların merkezileşmesine neden olmaktadır (Dinçer 2013:421).

Merkezi karar biriminin oluşturulmasının bir başka eksikliği de çalışanların inisiyatif kullanmalarını engellemesidir. Çalışanların inisiyatif kullanmalarının engellenmesi motivasyon düşüşlerine neden olabilir (Şen 2011:31).

Krizlerin karar sürecine ikinci etkisi karar netliğinin bozulmasıdır. Bu dönemde çalışanların karar verme, analiz yapma ve öngöründe bulunma süreçlerinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Karar sürecine diğer etkisi hesap hatalarıdır, daha az fikir üzerinde durma ve sadece önemli sorunlar üzerine yoğunlaşmalar görülür. Kriz süreçlerinde yöneticiler daha az ama daha önemli kararlar vermek zorunda kalmaktadırlar (Özer 2011:281).

Krizin karar sürecindeki son etkisi ise hızlı karar verme zorluğudur. Kriz sürecindeki işletmelerde yetkinin merkezileşmesi ve korku, panik durumu karar sürecinin değişmesine neden olmaktadır. Karar sürecine katılan birey sayısının azalması ve karar niteliğinin değişmesi ve en önemlisi krizlere hızlı tepki vermek için karar alma hızının artması gerekmektedir. İşletmeler için önemli olan bu değişikliklerin, stresli ortamdan en az etkilenerek gerçekleşmesidir. Böylece krizi en hızlı ve en kısa sürede çözecek kararların alınmasını sağlanmasıdır (Mutlu, Büyükbalcı 2009:130).

#### **1.4.4. Örgüt İklimine Etkisi**

Örgüt iklimi; bir organizasyonda işlerin nasıl yapılacağını, personelin çalışma yerlerini tanımlayan, işletmenin amaçlarını ve işin zorlukları hakkında personele bilgi veren, organizasyonun sahip olduğu politikalar ve uygulamalar bütünüdür (Kyrillidou, Baughaman 2016:154).

İşletmeyi bir sosyal varlık olarak ayakta tutan şey, sahip olduğu değerlerdir. Bu değerler maddi olduğu kadar, gözle görülemeyen elle tutulamayan nitelikler taşır ve örgüt kültürünü biçimlendirir (Örnek 2006:147).

İşletme içi iletişimin bozulması ve kriz etkileri ile işletme içerisinde moral kaybına neden olur. Bu moral bozukluğu ve stres örgüt iklimini de etkileyecektir. Örgüt ikliminde meydana gelen bozulmalar, personel arasında çatışmalar, bir birlerine karşı güvensizliğe ve üst yönetime karşı güvensizliğe neden olacaktır (Şen 2011:32).





## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

#### 2.1. İnsan Kaynakları İşlevleri

İşletmelerde çalışanlarla ilgili işleri yapılması üzerine kurulan birimlerin farklı bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkması endüstri devrimine kadar uzanmaktadır. 1700'lerin sonu 1800'lerin başı olan bu dönemde fabrikalarda çalışanların ücretlerinin ödenmesi ve diğer ihtiyaçlarının giderilmesi için çalışanlar bulunduruluyordu. Daha sonraki süreçte fabrikalarda çalışan sayısının artmasıyla çalışanlarla ilgilenen kişilerin iş yükleri artmış, bu artış personel birimi ayrı bir birim haline gelmesine neden olmuştur. (Ergeneli 2014:3).

1800'lü yılların başından itibaren genel olarak yönetimin işlevi, işe yüklediği değerler ve yapılan işin niteliği zamanla değişmiştir. Daha çok el yordamıyla yürütülen ve fiziksel güce dayanan işler yerini makine gücüne bırakmıştır (Fındıkçı 2001:7).

İş tanımının değişmesiyle yapılan işin niteliği de değişmeye başladı bu değişikliklerle birlikte çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için personel birimleri oluşturulmaya başlamıştır. Personel yönetimi konusu işletmenin insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının en verimli biçimde sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi için yol ve yöntemleri gösteren bir disiplindir (Tutum 1976:2).

Başka bir tanıma göre insan kaynakları, işletmede rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli personel kaynağının sağlanması personelin istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturan, planlayan, örgütleyen, yönlendiren ve denetleyen bir disiplindir. Tanım iki tip çalışmayı içermektedir birincisi personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, çalışan sicili düzenleme, terfi gibi konuları kapsayan süreçtir. İkinci kısım ise insan kaynağına ilişkin politikaları, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve işletme içindeki gelişmeler karşısında personelin durumu gibi gelişmeleri kapsayan bir süreçtir (Yüksel 2003:8-9).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugün ki halini alması, uzun ve çok çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olmuştur (Yüksel 2003,9).

Personel yönetimi klasik anlamda; işe alma, işten çıkarma, çalışan dosyalarının oluşturulması, ücret ödemeleri gibi uzmanlık gerektirmeyen idari işleri kapsayan bir süreçtir. İnsana yönelik görüşlerin değişmesiyle insanın en değerli sermaye olduğu anlaşıldıkça insan kaynakları görevlerine daha spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler eklenmiştir. Böylelikle 1980’li yıllardan itibaren personel yönetimi fonksiyonlarına alternatif olarak insan kaynakları yönetimi adı altında çalışmalar hız kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonu; insan kaynakları planlarının oluşturulması, iş analizi, iş tanımları, etkin seçim sistemleri, eğitim, ücret, yan ödemeler, performans yönetimi, sağlık ve güvenlik, kariyer yönetimi, iş tatmini, stres ve çatışma yönetimi gibi yeni işlevler üstlenmiştir (Gürüz, Yaylacı 2007:35).

Kuşkusuz insan kaynakları yönetimi 1980’li yıllara kadar “ Fordist-Taylorist” paradigma tarafından bir girdi olarak kabul edilen insan unsuru; küreselleşme ve dolayısıyla uluslararası rekabet, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ile stratejik önem kazanmıştır. Bu gelişmeler insan kaynaklarının önemini daha da artırmıştır (Bingöl 2014:6).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve en etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve personeli mesleki bakımdan geliştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi hem personelin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden maksimum düzeyde faydalanarak işletmeyi hedeflerine ulaştırmak için çalışır hem de iş görenlerin organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanır. Çift yönlü bu görev insan kaynaklarına üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir (Filizöz 2003;162).

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkı tablo 3’te ki gibi gösterebilir.

**Tablo 2.1.** Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar

<b>Personel Yönetim anlayışı</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı</b>
Taktik odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Kısa vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalarını yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeve olmaksızın ayrı ayrı ele alınır.	Sorunları örgütlenmenin yararına olan açık bir biçimde tanımlar ve tüm örgüte ilişkin bir çerçeveye yerleştirir.
Çalışanların karar almaya çok az dâhil oldukları, geleneksel çalışma şekilleri olan örgütlenmelerde görülür.	Çalışanları karar almaya dâhil etmenin önemi üzerinde durur
Sendikalaşmış örgütler görülebilir.	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder ve sendikaların üzerinde daha az durur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklanır.	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin-işe alma, seçme ve eğitim, vb- hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve değerlendirme, vb personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

**Kaynak:** Canan ÇETİN, Esra Dinç ÖZCAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, 1. Basım, Eylül, İstanbul, 2013, S:6.

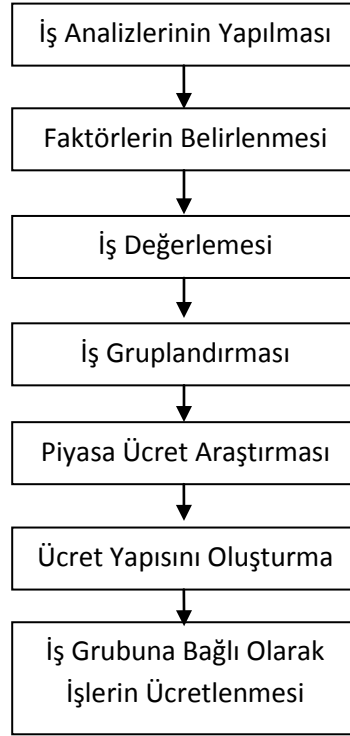
### 2.1.1. Ücretlendirme

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel, emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletmeler açısından bakınca ücret, maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetlerin minimize edileceği nokta olarak görülür. Oysaki ücret maliyeti artıran bir unsur olmasına karşın verimliliği doğrudan etkileyen bir unsurdur. Ülke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı arttıkça aldığı ücret artmalıdır (Sabuncuoğlu 2000:208).

Ücretlendirme işletmelere yol gösteren temel yol haritasıdır. Ücret politikaları işletmelerin vizyon, misyon, hedefleri doğrultusunda ve insan kaynakları politikaları doğrultusunda belirlenir( Ayan 2011;226).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamındaki alanlarda farklılaşma olduğu gibi çalışanların ücretleri konusunda da bazı farklılıkların olması gayet doğaldır (Serinkan 2007:210).

İşletmeler için ücretlenmenin oluşum süresini şekil 4'teki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.1. Ücretlenmenin Oluşum Süreci.

**Kaynak:** SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1.Basım, Eylül, Bursa, 2000, S:212

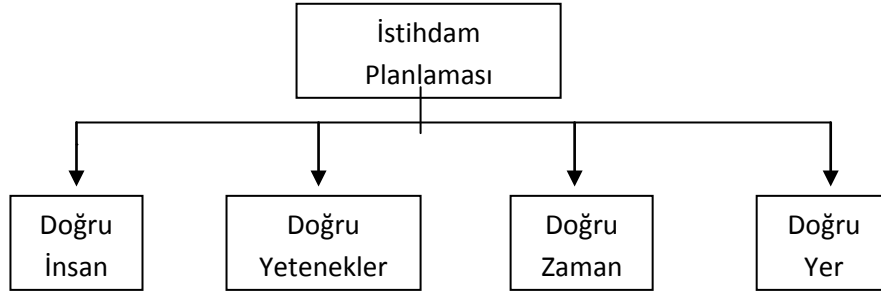
### 2.1.2. İstihdam

İstihdam; işletmenin geleceğe yönelik iş gücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Daha geniş bir tanımla işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli çalışan gereksiniminin önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirleme olarak tanımlanabilir (Örk 2006:62).

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili ilk tanımlardan birisi 1967 yılında E.B. Geisler tarafından yapılmıştır. Geisler insan gücü planlamasını “işletmelerin doğru sayıda, doğru yerde kullanılan, ekonomik olarak en faydalı işleri yapan doğru niteliklere sahip insanları belirleme, geliştirme, denetleme ve bu insanlara sahip olma sürecidir” diye tanımlar (Öke 2016:9).

İstihdam planlaması geleceğe yönelik bir faaliyet olduğu için işletme içi ve dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. İşletme içi personel hareketlerini, işletmenin geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçülme planları, insan kaynaklarının istihdam planlaması ve geliştirmesi, işletme içi değişkenler, işletmeye alınacak veya işten çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir (Yüksel 2007:69).

Etkili bir istihdam planlamasının temel amacı doğru zamanda, doğru yerde, doğru sayıda ve yetenekte insanları sağlamak olarak belirtilir. İstihdam planlamasının amaçlarını şekil 5'teki gibi gösterilebilir (Çetin, Özcan ;2013:41-42).



**Şekil 2.2.** İstihdam Planlaması Amaçları.

**Kaynak:** Canan ÇETİN, Esra Dinç ÖZCAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, 1. Basım, Eylül, İstanbul, 2013, S:45

Bununla birlikte insan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Gerekli görülen uygun beceri, uzmanlık ve yeterliliklere sahip personel sayısını korumak,
- Çalışanların üstünlüklerini ve eksikliklerini belirlemek,
- İyi eğitilmiş, esnek işgücünü geliştirerek belirsiz çevrelere uyum sağlama yeteneğini geliştirmek,
- İşgücü bağımlılığını azaltmak,
- Çalışanlardan en verimli şekilde yararlanmak,

### 2.1.3. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan faktörlerin başında insan kaynakları unsuru gelmektedir. İşletmeler insanın önemini fark ettikleri için eğitim

ve geliştirme faaliyetlerine yoğunlaşmaktadır. İşletmeler yoğun rekabet ortamı ve hızlı değişen şartlara ayak uydurabilmek için insan kaynağının eğitime ve gelişimine çok önem vermektedir. İşletmeler verilen eğitimlerle çalışanlarından maksimum faydayı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Eğitim, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda davranışların değiştirilmesi, geliştirilmesi ve işletme çalışanlarının bilgi, beceri ve donanımlarının yükseltilmesi sürecidir (Özgödek 2014:215)

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmelere ve çalışanlara yönelik faydaları şöyle sıralanabilir:

#### **A-İşletmeler Açısından Yararları**

- İşletme içi iletişimi geliştirir.
- Verimliliği artırır.
- Çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirir.

#### **B-Personele Yararları**

- Kariyer gelişimine katkı sağlar.
- Çalışan performansını artırır.
- Özgüveni artırır.

#### **2.1.4. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması çalışanların işletme hedefleri ile bireysel hedefleri arasında uyum sağlayarak, yapılmakta olan işin daha iyi yapılması için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenilebilecek pozisyonlar için gerekli özelliklerin kazanılmasıdır (Ayan 2011:172).

Başka bir tanıma göre kariyer planlama; bireylerin özellikleri, gelişimi ve bu özellikler arasındaki etkileşim bütünüdür (Patton, Bartrum, Creed 2004:194).

Kariyer planlama süreci üç ardışık bileşenden oluşur (Greenhaus, Kopelman 1981:1).

- 1- Çalışanın kendi hakkında bilgi edinmesi.
  - a- Çalışanın çıkarları, yetenekleri, değerleri.
  - b- Örgütsel fırsatla.

- c- Aile, boş zamanla ilgili alanlar.
- 2- Hedeflerin belirlenmesi.
- 3- Hedeflere ulaşmak için stratejilerin belirlenmesi.

Kariyer yönetimi bir yönüyle işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını diğer yandan çalışanların hedeflerini belirleyerek kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlamalarını sağlayan bir alandır. Kariyer yönetimi hem yöneticilerin hem de çalışanların gelişim ihtiyaçlarını karşılar. Kariyer yönetiminin olmadığı işletmelerin bazı sorunlarla karşılaşmaları muhtemeldir. Kariyer planlamanın olmadığı işletmelerde karşılaşılan sorunlar; işe devamsızlık, iş gücü devri, çalışanlarda verim düşüklüğü olarak sıralanabilir (Gürüz, Yaylacı 2007:187).

### **2.1.5. Performans Değerleme**

Performans değerlendirme bireyin fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin yapılacak olan işin niteliklerine ne derecede uygun olduğunu araştıran ya da işgörenlerin yaptıkları işteki başarısını ölçmeye çalışan analiz olarak tanımlanabilir (Aküyüz 2001:82).

Performans değerlendirme, çalışanın yapacak olduğu işi belirlenen sürede gerçekleştirme düzeyidir. Performans değerlendirme bir yandan çalışanın kendi bireysel performansını değerlendirmesine imkân tanırken diğer yandan örgütün iş görenlerle yaptığı sözleşmenin gereklerini ne ölçüde yerine getirildiğini belirlenmiş olacaktır (Fındıkçı 2001:298).

Değerleme, iş görenin alacağı ücretin belirlenmesinde, terfi siteminde, iş değişikliği, iş görenlerin eğitime ihtiyacı olup olmadığı, işletme içersinde dengeli ücret dağılımının sağlanması, iş görenin iş akdinin feshi ya da işte uzaklaştırılması için kullanılan bir yöntemdir. Performans değerlemenin çalışanlar ve işletmeler açısından çeşitli amaçları vardır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Ödül ve ceza standartlarının belirlenmesi.
- Verimlilik ve iş tatminin artırılması.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- Düşük performansın belirlenmesi.
- Çalışan ilişkilerinin gözden geçirilmesi sorun varsa düzeltilmesi.

Performans değerlemesi yapabilmek için bazı standartların belirlenmesi gerekmektedir. Birçok işletmede etkin performans değerlemesi yapabilmek için ‘‘SMART’’ olarak adlandırılan kriter kullanılmaktadır. Bu kriter şu şekilde açıklanabilir:

**Specific (Belirgin):** Açık, kesin, basit, anlaşılır olmalıdır.

**Measurable (Ölçülebilir) :** Nitel, nicel, para veya zaman gibi unsurla ölçülebilir olmalıdır.

**Achievable (Başarılabilir) :** Mücadele gerektiren ve sonunda başarılabilir olmalıdır.

**Relevant (İlişkili):** İşletmelerin amaçları ile ilişkili olmalıdır.

**Timely (Zamanında):** Tamamlamak için zamanlaması olmalıdır (Çetin, Özcan 2013:123).

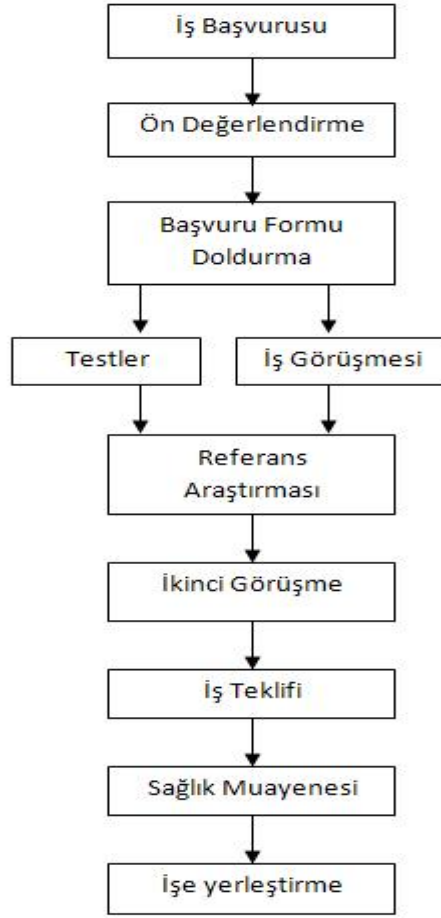
Değerlendirme yukarıda belirtilen kriterler dikkate alınarak, yapılırsa çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacak bu sayede işletmelerin amaçlarına ulaşmasında faydalı olacaktır. Değerlendirmede önemli kriterden biri de değerlendirmeyi yapacak olan personelin tecrübeli olmasıdır.

#### **2.1.6. Seçme ve Yerleştirme**

Seçme işletmeler için varolan eleman ihtiyacının belirlenmesi, mevcut olan eleman ihtiyacının uygun yollarla ilan edilmesi, mevcut ihtiyaç için başvuruların alınması, gerekli görüşmelerin yapılması ve uygun adayların belirlenme sürecidir.

Seçim süreci ile amaçlanan; adayların bilgi ve becerisini, yeteneklerini, eğitim ve deneyimlerinin hakkında detaylı ve doğru bilgi elde etmek böylece işletme için en uygun seçimi yapma sürecidir (Gürüz, Yaylacı 2007:127).





**Şekil 2.3.** İnsan Kaynakları Seçim Süreci.

**Kaynak:** Canan ÇETİN, Esra Dinç ÖZCAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, 1. Basım, Eylül, İstanbul, 2013, S:62

Seçme sürecini farklı bir tanım şöyle yapılabilir; istihdam işletmelerde ki belirli bir iş için en uygun adayı seçmek için iş başvurularını çekme sürecidir ([http://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS\\_MAN/3\\_4/c05TheHumanResourceManagementFunction-TheEmploymentCycle\\_WEB.pdf](http://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS_MAN/3_4/c05TheHumanResourceManagementFunction-TheEmploymentCycle_WEB.pdf) 08.05.2017 11.13).

Seçme süreci sonucunda mevcut pozisyon için en uygun aday belirlendikten sonra işe yerleştirme süreci başlamaktadır. İşe yerleştirme süreci işverenler açısından ve çalışanlar açısından iki farklı şekilde ele alınabilir.

İşverenler açısından bakılacak olursa işe alınan personelin, işletmenin işleyişi, üstleri, iş arkadaşları ile tanıştırılması, işletmenin ürettiği ürünler işletme içi iletişim,

yazılı ve sözlü kuralların aktarılması sürecidir. Çalışanlar açısından bakacak olunursa doğru taktik ve stratejilerle kurumun işleyişini gözlemesidir. Kısaca çalışan açısından kendini kurum içerisinde ispatlama ve öğrenme sürecidir (Gürüz, Yaylacı 2007:158-159).

### 2.1.7. Özlük İşlemleri

İşletmelerin çalışanlarına yönelik insan kaynakları faaliyetlerinin amacı, personelin verimliliğini ve mutluluğunu artırmaktır.

İşletmelerin çalışan personelin özlük işlemleri insan kaynakları birimleri tarafından yapılmaktadır. Personelin işe giriş çıkış işlemleri, personel ile yapılacak olan anlaşmalar gibi işlemleri kapsayan süreçtir (Haskebabçı 2015:56).

Diğer yandan personelin çalışma düzenlerinin sağlanması, izinlerin belirlenmesi, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, mesai saatlerinin düzenlenmesi de insan kaynaklarının özlük işlemleri fonksiyonları içerisinde yer almaktadır.

Özellikle büyük işletmelerde personel sayısında artışla birlikte personele yönelik özlük işlemlerinde bir düzenleme yapılması kaçınılmaz olmuştur. Bu düzenlemeler yapılmazsa işletme içerisinde karmaşalar başlar. Örneğin: Harcamalar, avans ödemeleri, borç uygulamaları, seyahat uygulamaları gibi faaliyetlerde aksamlar meydana gelir (Fındıkçı 2001:114).

Çalışanların işe başlamasından sonra İş Kanununun 75. Maddesi gereği her çalışanın özlük dosyası bulunmak zorundadır. İş Kanununun 75. Maddesi şöyledir.

*“İşveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenler. İşveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu Kanunun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkili memur ve mercilere göstermek zorundadır. “*

İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuk kurallarına uygun olarak kullanmak ve gizli kalması ile yükümlüdür ayrıca personelin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamakla yükümlüdür.

Özlük dosyalarının güncel biçimde tutulması, hem 4857 Sayılı Yasa gereği zorunludur hem de personel ile ilgili belge ve personelin gelişiminin takibi, iş kurallarına uygun davranılması ve varsa işten ayrılımların izlenmesi ve ispatlanması, işletmeler için bir zorunluluktur (Özgödek 2014:434).

Özlük işlemleri içerisinde personelin yemek ve ulaşım hizmetleri de bulunmaktadır. İşletmeler personelin işe geliş gidişleri, işletme içerisinde ihtiyaç duyulan tüm ulaşım ile ilgili faaliyetler insan kaynakları birimini ilgilendirmektedir. İşletmelerin ulaşım ile ilgili faaliyetleri şöyle sıralanabilir:

- İşletme çalışanlarının zamanında geliş gidişlerinin sağlanması.
- Ulaşım hizmetleri dışarıdan sağlanıyorsa, güzergâhın belirlenmesi zamanın ayarlanması.
- Mevcut araçların kontrol edilmesi.
- Çalışanların işletme dışına çıkışında araç ayarlanması.
- Araçların akaryakıt alımlarının kontrolü.

Özlük işlemleri içerisinde bulunan faaliyetlerden bir de yemektir. İşletmeler mesai saatleri içerisinde özellikle öğlen arası personelinin yemek ihtiyacını karşılamaları için mola vermektedir. Son dönemlerde işletmeler "ticket" hizmeti veren firmalarla anlaşmaktadır. Personel bu logoları gördükleri yerlerde yemek hizmeti alabilirler (Örk 2006:82).

Diğer yandan işletmeler yemek hizmetlerini işletme içerisinde verebilmektedirler. İşletme içerisinde yemekhane varsa insan kaynakları birimi tarafından kontrol edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları biriminin yemekle ilgili yapması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Yemeklerin sağlık kurallarına uygun hazırlanıp hazırlanmadığı.
- Mutfak personelinin temizlik ve hijyen kurallarının uygun olup olmadığı.
- Aylık yemek listelerinin düzenlenmesi.
- Personelin işin ihtiyacına göre ihtiyacı olan kalorinin hesaplanması.
- Yemekhanenin temizliği.
- Yemeklere ilişkin şikâyetlerin takibi.

### **2.1.8. İş Güvenliği**

İş güvenliği insan kaynakları biriminin koruma işlevidir. Bu işlemin amacı güvenli bir çalışma ortamı yaratılması için gerekli insan davranışlarının sağlanması, iş kazalarını ve meslek hastalıklarının nedenlerinin belirlenmesi, bu nedenlerin

ortadan kaldırılması ve bu nedenlerden dolayı oluşabilecek iş gücü kayıplarının en aza indirilerek, verimliliği en üst seviyeye çıkarmaktır (Sadullah 2008:513).

İşletmelerde çalışma ortamının fiziksel olarak çok iyi düzenlenmiş olması gerekmektedir. Bu düzenleme koruma işlevinin temel amacıdır.

Personelin korunmasıyla iş ve meslek hastalıkları ve kazaların azaltılacağından iş gücü ve işgücü kayıplarının azalmasına ve iş verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. İşletmelerde alınan önlemler sayesinde iş makinelerinde ki arızalar ve olası diğer kazalar azalacağı için işletmede güvenlik artırılmış ve böylece hayati tehlike arz eden olayların en aza indirilmesi sağlanacaktır (Yüksel 2007:237).

İşletmeler içerisinde uygulanan iş güvenliğinin amaçlarını şu şekilde sıralanabilir: (Çetin, Özcan 20013:169-170)

- İş ortamındaki tehlikeleri ortadan kaldırarak var olan riskleri en aza indirmek.
- Personelin iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korunması.
- Üretimin güvenli bir şekilde yapılmasını sağlayarak zaman ve personelin performansından en yüksek verimin elde edilmesi.
- Çalışma şartlarında ki olumsuzlukları ortadan kaldırmak.
- İşletme içindeki tehlikeyi en aza indirmek.

İş güvenliğinin amaçları yukarıdaki gibi sıralansa da ülkemizde alınan tüm tedbirlere rağmen iş kazalarında bazı artışlar meydana gelmiştir. Tablo 3'te ülkemizde 2014 ve 2015 yılında meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıkları sayıları karşılaştırmalı şekilde görülmektedir.

**Tablo 2.2.** İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları Tablosu

	SGK		
	2014	2015	Değerlendirme
5510 Sayılı Kanununun 4-1/a maddesi kapsamında zorunlu sigortalı sayısı	13.967.837	14.802.222	+ %5,97
İş kazası	221.366	241.547	+ %9,11
Meslek hastalığı	494	510	+ %3,23
İş kazası sonucu ölen sayısı	1.626	1.252	- %23
Ölümlü iş kazası/100 bin kişide	11,64	8,45	-%27,40
Meslek hastalığı sonucu ölen sayısı	0	0	-
İş kazası sıklık hızı (1 milyon iş saati)	6,51	6,77	+ %3,99
İş kazası ağırlık hızı (saat)	0,41	0,45	+ %9,75

**Kaynak:** <http://www.mess.org.tr/tr/is-sagligi-ve-guvenligi/haberler/2015-yili-sgk-is-kazalari-ve-meslek-hastaliklari-istatistikler> 11.05.2017 01.01

Tablo 3’te görüldüğü gibi iş kazalarında 2015’te geçen yıla göre % 9,11 artış meydana gelmiştir. İş güvenliğinin önemi iki farklı açıdan ele alınabilir.

**A-Personel Açısından Önemi:** İş kazaları ve meslek hastalıklarından doğrudan doğruya en çok etkilenenler personellerdir. İş kazaları sonucunda personel iş güçlerinin bir kısmını veya tamamını kaybedebilmektedirler. Bu durum personellerin maddi kayıplar yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca personel için güvenlik önemleri alınmış şartlarda çalışması personelin motivasyonunu yükseltecek ve kendisini güvende hissetmesine neden olacaktır. Bu durum işletmeler için üretim miktarında artışa neden olacaktır (Sabuncuoğlu 2000:263-264).

**B-İşletmeler Açısından Önemi:** İş güvenliğinin sağlanması işletmelere iki farklı alanda katkı sağlamaktadır. Bunlardan ilki iş akışının durmadan, ürün ve zaman kaybı olmadan üretimin sağlanması ve verimliliğin yükselmesidir. İkinci olarak olası iş kazalarından dolayı meydana gelebilecek maddi kayıplar en aza indirilerek işletme açısından oluşabilecek pazar ve imaj kaybının önüne geçme imkânı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu 2000:264).

### 2.1.9. Sağlık

Tüm insanlarda olduğu gibi işletme personeli de bazı hastalıklarla karşı karşıya kalmaktadır.

Çalışma ortamlarındaki bir takım maddeler ve sorunlar, personelin sağlığını olumsuz etkilediği gibi performanslarını da olumsuz etkileyebilir (Dessler 1999:264).

İşletmelerin fiziki şartlarından veya çevresel etkenlerden dolayı işletme personelinde bedensel ve ruhsal bazı sorunlar oluşmaktadır. Oluşan bu sorunlar nedeniyle personelin verimliliğinde düşüşlere ve dikkat eksikliğine neden olabilir. Bu da beraberinde iş kazalarına ve devamsızlıklara neden olacaktır. İş ortamındaki koşullar bedensel ve ruhsal problemlere neden olabilmektedir. Bu problemleri şöyle açıklanabilir (Ekmekci 2014:356)

**Bedensel ve Ruhsal Problemler:** Bedensel hastalıklar ve ruhsal problemler personelin iş yapma yeteneklerini zayıflatır. Bedensel hastalıklara yapılan iş neden olmasa bile işveren personelinin sağlık sorunlarıyla ilgilenmelidir işletmelerde bedensel hastalıkların tedavi edilmesi kadar hastalıkların önlenmesine de önem verilmelidir (Bingöl 2014:592).

**Meslek Hastalıkları:** Meslek hastalıklarının genel tanımı olarak; işgörenin çalıştığı işten veya işyerinin fiziksel şartlarından dolayı meydana gelen işgörenin sağlığında meydana gelen bozulmalardır. Ortaya çıkan hastalığın meslek hastalığı olarak kabul edilebilmesi için hastalığın yapılan işle veya işyeri şartlarından dolayı ortaya çıkmış olması gerekmektedir (Sadullah 2008:531).

Meslek hastalıklarına yol açan nedenler genel olarak 4 başlık altında incelenebilir.

**A-Kimyasal Etkenler:** Endüstrilerde meydana gelen meslek hastalıklarının ana nedeni kimyasal etkenlerdir. Üretim sürecinde kullanılan kimyasallara maruz kalan personelde bazı meslek hastalıkları görülebilir. Kimyasal nedenlerden oluşabilecek meslek hastalıklarını tablo 4'teki gibi gösterilebilir.

**Tablo 2.3.** Meslek Hastalıklarına Neden Olan Kimyasallar ve Neden Olduğu Hastalıklar

<b>Kimyasallar</b>	<b>Ortaya çıkarabileceği Hastalıklar</b>
Arsenik	Akciğer ve Lenf Kanseri
Asbest	Akciğer ve diğer organlarda kansere neden olabilir
Benzen	Lösemi, Anemi
Biklorametileret(BCME)	Akciğer Kanseri
Kömür Tozu	Karaciğer Hastalıkları
Kok Fırın İfrazatı	Akciğer ve Böbrek Kanserleri
Pamuk Tozu	Kronik Bronşit, Amfizemi
Kurşun	Böbrek Hastalıkları, Sinir sistemi bozulmaları, Kısırlık, Ölü doğumlar
Radyasyon	Tiroid, Kemik ve Akciğer Kanserleri, Genetik hastalıklar ve düşükler
Vinil Klorit	Karaciğer ve Beyin Kanseri

**Kaynak:** Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1.Basım, Eylül, Bursa, 2000:269.

**B-Fiziksel Etkenler:** Çalışma ortamında bulunan: Radyasyon, çeşitli tozlar, işletme içerisindeki ışıklandırmalar, sarsıntı, aşırı gürültü, yüksek atmosfer basıncı gibi etkenlerden dolayı personelde çeşitli meslek hastalıklarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

**C-Biyolojik Etkenler:** Virüsler, bakteriler, mantarlar gibi biyolojik maddeler, özellikle yiyecek ve içecek sektöründe çalışanların sağlığını tehdit etmektedir. Ayrıca tarım ve hayvancılık alanları ile hastanelerde çalışan personellerde biyolojik etkenlerden dolayı meslek hastalığının ortaya çıkmaya ihtimali yüksektir.

**D-Sosyo-Psikolojik Etkenler:** Çalışma ortamının ve iş niteliğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek meslek hastalıklarıdır. İş yoğunluğu, disiplin, işçi-işveren ilişkileri gibi nedenlerden kaynaklanabilirler (Bingöl 2014:594). Bu etkenler özellikle uzun dönemde davranış bozuklukları ile çeşitli psikolojik sorunlara yol açabilmektedir.

Sosyo- psikolojik nedenlerin başında stres gelmektedir. Stres işgören üzerinde meydana gelen bir takım ruhsal hareketlenmelerdir. Stresin nedenlerini 3 ana başlıkta inceleyebiliriz

## A-İşle İlgili Nedenler

- İş ritmi.
- İş yükü.
- Çalışma saatleri.

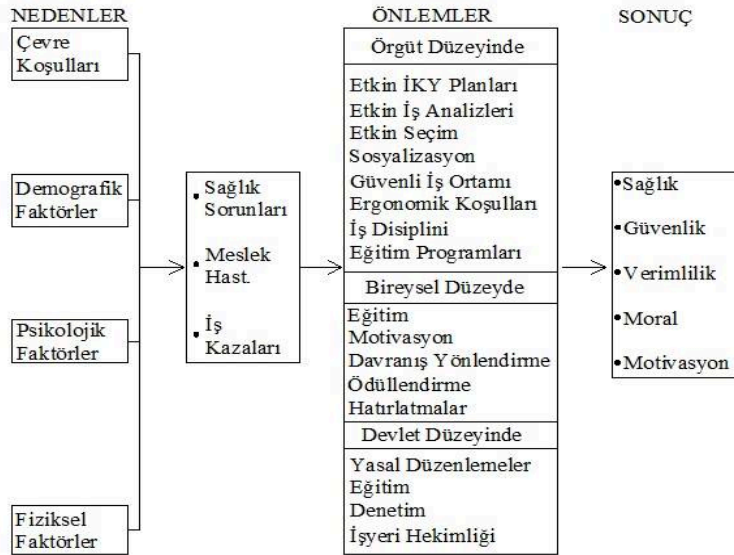
## B-Örgütle İlgili Nedenler

- Rol çatışması.
- İşin özelliği.
- İş akışının tasarımı.

## C-Bireysel Nedenler

- Aile ilgi nedenler.
- Karar vermekte zorlanma.
- Yaşlanma.

Sağlık ve iş güvenliği ortak ele alınabilir işletmeler iki başlığı birlikte alıp iyi bir planlama yaparsa işletme içerisinde meydana gelebilecek iş kazalarını ve sağlıkla ilgili sorunları ortaya çıkmadan önlemiş olur. Şekil 7’de etkin bir iş sağlığı ve iş güvenliği sisteminin nedenlerini ve sonuçlarını gösterilmektedir.



Şekil 2.4. Etkili Bir Sağlık ve Güvenlik Sistemi Neden-Sonuç İlişkisi.

**Kaynak:** ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi “ İnsan Kaynakları Yönetimi” Nobel Kitapevi, 1 Basım, Şubat, Adana, 2002 S:299



### **2.1.10. Endüstri İlişkileri**

Endüstri ilişkileri sanayi devriminden beri devam eden işveren ile çalışan arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Son yıllarda bu ilişkilerde ilk yıllara nazaran belirgin değişim yaşanmıştır. Bu değişimle birlikte işçi sorunlarının çözümü, ücret, sağlık gibi konularda düzenlemelere gidilmiştir.

Endüstri ilişkileri kavramı dar ve geniş anlamda iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkileri; sadece endüstri sektöründeki çalışanların çalışma şartlarının belirlenmesidir. Geniş anlamda ise tüm ücretli çalışanların tüm çalışma haklarını kapsamaktadır (Sabuncuoğlu,2000:242).

Endüstri ilişkilerinin genel olarak iki unsuru öne çıkmaktadır. Bu iki unsuru kısaca şöyle açıklanabilir.

#### **A-İşçi-İşveren İlişkileri**

Ülkenin endüstri bünyesindeki işgücü, bu piyasanın gerginlikleri, işletme yönetiminin personel politikaları ve siyasal sistem endüstri ilişkilerini etkilemektedir (Sabuncuoğlu 2000:243).

Bu ilişkilerin sorunsuz ilerlemesi toplumsal refaha katkıda bulunacaktır. Endüstri ilişkilerinde toplumsal refah ana hedef iken, işletme içerisinde gerçekleştirilen oluşacak adil bir işçi-işveren ilişkisi işletme içerisindeki refaha katkıda bulunacaktır (Güler 2014:359).

#### **B-Sendikalar**

İnsan kaynakları birimlerinin en önemli görevlerinden biri de işletmelerde varsa sendikalar ile olan ilişkileri düzenlemektir.

Sendika kavramının birçok ülkede farklı anlamı vardır. Genel tanım olarak; çalışanların çalışma ilişkilerindeki çıkarları korumak ve geliştirmek için kurulan süreklilik gösteren kuruluşlarıdır. Ülkemizde ise sendikaların örgütlenmesi ve çalışmasını düzenleyen 2821 sayılı Sendikalar Kanunu 2. Maddesinde sendikayı şu şekilde tanımlamaktadır.”*İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerine ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini koruyarak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır.*” (Adal 2008:649).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KRİZ DÖNEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ

#### 3.1. Kriz Döneminde İnsan Kaynakları İşlevleri

Kriz durumu hem olumlu hem de olumsuz olarak algılanabilir. İster olumlu ister olumsuz algılandıkça krizler işletmeler için daha önceden planlanmamış bir değişim gerektirebilir. İç ve dış çevrede meydana gelen bu değişimler işletmenin mevcut politikalarının dışına çıkmasına neden olabilir. Kriz işletme politikalarında değişimlere neden olurken personelde ise stresin artmasına ve gerilimin yükselmesine neden olabilir (Akıncı 2011:144).

Özellikle stresin ve gerilimin üst seviyede olduğu kriz dönemlerinde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması çok önemlidir. Çünkü bir işletmenin ayakta kalabilmesinin en önemli faktörü işletmelerin hedef ve vizyonuna bağlı personeldir. Eğer çalışanlar ve çalışanların oluşturduğu işletmeler günü kurtarmak yerine işletmeyi daha iyi yerlere getirmek için çalışırlarsa krizlerden kurtulmaları daha kolay olacaktır (Demiral 2011: 56).

Kriz döneminde insan kaynaklarının görevi, krizle birlikte personelde görülen moral bozukluklarını gidermek ve personelin motivasyonunu, çalışma isteğini artırmaya çalışmaktır. Kriz dönemlerinde insan kaynakları birimleri diğer çalışanlardan daha çok etkilenirler. Bunun nedeni bir yandan çalışanların memnuniyetsizliklerini ilk olarak insan kaynakları birimlerine iletmesi diğer yandan bu sorunların giderilmesi için üst yönetimle sürekli görüşme halinde olmalarıdır (Örk 2006:91-92).

İşletmelerin beklemediği veya önceden tahmin edemediği anlarda ortaya çıkan krizler nedeniyle işletmelerin uyguladıkları politikalarda değişimler meydana gelir. Bu dönemlerde işletmeler insan kaynakları politikaları olarak birçok farklı politika uygulayabilmekte ancak bununla birlikte genel görüş olarak küçülme ve tasarruf politikaları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Küskü 2001:21).

### **3.1.1. Ücretlendirme**

İşletmeler, kriz dönemlerinde ilk olarak sabit giderlerin azaltılması yönünde tasarruf politikalarını uygulamaya koyarlar. Bu giderler şöyle sıralanabilir: Enerji harcamaları, bakım onarım harcamaları, araç yakıtları, kırtasiye harcamaları, ağırlama giderleri ilk olarak ele alınan kısımdır. Kriz sürecinde işletmeler personeline sağladıkları bazı imkânlardan tasarruf politikaları nedeniyle vazgeçmek durumunda kalabilirler. Bu yan hakları şöyle sıralanabilir; ulaşım, özel sağlık sigortaları, telefon, primler ve ikramiyeler şeklindedir ( Yüksel 2007:212)

İşletmeler personeline özel araçlar vermiş olabilirler ancak kriz sürecinde özel araçlardan tasarrufa gidilerek personel servislerine dönülebilmektedir. Eğer bu tasarruf tedbirleri yeterli gelmiyorsa işletmeler başka tasarruf yolları arayacaktır. Bu süreç içerisinde ikinci başvurulan tasarruf uygulaması insan kaynaklarında alınan tasarruf önlemleridir.

İş gücünde yapılan tasarruf politikaları; ücretlerin sabit kalması, ücret biriminin değiştirilmesi, ücretlerin azaltılması, ödemelerin ertelenmesi ve mesai ücretlerinin ödenmemesi şeklinde uygulanabilmektedir. Uygulanan bu tasarruf politikaları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### **3.1.1.1. Ücretlerin Sabit Kalması**

Ücret; düşünsel veya bedensel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı veya nakdi değer şeklinde tanımlanabilir (Öztürk 2010:5).

Ücretin tanımında görüldüğü gibi iş görenler emeklerinin karşılığında bir ücret beklentisi içerisinde olmaktadır. Normal şartlarda, işletmeler personel ücretlerinde yılda iki kere artışı yapmaktadırlar. Kriz dönemlerinde ise zaten zor durumda olan işletmeler için ücret artışı varolan durumlarını daha da zorlaştırmaktadır. Bu dönemlerde işletmeler çalışanları ile görüşerek, ücret artışına gitmeme kararı alabilir; bu karar çalışanların işten çıkarılma tehlikesini ortadan kaldırırken işletmeler için ise kriz zamanında ekstra maliyeti ortadan kaldırır ( Demiral 2011:64)

### **3.1.1.2. Ücret Biriminin Değiştirilmesi**

Kriz dönemlerinde işletmeler için en büyük yüklerden biri de personelin yabancı para birimi üzerinden ücret almasıdır. Kriz dönemlerinde yabancı para birimleri ulusal para birimi karşısında değer kazanabilmektedir. Yabancı para birimlerindeki değer artışı ile birlikte işletmelerin personeline ödediğı ücretlerde artış meydana gelecektir, yabancı para birimleri ulusal para birimleri karşısında ne kadar değer kazanmışsa personele ödenen ücrete o oranda yansiyacaktır. İşletmeler açısından yabancı para birimlerinin değer kazanmasının etkisi sadece personel ücretleri üzerinde olmayacaktır, bunun yanısıra yapılan ithalatlarda ya da ülke içerisinde gerçekleştirilen hizmet alımlarında, kiralama ücretleri ya da hammadde alımlarında yabancı para birimlerinin kullanılması işletmelerin katlanacağı maliyetleri artıracaktır. Böyle durumlarda işletmeler personeli ve tedarikçileri ile görüşerek ödemeleri ulusal para birimi üzerinden yapma yoluna gidebilirler. Yakın zamanda ülkemizde meydana gelen darbe girişimi sırasında yabancı para birimleri hızla değer kazanmış bunun üzerine birçok firma tüm işlemlerini Türk Lirası üzerinde gerçekleştirme karar almıştır ( Yılmaz, Alparslan 2010: 14)

Örneğin Türkc cell darbe girişimi sonucunda artan döviz fiyatları yüzünden yabancı para birimi cinsinden olan tüm mal, hizmet ve kiralama işlemlerini Türk Lirasına çevirmiştir. Yine Kardemir tüm işlemlerini Türk Lirası üzerinden gerçekleştireceğini duyurmuştur. Bununla birlikte birçok Devlet Kurumu ve Özel Kuruluşlar tüm işlemlerinde Türk Lirasına geçme kararı almıştır.(<http://www.businessht.com.tr/piyasalar/haber/1333498-dolara-savas-acan-kurumlar> 23.05.2017 21.46 ).

### **3.1.1.3. Ücretlerin Azaltılması**

Kriz dönemlerinde işletmeler ücretle ilgili bazı kararlar alabilirler. Kriz dönemlerinde ücret sistemlerinde değişikliğe gidilmesi, hatta çıktılardaki verimlilik ve kalite göz önüne alındığında, gerekirse kriz dönemlerine özel geçici ve önceden belirlenmemiş bir ücret sistemi oluşturulabilir (Yılmaz, Alparslan 2010: 13).

Kriz dönemlerinde işletmeler geçici önlemler alabilirler. Bu geçici önlemlerin biri de ücretlerde azalmaya gidilmesidir. İşletmeler şartlar ne olursa olsun çalışanlarının ücretlerini ödemek zorundadırlar. Kriz dönemlerinde işletmeler,

çalışanlarının ücretlerini ödemekte zorlanmaktadır. Bu gibi durumlarda işletmeler çalışanları ile görüşerek çalışanların ücretlerinde düşüşe gidebilirler. İşletmeler çalışanlarını işten çıkarmaktansa ücretleri düşürme yolunu tercih etmektedirler. Ülkemizde ücretlerin azaltılması İş Kanununun 62. Maddesinde düzenlenmiştir. İş Kanun'unun 62. Maddesi şöyledir:

*“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.”*(<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> 23.05.2017 22.50 )

İş Kanun'unda görüldüğü gibi işverenler tek taraflı olarak ücret indirimine gidemezler. İşletmelerin ücret indirimi yapabilmeleri için işveren ve çalışanların karşılıklı anlaşması gerekmektedir. Ücret indirimi hem işveren hem de çalışanların çıkarına olabilmektedir.

#### **3.1.1.4. Ödemelerin Ertelenmesi**

Kriz dönemlerinde işletmeler mevcut ödemelerini yapmakta zorlanmaktadır. Bu ödemelerin içerisinde personel ücretleri ve diğer ödemeler yer almaktadır. Kriz halindeki işletmeler krizin etkilerini hafifletebilmek için ödemelerini kriz bitene kadar erteleme yoluna gidebilirler. Ödemelerin ertelenmesinin ilk örneklerini 1929 Büyük Buhan'da görmekteyiz. Kriz sürecinde ABD'de ödemeler bir yıl süreyle ertelenmiştir. İkinci olarak çalışanlara ücret ödemelerinin ertelenmesi yoluna gidilebilir. İşletmelerin ödemelerini erteleme kararı alabilmeleri için çalışanları ile karşılıklı mutabakata varmaları gerekir. Ülkemizde ödemelerin ertelenmesi İş Kanun'unun 34. Maddesinde şöyle düzenlenmiştir (Yavaş 2014:53)

*“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.”*(<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> 24.05.2017 23.34)

Kanun maddesinin belirttiği mücbir sebep kriz nedeniyle ertelemeyi kabul edilebilir. İşveren ve çalışanlar anlaşarak belli bir süre ücretleri erteleme yoluna giderek karşılıklı kazanç elde edebilirler. Böylece işverenin kriz sürecini atlatmasında kolaylık sağlarken çalışan daha sonra ücretini alacağı için işten çıkarılma tehlikesinden kurtulmuş olur.

### **3.1.1.5. Mesai Ücretlerinin Verilmemesi**

Kriz dönemlerinde işletmelerin kazançlarında azalmanın meydana gelmesi normaldir. İşlerin azalması ile personelin mesaiye kalması durumu normal dönemlere göre azalmaktadır. Bu süreçte tasarruf tedbiri olarak mesai ücretlerinin ödenmemesi kararı alınabilir. İşletmeler, krizden önce alınmış siparişlerin yetiştirilebilmesi amacıyla personelinin mesaiye kalmasını isteyebilirler. Bu durumda mesai ücretlerinin ödenmemesi veya daha önceden birikmiş olan mesai ücretleri varsa işletme yönetimi tarafından bu ücretlerin ödenmemesi kararı alınabilir ( Demiral 2011: 66)

## **3.2. İstihdam**

İşletmeler kriz dönemlerinde istihdam politikalarında bazı değişikliklere gidebilmektedir. İşletmelerin kriz dönemi istihdam işlevi olarak uyguladıkları politikaların başında küçülmeye yönelik politikalar gelmektedir.

Küçülme işletmeler için daha çok kriz dönemlerinde ve işletmelerin zor zamanlarında uyguladıkları politikalar olarak görülmektedir. Küçülme şöyle tanımlanabilir: İşletmedeki bazı işlerin, iş süreçlerinin, personel pozisyonlarının ve hiyerarşik kademelerin işletme yönetimi tarafından alınan kararlar ve uygulanan stratejiler yardımıyla azaltılması, ortadan kaldırılması ya da içeriksel anlamda daraltılması, şeklinde tanımlanır (Kocaoğlu 2010:70).

Küçülme kararı, çoğunlukla pazarda meydana gelen daralma veya pazarda daralma tehlikesi durumunda alınır. Bu süreç genellikle maliyetlerin azaltılması ve karar alma sürecinin hızlandırılması için uygulanır (Barutçugil,2004:186).

Başka bir tanıma göre küçülme, işletme verimliliğini artırmak ve rakiplerle rekabet edebilmek için gerek insan kaynağı gerekse diğer bürokratik işlemlerin

azaltılması yoluyla yöneticiler tarafından uygulanan stratejidir (Freeman, Cameron,1993:12).

Bir işletmenin küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçlerini azaltmadır. Bu bakımdan küçülmenin amaçları şöyle sıralanabilir (Koçel,2011:422).

- Maliyetleri düşürmek.
- Karar sürecini hızlandırmak.
- Verimliliği artırmak.
- Sinerjiyi artırmak.
- İletişim bozukluklarını azaltmak.
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.
- Yeni fikirlere kısa sürede uyum sağlamak.
- Sonuç odaklı çalışır hale gelmek.

### **3.2.1. İstihdamın Azaltılması**

Kriz sürecinde ilk uygulamaya konulan politikaların başında istihdamın azaltılması gelmektedir. İşletmeler için istihdam azaltılması kriz sürecinde alınabilecek riskli kararların başında gelmektedir. İşletmeler açısından maliyetinin düşmesi için uygulanabilir bir strateji gibi görünse de geride kalan çalışanlar için motivasyon kaybına neden olacaktır. Bu durumda kriz nedeniyle bozulmuş olan moraller daha da bozulacak bu durum personelin veriminin düşmesine neden olacaktır (Demiral 2011:71)

İstihdam azaltma kararı işletmeler tarafından farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bu uygulamalar dış kaynaktan temin ve kademe eksiltme şeklinde sıralanabilir.

#### **3.2.1.1. Dış Kaynaktan Temin**

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin gerçekleştirmek istediği faaliyetleri kendi bünyesinde üretmeyip, bu faaliyetlerin gerçekleşmesi konusunda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır. Bu uygulama, işletmelere zaman ve maliyetler



açısından büyük ölçüde tasarruf imkanı sağlayan önemli bir faaliyettir (Ecerkale, Kovancı 2005:69).

İşletmeleri dış kaynaklara yönlendiren hatta zorlayan birçok neden vardır. Bu nedenler şöyle sıralanabilir; finansal kaynakların yetersizliği, çalışan personele yönelik yaşanan sorunlar, üretilen ürün veya sunulan hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik talepler, gelişen teknolojiyi takip edebilmek, yakalayabilmek, yönetim ve organizasyonda yaşanan aksaklıkların giderilmesi isteği, yeni müşteri ve piyasa taleplerini karşılayabilmek için işletmeler dış kaynaktan temin yolunu tercih etmektedir (Oflluoğlu, Doğan 2009:145).

İşletmelerin kriz dönemlerinde personel ihtiyaçlarını dış kaynaklardan temin etmesinin en önemli nedeni dışarıdan temin edilen personelin sigorta primi ya da diğer yan haklar gibi ödemelerinin işletme tarafından karşılanmaması ve olası bir işten çıkarma durumunda tazminat ödeme zorunluluğunun olmamasıdır. Bu gibi nedenlerden dolayı kriz dönemlerinde işletmeler dış kaynaklardan personel teminini tercih etmektedir.

### **3.2.1.2. Yalın Hale Gelme**

Kademe eksiltmenin en yalın tanımı; işletmedeki en alt kademe ile en üst kademe arasındaki mesafeyi kısaltarak organizasyonun daha yalın hale getirilmesidir.

Kademe eksiltme; iş görenin daha az beceri ve sorumluluk gerektiren daha alt örgütsel kademedeki bir pozisyona kaydırılmasıdır. Kademe eksiltmeler işletmelerin üretim hacimlerinde düşüş olduğunda ya da kriz zamanlarında tercih edilen küçülme politikalarından biridir (Bingöl 2014:570).

Kademe eksiltmenin kriz dönemindeki uygulamalarına çok dikkat edilmelidir. Kriz döneminde uygulanan kademe eksiltme personelin motivasyonun düşmesine neden olabilir, bu durum zaten zor durumda olan işletmelerin durumunu daha kötü hale getirebilir. Kademe eksiltmenin işletmelere faydalı olduğu durumlar da vardır örneğin; alt kademe ile üst kademe arasındaki hiyerarşik basamakları azaltarak kriz sürecinde hızlı kararlar alınmasını sağlayarak krizin daha hızlı atlatılmasını sağlarken, rakiplerine göre de daha hızlı hareket etme imkânı tanımaktadır.

### 3.2.2. İşten Çıkarma

Kriz sürecinde işletmelerin maliyetleri düşürmek için uygulamayı düşündükleri politikaların başında işten çıkarmalar gelmektedir.

Kriz sürecinde işletmelerin var olan iş hacimlerinde düşüşler meydana geleceğinden yeni siparişler almakta zorlanacaklar bu durumda çalışanların ücretleri işletmeler için fazladan maliyet unsuru oluşturacaktır. İşletmelerin iş hacimlerinin düşmesi ile personel giderleri işletmelerin katlanamayacağı seviyelere çıkmaktadır. İşletmeler oluşacak bu maliyetlere katlanmamak için çalışanların iş akitlerini fesih etme yoluna gitmektedirler ( Demiral 2011:71)

Krizlerin başlamasıyla birlikte işletmelerde meydana gelen gergin ortam işten çıkarmaların başlamasıyla beraber çalışanların üzerindeki varolan baskı ve stresi daha çok artacaktır. Oluşacak bu baskı ve stresin etkilerini en aza indirmek için insan kaynakları bu süreçte çalışanlarla yakından ilgilenmelidir, hem işten çıkarılan hem de devam edecek personelin psikolojik durumları dikkatle takip edilmelidir.

Kriz dönemlerinde işletmeler personele yönelik kararlar alırken işletmelerin geleceğine dikkat ederek ve sosyal sorumluluk çerçevesinde karar vermek durumundadırlar. Krizler ister küresel bazda isterse faaliyet gösterilen alanda meydana gelsin işletmelerin ilk tasarruf uygulayacakları alan personel sayısı olmaktadır. Son zamanlarda insan kaynağının önemi fark edildiği için işten çıkarılma yapılacaksa bile çıkarılacak personelin belirlenmesi için bazı kriterler geliştirilmiştir(Titiz 2003:115-116).

İşten çıkarmalar, işletme içerisindeki veya dışındaki nedenlerden dolayı işletmelerde işgücü fazlasının olduğu durumlarda uygulanmaktadır. İşten çıkarmaların, işverenin işten çıkarmayla aynı derecede etkili başka bir çare bulamaması nedeniyle son çare olarak personel çıkarmalarının gerçekleştirildiği kabul edilmektedir( Birben 2006:7).

Society for Human Resources Management dergisinde yer alan bir araştırmaya göre, işten çıkarılacakların belirlenmesinde kullanılan ölçütler tablo 5'te ki gibi belirtilmiştir.

**Tablo 3.1.** İşten Çıkarılacakları Belirlemede Kullanılan Ölçütler

ÖLÇÜTLER	%
PERFORMANS	62
İŞ KATEGORİSİ	47
YETENEKLER	41
KIDEM	40
İŞÇİ TÜRÜ	37
ATAMA	21
OLUMLU AYRIMCILIK	15
ÖRGÜTTEKİ POZİSYON	11

**Kaynak:** Halil Bader Arslan, Örgütsel Küçülme Yeniden Yerleştirme Destek Danışmanlığı ve Türkiye Uygulaması Doktora Tezi 2004, 28

İşten çıkarılacakların belirlenmesinde kullanılan bir başka ölçüt ise Chartered Institute of Personnel and Development dergisinde yer alan bir araştırmaya göre tablo 6'da ki gibi belirtilmiştir.

**Tablo 3.2.** İşten Çıkarılacakların Belirlenmesinde Kullanılan Kriterleri

ÖLÇÜTLER	%
İŞ KATAGORİSİ	68.10
PERFORMANS	61.70
YETENEK	51.60
İÇ DENETİM	26.50
DEVAMSIZLIK	23.40
SORUMLULUK DÜZEYİ	7.70
MAAŞ	4.80
YAŞ	0.40
DİĞER	10.20

**Kaynak:** Halil Bader Arslan, Örgütsel Küçülme Yeniden Yerleştirme Destek Danışmanlığı ve Türkiye Uygulaması Doktora Tezi 2004, 28

Tablolardan görüldüğü üzere işletmeler işten çıkarma kriterlerini kendileri belirleyerek işten çıkarmaları yapmaktadırlar. Bu kriterlerin bazıları şu şekilde açıklanabilir.

Performans Sonuçları: İşletmeler personel çıkarma kararı aldıklarında çıkarılacak personelin belirlenmesi için tüm personelin performanslarını göz önüne alarak bir liste hazırlarlar, hazırlanan bu listenin en altında kalanlar işten çıkarılacaklar arasında yer almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken performans kriterlerinin iyi belirlenmesi ve gelişim içerisinde olan çalışanları bu değerlendirmenin dışında tutulmalıdır ( Yavaş 2014: 57)

**Yaş:** İşletmelerin uyguladıkları işten çıkarma kriterlerinden biri de yaştır. Yaş kriterinde önemli olan tecrübedir. Yaşı daha büyük olan personelin işletme içerisinde daha tecrübeli olacağı varsayılarak işten çıkarılacaklar arasında yaşı küçük olan personel tercih edebilmektedir. Yaş kriteri uygulanacaksa tıpkı performansta olduğu gibi çok dikkatli olunması gerekmektedir, çünkü yaşı küçük olan biri işletme için daha faydalı olacaksa bu durumda yaş kriteri kullanılmamalıdır (Yavaş 2014: 58)

**Ücret:** Personel ücretleri işletmeler açısından sabit giderlerin en büyük kısmını oluşturmaktadır. Krizlerde işletmeler tasarruf edebilmek için personel çıkarma kararı aldıklarında işten çıkarılacaklar listesinde ilk dikkat çekenler yüksek ücretli çalışanlar olmaktadır. Tüm kriterlerde olduğu gibi burada da tasarruf edebilmek adına işletmeler için önemli olan personelin işlerine son verilmemelidir. Ücret kriterinde çok ücret alanın değil işten çıkarılacak kişinin işletmeye faydasının ne olduğu dikkate alınmalıdır ( Yavaş 2014: 58)

**İşletmedeki Pozisyon:** İşletmelerin işten çıkarmada dikkat edecekleri kriterlerden biri de personelin işletme içerisindeki pozisyonuna göre belirlenmesidir. İşletmeler personelin hiyerarşik durumuna göre seçim yapmak zorunda kalabilirler. Bu gibi durumlarda daha az faydalı olan çalışan ya da aynı kademedeki birden çok çalışan olduğu durumlarda ise personelin kıdemine ve pozisyonuna göre işten çıkarma kararı verilir.

### **3.2.3. Gönüllü İşten Ayrılma**

Kriz dönemindeki işletmeler aldıkları küçülme kararını uygularken işten çıkarılan personel için tazminat ödemeleri işletmelerin var olan durumlarını daha kötüye götürecektir. İşletmeler tazminat vermemek için personelinin gönüllü olarak işten ayrılmaya teşvik etmekte veya buna zorlamaktadır.

Aralık 2016'da Türk Hava Yollarının ikram şirketlerinden olan DO&CO çalışanlarına gönüllü işten ayrılma çağrısı yaptı ve gönüllü ayrılma başvurularını almaya başladı. DO&CO gönüllü işten ayrılacak olan personelinden, 4 yıl ve altında çalışmış olanlarına kıdem ve ihbar tazminatı ile yıllık izin parası gibi yasal hakların yanında ayrıca 2 aylık brüt ücreti ödeyeceğini ilan etti. 5-9 yıl arasında çalışmış olan personeline ise kıdem, ihbar tazminatı ile yıllık izin parası gibi yasal hakların yanında 3 aylık brüt ücreti ödeyeceğini ilan etti. 10 yıl ve üzeri çalışan personele de

kıdem, ihbar tazminatı ile yıllık izin parası ve yasal hakların yanında 5 aylık brüt ücreti ödeyeceğini ilan etti (<http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/docodan-gonullu-ayrilin-cagrısı.html> 26.05.2017 22.20).

Yine benzer bir uygulamayı 2012 yılında TASCÖ KİPA gönüllü işten ayrılma çağrısı yapmıştır.

### **3.2.4. Ücretsiz İzin**

İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları en yaygın uygulamalardan biri ücretsiz izin uygulamasıdır. Personelin işten çıkarılması yerine ücretsiz izin vererek, hem çalışanlarına işten çıkarıldı izlenimi vermemekte hem de kriz sonrası oluşabilecek personel ihtiyacını eski çalışanlar ile kapatma imkânı tanımaktadır. Ücretsiz izin uygulamasını işletmelerin tek taraflı olarak yapma imkânı yoktur bu uygulamanın yapılabilmesi için personelin rızasının olması gerekmektedir. Ücretsiz izin uygulaması sadece kriz dönemlerinde değil normal zamanlarda da uygulanan bir politikadır. Özellikle mevsimsel faaliyet gösteren sektörlerde bu uygulamaya çok sık rastlanılmaktadır ([http://www.kizilcahamamhaber.com/kriz-nedeniyle-uccretsiz-izinucret-indirimi-yasal-mi-\\_m1566.html](http://www.kizilcahamamhaber.com/kriz-nedeniyle-uccretsiz-izinucret-indirimi-yasal-mi-_m1566.html) 21.09.2018 01:49)

Örneğin turizm sektöründe yaz sezonunda personel ihtiyacı artmakta kış sezonunda işletmelerin personel ihtiyacı azalmaktadır. Bu nedenle otellerde ücretsiz izin uygulamasına çok sık rastlanmaktadır.

### **3.2.5. Yarı Zamanlı İstihdam**

Günümüzde istihdam konusunda yaşanan en yeni ve en önemli gelişmenin başında kısmi (part-time) çalışma ve bu şekilde istihdam edilenlerin sayısında meydana gelen artış gelmektedir. Yarı zamanlı çalışmanın işveren tarafından tercih edilmesinin en önemli nedeni özellikle hizmet yoğun ekonominin gelişmesi ve depolanmaları mümkün olmayan bu hizmetlerin tüketime bağlı olarak üretilmesi gereğidir. Personel tarafından tercih edilme nedeni ise, özellikle kadınlar başta olmak üzere iş ve sosyal yaşamı bağdaştıracak bir çalışma düzeni oluşturulmasına imkân tanınmasıdır(Koç, Görücü 2011:150).

Yarı zamanlı çalışma, normal günlük, haftalık veya aylık iş sürelerinden daha kısa süreyi kapsayan çalışma süreleri için kullanılmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve

Kalkınma Örgütü yarı zamanlı çalışma ve yarı zamanlı çalışan personeli şu şekilde tanımlamıştır. Buna göre; yarı zamanlı çalışma, “Gönüllü olarak kabul edilen ve tam süreli çalışma biçiminin çalışma süresinden kısa olan çalışma biçimidir” yarı zamanlı çalışan personel ise;“Genellikle işinde haftada 30 saatin altında çalışan personeldir” (Kuşaksız 2006:20).

Yarı zamanlı çalışmanın ilk şartı işveren ile personelin anlaşmasıdır. İşveren ile personel karşılıklı anlaşarak kısmi zamanlı çalışmayı kriz dönemlerinde hayata geçirebilmektedir. Kısmi zamanlı çalışmayı personelin kabul etmesinin en önemli nedenlerinden biri başka bir iş bulmanın zor olacağı düşüncesidir. İşletmeler için faydası ise daha az maliyetle tecrübeli personelin çalışacak olmasıdır.

### **3.2.6. Ücretli İzin**

Çalışanların daha önceden biriken veya mevcut ücretli izin haklarını kriz dönemlerinde kullanmaları sağlanabilir. İzinlerini bu dönemde kullanan personel aylık ücretini almaya devam ederken, olası bir işten çıkarma ihtimaline karşı da iş aramak için yeterli vakit bulacaktır.

Bu durum işletmeler için ise az da olsa tasarruf yapma imkânı sağlamaktadır. İzine çıkan çalışan için yemek, yol gibi bazı imkânlar sağlanmayacağı için işletmelere tasarruf imkânı sağlamaktadır.

### **3.2.7. İstihdam Kaydırma**

İstihdam kaydırma; işletmelerin kriz dönemlerinde fazla olan personelinin başka yerlere kaydırması işlemi olarak tanımlanır. Genellikle çok uluslu işletmelerin uyguladıkları politikaların başında gelmektedir.

Kriz dönemlerinde işletmeler personeli başka birimlere kaydırarak, personelinin işten çıkarmak yerine organizasyon içerisinde iş değişikliğine gidebilirler(Kayalar 1998:159).

### **3.2.8. Evde İstihdam**

İşletmelerin teknolojik alt yapıları müsaitse personelinin işe gelmesi yerine evde çalışarak küçük de olsa tasarruf etme imkânı sağlayabilir. Personelin evde olmasıyla firmalar elektrik, yol, yemek gibi zorunlu harcamalarından tasarruf

edebilirler. Bu sayede hem personel işten çıkarılmamış olur hem de işletmenin kriz dönemindeki zorunlu harcamalarında azalma meydana gelir.

### **3.2.9. Proje Bazlı İstihdam**

İşletmeler kriz dönemlerinde personeli tamamen işte çıkarmak yerine personeli ile proje bazlı çalışma anlaşması yaparak katlanılan maliyeti aza indirirler. Bu anlaşma hem işletme için hem de çalışan için faydalı olacaktır işletmeler açısından sabit giderler azalırken personel için ise kriz dönemi geçene kadar işsiz kalma önlenmiş olacaktır.

### **3.3. Eğitim ve Geliştirme**

İşletmeler normal dönemlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini istihdam ettikleri personelin bilgi, beceri ve donanımlarını artırmak için sürdürürken kriz dönemlerinde verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri ise kriz nedeniyle işten çıkarılacak personelin daha sonraki süreçte çalışma hayatlarına yardımcı olmak için yürütülür.

İşletmeler işten çıkaracakları personele daha sonraki çalışma hayatlarında yardımcı olmak için farklı seçenekler sunabilirler. Bunlardan biri de girişimciliğe teşviktir. İşletmeler işten çıkardıkları personelin deneyimleri doğrultusunda kendi iş yerlerini kurmaya teşvik edebilirler ya da faaliyet gösterilen alanda bayilik vermek suretiyle kriz döneminde zorda kalmalarını önleyerek, işletmenin de imaj kaybı yaşamasının önüne geçmiş olurlar.

### **3.4. Kariyer Planlama**

Kriz öncesi süreçte kariyer planlama personelin hedefleri ile işletme hedefleri arasında bir bağ kurarak yapılan işin daha iyi yapılması için var olan yeteneklerin gelişmesi ve gelecekte oluşabilecek pozisyonlar için gerekli özelliklerin kazandırılması sürecidir. Kriz dönemlerinde ise işten çıkarılacak personelin işten çıkarıldıktan sonra yeni iş bulma sürecinde personele destek verme sürecidir.

Bu bağlamda işletmeler işten çıkarılacak personele yeni iş bulma sürecine de girebilirler. İşletmeler bu işi gönüllü olarak yaparlar. İşletmeler küçülmeye giderken personelinin mağdur edilmemelerini amaçlarlar.

Yeni kariyer işten çıkarılan personele iş kaybıyla nasıl baş edebileceğini ve bir işten diğerine geçişin üstesinden nasıl gelineceğini öğreten endüstri haline gelmiş bir hizmettir. Diğer bir deyişle; işveren için organizasyonel değişim, çalışanlar için yeni bir iş, kariyer veya yaşam stili ile yüzleşme anlamına gelen hem işten çıkarılan personeli ve geride kalan personeli hem de işvereni destekleyen danışma ve kariyer danışmanlığı sürecidir(Kambur, Birgün 2008:118).

Küçülmeye giden işletmeler, işten çıkarılan eski personelin yeni bir işe girmesi için sponsorluk yapabilir, ilişki içinde olduğu firmalarla görüşerek çalışanlarını bu firmalara önerebilir, başka bir şehre gidecek olan personelin taşınma masraflarını karşılayabilir(Arslan, Ulaş 2004:108).

### **3.5. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme bireyin fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin yapılacak olan işe ne derece uygun olduğu araştıran ve personelin işteki başarısını analiz eden insan kaynakları işlevidir. Kriz dönemlerinde işletmelerin iş hacimlerinde ki düşüşler nedeniyle insan kaynaklarının performans değerlendirme işlevi daha çok işten çıkarılacak personelin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

### **3.6. Seçme ve Yerleştirme**

Kriz öncesi dönemlerde seçme ve yerleştirme işlevi işletmelerin eleman ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın uygun yollarla ilan edilmesi, ilana başvuruların alınması, başvuruların değerlendirilmesi sürecidir. Kriz dönemlerinde işletmelerin personel ihtiyacı olmadığı için kriz dönemlerinde işletmeler ve seçme yerleştirme işlevini kullanmamaktadırlar.

### **3.7. Özlük İşlemleri**

Özlük işlemleri iş kanun 75. Maddesinde belirttiği şekilde personelin işe başlama, yükselme, işten ayrılma, izin hakkı, işe devam durumu gibi unsurların takibinin ve elde edilen bilgilerin muhafaza edilmesini sağlayan bir süreçtir. Kriz dönemlerinde yaşanabilecek personel hareketleri nedeniyle özlük işlemlerinde yoğunluk yaşanabilir.



### **3.8. İş Güvenliği**

İş güvenliği insan kaynakları biriminin koruma işlevidir. İşletmelerde kriz öncesi iş güvenliği işlevi nasıl işliyorsa kriz döneminde de iş güvenliği işlevi aynı şekilde faaliyetlerine devam etmektedir.

### **3.9. Sağlık**

Kriz öncesi dönemde işletmeler hastalıklara ve iş kazalarına karşı personeline sağlık sigortası imkânı sağlamaktadırlar. Kriz dönemlerinde ise işletmeler personeline sağladığı özel sağlık sigortası uygulamasında kesintilere gidebilmekte veya tamamen vazgeçebilmektedir.

### **3.10. Endüstri İlişkileri**

İşletmelerde endüstri ilişkileri dar anlamda, çalışma şartlarını kapsayan işveren ile çalışan ilişkilerini kapsar.

Kriz dönemlerinde en aktif kullanılan insan kaynakları işlevlerinden biri endüstri ilişkileridir. İşten çıkarılacak personelin olması, ücretle ilgili problemlerin ortaya çıkması, çalışma şartlarında meydana gelen değişmeler nedeniyle çalışanlar ile personel sık sık karşı karşıya gelmektedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 4.1. Sivas Sanayisi ve Araştırma Yapılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Organize Sanayi Bölgesi Bakanlar Kurulunun 15.07.1976 tarih ve 7/12207 sayılı kararnamesiyle kurulmuştur. Kuruluş Protokolü Mülga Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 22.12.2000 tarih ve 654 sayılı oluru ile onaylanarak 38 sicil numaralı Tüzel Kişilik Kazanmıştır. Sivas'a 6 Km mesafede Erzincan karayolu üzerinde 435,40 hektarlık bir alan üzerinde bulunmaktadır. 40 hektarlık bir alan Sivas belediyesince Hafif Endüstri Sahası olarak 1989 yılında kamulaştırılmıştır. Buna ilave olarak 1994 yılında 52,75 hektarlık bir alan kamulaştırılarak toplam 92,75 hektarlık bir Organize Sanayi Bölgesi Teşekkül ettirilmiştir. Arsa taleplerinden dolayı Organize Sanayi Bölgesi Mütevelli Heyeti bu bölgeye 98,76 hektarlık 2.kısım 1997 yılında kamulaştırılarak ilave etmiş, imar ve parselasyon planlarını tamamlayarak 1997 yılı sonunda müteşebbislere sunmuştur. 5084 sayılı teşvik yasasından dolayı arsa talepleri devam ettiğinden 2004 yılında 243,89 hektarlık 3. Kısımın yer seçimi yapılarak kamulaştırmaya başlanmıştır Böylece toplam 269 sanayi parseli olan 435,40 hektarlık bir OSB Teşekkül ettirilmiştir. Bu parsellerin kamulaştırılarak altyapısı tamamlanan 261 adet parsel 224 yatırımcıya tahsis edilmiştir. Boş görünen 9 adet parsel henüz kamulaştırılmadığı ve tescili yapılamadığı için tahsis edilememektedir.

Çalışmanın bazı sonuçları daha önce yapılmış olan çalışmalarla benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Gürkan HAŞİT'in " İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması"na göre kriz dönemlerinde uygulanan kriz stratejileri yönünden benzerlik göstermektedir. Melek Vergiliel Tüz'ün "Kriz Döneminde İşletme Yönetimi" adlı kitabında yaptığı çalışmanın sonucunda, istihdam azaltma politikası sıkça uygulanan politikadır. Bu sonucu ile iki çalışma örtüşmektedir.

## **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada Sivas il merkezinde mermer ve mobilya sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerin kriz yönetim sürecinde uyguladıkları insan kaynakları politikaları araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca mermer ve mobilya sektörünün bu bağlamda bir karşılaştırılmasının yapılması da amaçlanmıştır. Araştırmada mobilya ve mermer sektörlerin faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikaları arasında farklılık olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

## **4.3 Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma Sivas Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren mermer ve mobilya sektöründeki işletmelere uygulanmıştır. Verilerin toplanması ve sonuçların analiz edilebilmesi için anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması kriz dönemi politikalarını insan kaynakları birimi ile diğer yöneticilerin birlikte belirlediği varsayılarak işletmelerin üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma, bir alan araştırması olarak anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir

### **4.3.1. Varsayımlar**

Bu çalışmada, yapılacak araştırma için en doğru veri toplama yönteminin anket olacağı ve anketi dolduracak işletme yöneticilerinin anket sorularını iyi algıladıkları ve bilinçli cevaplayacakları varsayılacaktır.

### **4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma Sivas il merkezindeki mermer ve mobilya sektöründeki, işletmelerin insan kaynaklarını yöneticileri ve diğer üst kademe yöneticileri ile sınırlıdır.

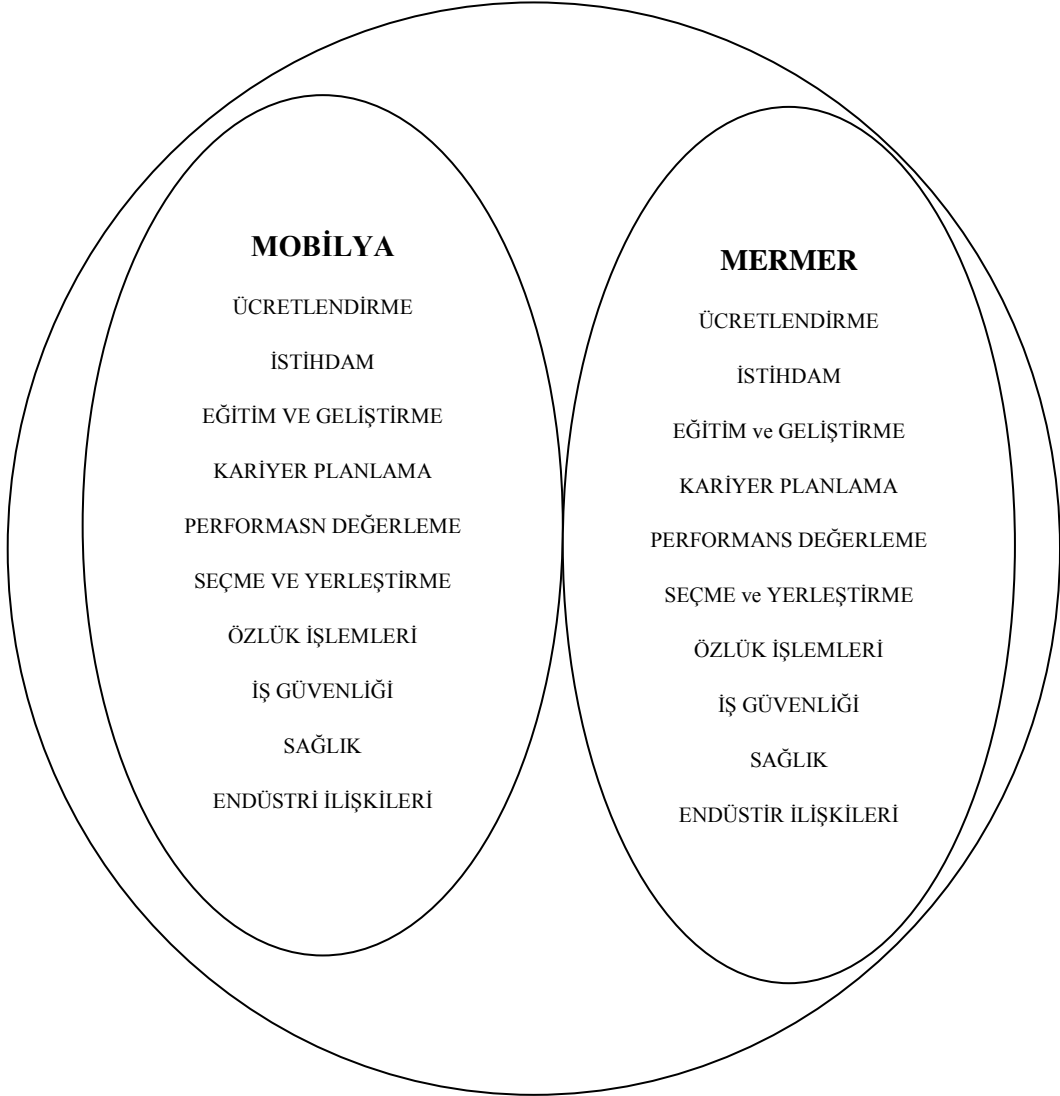
### **4.3.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, tam sayım yöntemi ile belirlenmiştir. Sivas Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü verilerine göre Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 18 mobilya işletmesi ve 10 mermer işletmesine ulaşılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Sivas Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 18 mobilya ve 10 mermer işletmesidir. Sivas Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü verilerine göre organize bölgesinde 10 mermer işletmesi ve 18 mobilya işletmesi faaliyetini sürdürmektedir. 18 mobilya işletmesinin 8 tanesi tam olarak mobilya üretimi yapmaktadır. Bu bağlamda araştırma 10 mermer işletmesinde 42 yöneticisi ve 8 mobilya işletmesinde yine 42 yönetici ile toplam 18 işletmede 84 yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3.4. Araştırmanın Modeli

### KRİZ DÖNEMİ



#### 4.3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Araştırmada uygulana anket Engin YAVAŞ'ın İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkisi konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır birinci bölüm 6 bağımsız değişkeni içeren demografik sorulardan, ikinci bölüm ise kriz dönemi insan kaynakları politikalarından oluşan 22 soru olmak üzere toplam 28 soru içermektedir. Anket iki farklı sektöre uygulandığı için sektörler arasında benzerlik olup olmadığının değerlendirilmesi için Ki Kare testi uygulanmıştır. Ki-kare testi, gözlenen frekanslar(G) ile beklenen frekanslar(B) arasındaki farkın istatistik olarak anlamlı olup olmadığı temeline dayanır. Çalışmanın güvenilirlik testi yapılmış Cronbach Alpha değeri 0,95 bulunmuştur. Geçerlilik testinde iç güvenilirlik testi uygulanmış sorular uzman kişilere gösterilmiş ve soruların geçerliliği test edilmiştir. Tüm testler bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir.

#### 4.4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.** İşletme Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları		
Değişkenler	Sayı	Yüzde
25-35	26	31
36-45	31	36,9
46-55	20	23,8
56 ve Üstü	7	8,3
Toplam	84	100

Anketi cevaplayan yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımını belirlemek amacıyla sorulan soruya işletme yöneticilerin verdikleri cevaplara göre: İlk sırayı 31 kişi ve yaklaşık %37 oranla 36-45 yaş grubu yer almaktadır. İkinci sırada 26 kişi ve %31 oranla 25-35 yaş grubu yer almaktadır. Üçüncü sırada 20 kişi ve yaklaşık % 24 oranla 46-55 yaş grubu yer almaktadır. Son sırada ise 7 kişi ve yaklaşık 9 oranla 56 yaş ve üstü grup yer almaktadır. Mobilya ve Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında ilk sırada 36-45 yaş grubun yer aldığı görülmektedir. Bu da işletmelerin genç ve dinamik yöneticilerle çalışmayı

tercih ettiğini göstermektedir. Değişen çevre koşulları ve sürekli artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için genç ve dinamik bir yapılanmayı tercih ettiklerinden dolayı, yoğun ve esnek iş temposu nedeniyle 56 ve üzeri yaş grubundaki yöneticileri daha az tercih ettikleri görülmektedir.

**Tablo 4.2.** İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	25	29,8
Erkek	59	70,2
Toplam	84	100

Anketi cevaplayan yöneticilerin 25'i yaklaşık %29 oranla kadın iken, 59'u yaklaşık %70 oranla erkektir. Faaliyet gösterilen alanların çalışma şartları göz önüne alındığında işletmelerin yöneticilerini daha çok erkek çalışanlardan tercih ettiği görülmektedir.

**Tablo 4.3.** İşletme Yöneticilerinin Medeni Durumu

<b>Medeni Durum</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	62	73,8
Bekâr	22	26,2
Toplam	84	100

Anketi cevaplayan işletme yöneticilerinin 62'si yaklaşık olarak %74 oranla evli iken, 22'si ve yaklaşık olarak %27 oranla bekârdır. Ülkemizde 35 yaş üzeri kişilerin bekâr olma olması genellikle düşüktür. Tabloda görüldüğü gibi 35 yaş ve üzeri çalışanların oranı yaklaşık olarak oranı %70'dir. Elde edilen bulgulara göre yaş oranları ile evli çalışan oranı bu anlamda örtüşmektedir.

**Tablo 4.4. İşletme Yöneticilerin Eğitim Durumu**

<b>Eğitim Durumu</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Orta Öğretim	1	1,2
Lise	13	15,5
Ön Lisans	13	15,5
Lisans	44	52,4
Yüksek Lisans	11	13,1
Doktora	2	2,4
Toplam	84	100

Anketi cevaplayan yöneticilerinin eğitim durumlarını belirlemek amacıyla sorulan soruya işletme yöneticilerin verdikleri cevaplara göre: İlk sırada 44 kişi ve yaklaşık olarak %52 oranla ile üniversite mezunları yer almaktadır. İkinci sırada ise 13 kişi ve yaklaşık %16 oranla lise ve ön lisans mezunları bulunmaktadır. Üçüncü sırada 11 kişi ve yaklaşık olarak %13 oranla yüksek lisans mezunları yer almaktadır. Dördüncü sırada 2 kişi ve yaklaşık %2 oranla ile doktora mezunları yer almaktadır. Beşinci ve son sırada ise 1 kişi ve yaklaşık olarak %1 oranla orta öğretim mezunları yer almaktadır. Mermer ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına bakıldığında çalışanların yaklaşık yarısının lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Bu oldukça önemli bir orandır. Üniversite mezunları açısından bakıldığında önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanların toplam oranın yaklaşık olarak %83 oranındadır ki bu da işletmelerin hedeflerine ulaşmak için alanlarında eğitimli çalışanları özellikle tercih ettiğini göstermektedir. İşletme yöneticileri arasında 1 kişinin orta öğretim mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.5. İşletme Yöneticilerinin Pozisyonu**

<b>İşletmedeki Pozisyon</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
İşletme Sahibi	17	20,2
Genel Müdür	14	16,7
İnsan Kaynakları	24	28,6
Diğer	29	34,5
Toplam	84	100

İşletme yöneticilerinin işletme içerisindeki pozisyonlarını belirlemek amacıyla sorulan soruya işletme yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre: Birinci sırada diğer cevabı 29 kişi ve yaklaşık olarak 34 oranla ilk sırada yer almaktadır



(Diğer seçeneği içerisinde muhasebe birimi yöneticileri, pazarlama birimi yöneticileri, satın alma birimi yöneticileri yer almaktadır). İkinci sırada 24 kişi ve yaklaşık olarak %29 oranla insan kaynakları yöneticileri yer almaktadır. Üçüncü sırada ise 17 kişi ve yaklaşık olarak %20 oranla işletme sahipleri yer almaktadır. Dördüncü ve son sırada ise 14 kişi ve yaklaşık olarak %17 oranla genel müdür pozisyonundaki yöneticiler yer almaktadır. İşletmelerin hiyerarşik yapıları göz önünde bulundurulacak olursa, diğer yöneticilerin oranı yaklaşık %35'dir. Bu da işletmelerin kurumsallaşma yolunda olduğunu işletmedeki yöneticilerin görev ve statülerine uygun şekilde hiyerarşik olarak yapılandıklarını ve işlerin daha profesyonelce yapıldığını göstermektedir.

**Tablo 4. 6. İşletme Yöneticilerinin Çalışma Yılı**

<b>Çalışma Yılı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	3	3,6
1-5 yıl arası	31	36,9
6-10 yıl arası	23	27,4
11-20 yıl arası	21	25
20 yıl ve üzeri	6	7,1
Toplam	84	100

İşleme yöneticilerinin çalışma yılının belirlenmesi için sorulan soruya işletme yöneticilerinin verdiği cevaplara göre: birinci sırada 31 kişi ve yaklaşık olarak %37 oranla ilk sırada 1-5 yıl arası çalışma yılına sahip yöneticiler gelmektedir. İkinci sırada 23 kişi ve yaklaşık olarak %27 oranla 6-10 yıl arası çalışma yılına sahip yöneticiler gelmektedir. Üçüncü sırada 21 kişi ve %25 oranla 11-20 yıl arasında çalışma yılına sahip yöneticiler gelmektedir. Dördüncü sırada 6 kişi ve yaklaşık olarak %7 oranla 20 yıl ve üzeri yıl çalışma yılına sahip yöneticiler yer almaktadır. Beşinci ve son sırada 3 kişi ve yaklaşık olarak %4 oranla bir yıl ve daha az çalışma yılına sahip yöneticiler yer almaktadır. İşletmeler çalışanlarını işe alırken uzun süre çalışmayı planlamaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin kuruluş yıllarına bakıldığında genç işletmeler olduğu görülmektedir, mobilya ve mermer sektörlerinde çalışanların çalışma sürelerine bakılacak olursa 6 yıl ve üzerinde çalışanların toplam oranının yaklaşık %60 olduğu görülmektedir. Bu da işletmelerin kuruluş günlerinden itibaren çalışanları ile yollarına devam ettiklerini göstermektedir.

**Tablo 4.7.** İşletmelerin Ortaya Çıkabilecek Krizi Önceden Sezmek İçin Gerçekleştirdikleri Faaliyetler

<b>Krizi Önceden Sezmek İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Sürekli iç ve dış çevre analizleri yapıyoruz.	46	41,5
Erken Uyarı Sistemi'ne sahibiz.	15	13,5
Üst yönetim uzman kişi ve kuruluşlara danışır.	26	23,5
Krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistem veya çalışma yoktur, işler oluruna bırakılır.	21	18,9
Diğer	3	2,6
Toplam	111	100

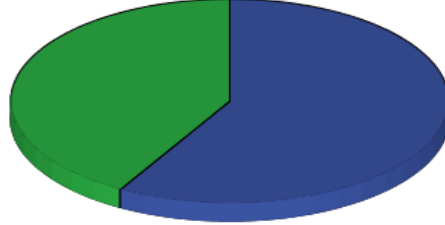
İşletmelerin krizleri önceden sezmek için hangi faaliyetleri gerçekleştirdiklerini belirlemek sorulan soruya yöneticilerin verdiği cevaplara göre: İlk sırada 46 cevapla sürekli iç ve dış çevre analizi yapıldığı belirtilmiştir. İkinci sırada 26 cevapla üst yönetim uzman kişi ve kuruluşlara danışıldığı belirtilmiştir. Üçüncü sırada ise 26 cevapla krizi önceden sezmeye yönelik bir sistem veya çalışma yoktur, işlerin oluruna bırakıldığını belirtilmiştir. Dördüncü sırada ise 15 cevapla erken uyarı sistemine sahip oldukları belirtilmiştir. Son sırada ise 3 cevapla diğer seçeneği belirtilmiştir. İşletme yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre oluşturulan frekans dağılımı tablo 15'te verilmiştir. Krizler beklenmedik bir anda ortaya çıkan olaylardır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin krize hazırlık olmak için sürekli iç ve dış çevre analizi yaptığı ve üst yönetimin uzman kişilere danıştığını görülmektedir. İşletmelerin olası krizlere hazırlıksız yakalanmamak için gerekli tedbirleri almaya çalıştığını söylenebilir.

**Tablo 4.8.** İşletmelerin Daha Önce Bir Kriz Yaşayıp Yaşmadığı

<b>Daha Önce Kriz Yaşayıp Yaşamama Durumu</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	49	58,3
Hayır	35	41,7
Toplam	84	100

#### İŞLETMELERİN KRİZ YAŞAYIP YAŞAMADIKLARI

■ evet  
■ hayır



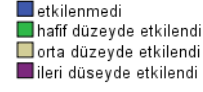
**Şekil 4.1.** İşletmelerin Daha Önce Bir Kriz Yaşayıp Yaşamadığı

İşletmelerin daha önce kriz yaşayıp yaşamadıklarını belirlemek için işletme yöneticilerine sorulan soruya verilen cevaplara göre 49 yönetici yaklaşık olarak %58 oranında, daha önce bir kriz yaşadığını belirtirken 35 yönetici yaklaşık olarak %42 oranında, daha önce bir yaşamadığını belirtmiştir. İşletmelerin daha önce kriz yaşayıp yaşamadıkları tablo 16 ve şekil 1’de gösterilmiştir. Mermer ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerin büyük bir kısmı daha önce kriz yaşamıştır. Bu yöneticiler ileride oluşabilecek krizlerde tecrübeleri ile işletmelerin krizleri daha az zararlar atlatmalarını sağlayabilirler.

**Tablo 4.9.** İşletmelerin Krizden Ne Kadar Etkilendikleri

İşletmelerin Krizden Ne Kadar Etkilendikleri		
	Frekans	Yüzde
Etkilenmedi	10	18,9
Hafif Düzeyde Etkilendi.	22	41,5
Orta Düzeyde Etkilendi.	20	37,7
İleri Düzeyde Etkilendi.	1	1,9
Toplam	53	100

#### İşletmelerin Krizden Ne Kadar Etkilendikleri



Şekil 4.2. İşletmelerin Krizden Ne Kadar Etkilendikleri

İşletmelerin yaşadıkları krizden ne derecede etkilendikleri belirlemek için işletme yöneticilerine sorulan soruya verilen cevaplar göre 22 yönetici hafif düzeyde etkilendi seçeneğini işaretlemiş, 20 yönetici ise orta düzeyde etkilendiğini belirtmiştir. 10 yönetici krizden hiç etkilenmedik seçeneğini işaretlemiştir. İşletmenin krizden ileri düzeyde etkilendiğini belirten yönetici sayısı ise 1 kişidir. İşletmelerin daha önce kriz yaşayıp yaşamadıkları tablo 17 ve şekil 2’de gösterilmiştir. Kriz yaşayan işletmelerin yarısı krizden hafif ve orta düzeyde etkilenmiştir. Krizden etkilene işletmelerin kriz öncesinde yeterli tedbiri almadığını ve ekonomik yapılarının krizlere karşı dayanıklı olmadığı söylenebilir.

**Tablo 4.10.** Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynaklarının Ücretlendirme İşlevi Boyutunda İzlediği Stratejiler

Ücretlendirme İşlevi Boyutunda İzlenen Stratejiler		
	Frekans	Yüzde
Ücretlerin sabit kalması	51	34
Ücret biriminin değiştirilmesi	9	6
Ücretlerin azaltılması	23	15,3
Ödemelerin ertelenmesi	36	24
Mesai ücretinin verilmemesi	25	16,7
Diğer	6	4
Toplam	150	100

İşletmelerin kriz dönemlerinde insan kaynaklarının ücretlendirme işlevi boyutunda bir değişiklik olup olmadığını belirlemek için işletme yöneticilerine sorulan soruya verilen cevaplarda: İlk sırayı 51 cevapla ücretlerin sabit kalması yer

almaktadır. İkinci sırada 36 cevapla ödemelerin ertelenmesi yer almıştır. Üçüncü sırada 25 yanıtla mesai ücretlerinin verilmemesi yer almıştır. Dördüncü sırada işletmeler 23 yanıtla ücretlerin azaltılması stratejisini tercih edeceklerini belirtmiştir. Beşinci sırada 9 yanıtla ücret birimlerin değiştirilmesi yer almıştır. Altıncı ve son sırada diğer seçeneği yer almıştır. İşletmeler kriz dönemlerinde ücretlendirme stratejisi boyutunda ilk uyguladıkları stratejinin ücretlerin sabit kalması olduğunu belirtmişlerdir. Kriz dönemlerinde işletmelerin iş hacimlerinde daralmalar meydana gelmektedir. Bu daralmanın sonucunda işletmeler bazı tasarruf politikalarını uygulamaya koymaktadır. Uygulamaya konulan tasarruf politikalarından biri de personel ücretlerinde artış yapılmamasıdır. Bu durum işletmelerin mali yapısının yeteri kadar güçlü olmadığını göstermektedir. İkinci tasarruf tedbiri olarak ücretlerin ertelenmesinin tercih edildiği görülmüştür. Ücretlerin ertelenmesi işletmelerin ekonomik yapılarının artık içinden çıkılamayacak boyuta geldiğini göstermektedir.

**Tablo 4.11.** Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynaklarının İstihdam İşlevi Boyutunda İzlediği Stratejiler

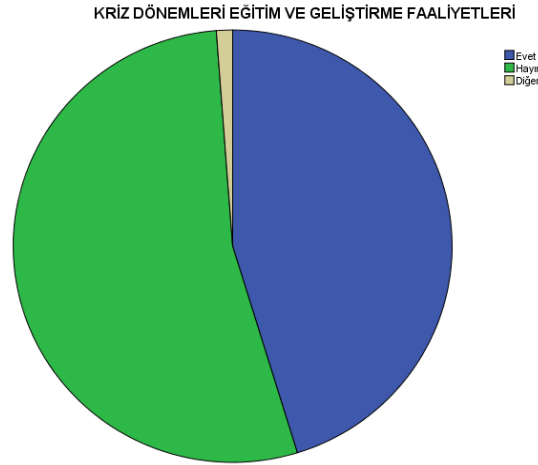
<b>İstihdam İşlevi Boyutunda İzlenen Stratejiler</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İstihdamın azaltılması	40	24,6
Dış kaynaklardan temin edilmesi	6	3,7
Kademe eksiltme	18	12,5
İşten çıkarma	32	19,7
Gönüllü işten ayırma	20	12,3
Ücretsiz izin	36	22,2
Diğer	8	5
<b>Toplam</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

İşletmelerin kriz dönemlerinde insan kaynaklarının istihdam işlevi boyutunda ne tür stratejiler izlediği belirlemek için işletme yöneticilerine sorulan soruya verilen cevaplarda: Birinci sırada 40 cevapla istihdamın azaltılması cevabı yer almaktadır. İkinci sırada 36 cevapla ücretsiz izin uygulaması yer almaktadır. Üçüncü sırada uygulanan strateji ise 32 cevapla işten çıkarma yer almıştır. Dördüncü sırada ise 20 cevapla çalışanlarından gönüllü işten ayrılmalarını istemişlerdir. Beşinci sırada 18 cevapla kademe eksiltme yer almaktadır. Altıncı sırada sekiz cevapla diğer cevabı yer almıştır. Yedinci ve son sırada ise altı cevapla dış kaynaktan temin cevabı yer almıştır. Kriz dönemlerinde işletmelerinin karlarının düşmesi ve maliyetlerin artması

İşletmelerin istihdam azaltmasına neden olmaktadır. Krizin etkilerinin artmasıyla işletmeler işletmelerin mali durumların daha kötüye gitmesi nedeniyle işten çıkarmalara başlamaktadır. Bu da işletmelerin mali yapılarının yeteri kadar güçlü olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4.12.** Kriz Dönemlerinde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

<b>Kriz Dönemleri Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	38	45,2
Hayır	45	53,6
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100



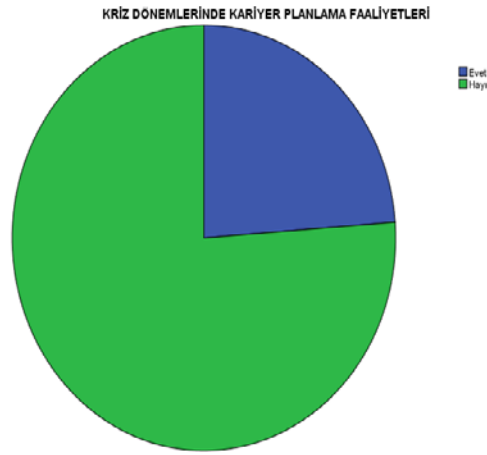
**Şekil 4.3.** Kriz Dönemleri Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri

İşletmelerin kriz dönemlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine devam edip etmediğini belirlemek için sorulan soruya işletme yöneticilerinin verdiği cevaplara göre: Yöneticilerin 45'i kriz döneminde eğitim ve geliştirme faaliyetine devam etmediklerini belirtirken 38 yönetici eğitim ve geliştirme faaliyetlerine devam ettiklerini belirtmiştir. 1 yönetici diğer cevabını vermiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine devam edip etmedikleri tablo 20 ve şekil 3'de gösterilmiştir. İşletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kesinti yapıldığı görülmektedir. Kriz dönemlerinde eğitim geliştirme faaliyetlerinin devam etmesi işletmelerin çıkarına olacaktır. Bu dönemlerde verilecek olan eğitim hem kriz

döneminde çalışanlarda ortaya çıkabilecek moral bozukluğunun azaltılmasına yararı olacak hem de kriz sürecinde işletmenin uyguladığı politikalardan çalışanların haberdar olması sağlanacaktır. İşletme yöneticileri kriz döneminde eğitim faaliyetlerinde kesinti yaparak tasarruf yapmayı amaçlamaktadır ancak bu dönemde verilen eğitimin işletmeler için birçok avantajı varken yöneticiler bu avantajları görememiştir bu da yöneticilerin krizdeki fırsatı görme konusunda yetersiz olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.13.** Kriz Dönemlerinde Kariyer Planlama Faaliyetleri

<b>Kriz Dönemlerinde Kariyer Planlama Faaliyetleri</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	20	23,8
Hayır	64	76,2
Toplam	84	100



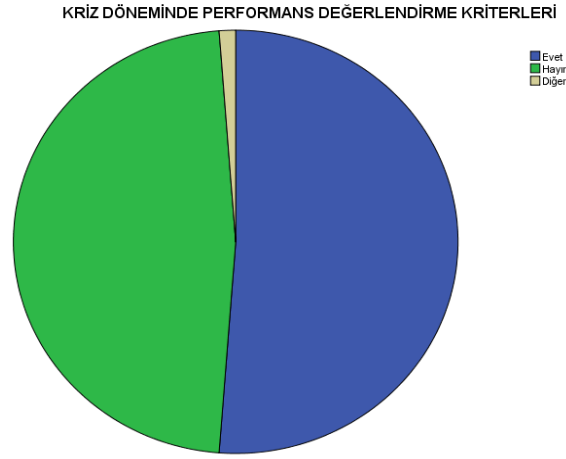
**Şekil 4.4.** Kriz Dönemlerinde Kariyer Planlama Faaliyetleri

İşletmelerin kriz dönemlerinde kariyer planlama faaliyetlerinde bulunup bulunmadıkları belirlemek için sorulan soruya işletme yöneticilerinin verdikleri cevaba göre: Yöneticilerin 64'ü kariyer planlama faaliyetinde bulunmadıklarını belirtirken 20 yönetici kariyer planlama faaliyetlerinde bulduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin kriz dönemlerinde kariyer planlama faaliyetlerinde bulunup bulunmadıkları tablo 21 ve şekil 4'te gösterilmiştir. Kriz dönemlerinde kariyer planlama çalışanların krizin olumsuz etkisinin kurulması için büyük önem

taşımaktadır. Bulgular işletme yöneticilerinin kriz döneminde kariyer planlamanın önemini yeteri kadar kavrayamadığını göstermektedir.

**Tablo 4.14.** Kriz Döneminde Performans Değerlendirme Kriterleri

Kriz Döneminde Performans Değerlendirme Kriterleri		
	Frekans	Yüzde
Evet	43	51,2
Hayır	40	47,6
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100



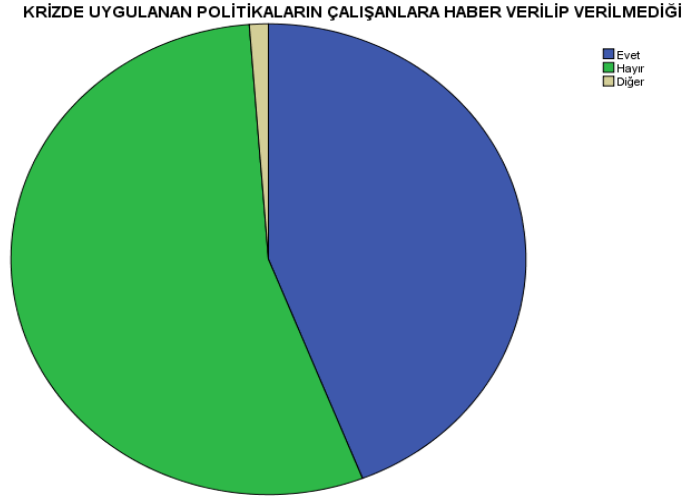
**Şekil 4 5.** Kriz Döneminde Performans Değerlendirme Kriterleri

İşletmelerin kriz dönemlerinde performans değerlendirme kriterlerinde bir değişikliğe gidilip gidilmediğini belirlemek için işletme yöneticilerine sorulan soruya verilen cevaplara göre: Yöneticilerin 43'ü değişikliğe gidildiğini belirtirken 40 yönetici bir değişiklik yapılmadığını belirtmiştir. 1 yönetici diğer seçeneğini işaretlemiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde performans kriterlerinde değişikliğe gidip gitmediği tablo 22 ve şekil 5'te gösterilmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin yöneticilerinin yarısı performans değişikliğine gidildiğini belirtmiştir bu da işletmelerin çalışma şartlarının bozulduğunu ve yeni oluşan bu çalışma şartları gereği performans değerlendirme kriterlerinde değişikliğe gidildiğini göstermektedir.



**Tablo 4.15.** Krizde Uygulanan Politikaların Çalışanlara Haber Verilip Verilmediği  
**Krizde Uygulanan Politikaların Çalışanlara Haber Verilip Verilmediği**

	Frekans	Yüzde
Evet	37	44
Hayır	46	54,8
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100



**Şekil 4.6.** Krizde Uygulanan Politikaların Çalışanlara Haber Verilip Verilmediği

İşletmelerin krizde uygulayacakları politikaları çalışanlarına önceden haber verip vermediklerini belirlemek için sorulan soruya verilen cevaba göre: Yöneticilerin 46'sı çalışanlara haber vermediklerini belirtmişlerdir. 37 yönetici ise çalışanlara haber verdiklerini belirtmiştir. 1 yönetici ise diğer seçeneği işaretlemiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde uygulayacakları politikaları çalışanlarına önceden haber verip vermediklerini tablo 23 ve şekil 6'da gösterilmiştir. Krizleri en az zararla atlatabilmek için işletmeler bir bütün şeklinde çalışmalıdır. Bulgulara göre işletme yöneticilerinin krizde uygulanacak politikaları çalışanlarına önceden haber vermedikleri görülmektedir. Bu durum krizin etkisini artırmakta ve krizin atlatılma süresinin uzamasına neden olabilmektedir.

**Tablo 4.16.** İşten Çıkarmaya Denenen Alternatif Politikalar

<b>İşten Çıkarmaya Denenen Alternatif Politikalar</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Yarı zamanlı (Part-time) çalışma sistemi	27	19,9
Ücretli izin	33	24,5
Çalışana kendi işini kurması için yardım etmek	3	2,3
Yeni kariyere geçiş	14	10,4
Evde çalışma	9	6,7
Proje başı istihdam	29	21,4
Diğer	20	14,8
Toplam	135	100

İşletmelerin kriz dönemlerinden işten çıkarmaya alternatif politikalar deneyip denemediği belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara göre: Birinci sırada 33 yanıtla ücretli izin yer almaktadır. İkinci sırada 29 yanıtla proje bazlı istihdam yer almaktadır. Üçüncü sırada 27 yanıtla yarı zamanlı çalışma sistemi yer almaktadır. Dördüncü sırada 20 cevapla diğer seçeneği yer almaktadır. Beşinci sırada 14 cevapla yeni kariyere geçiş yer almaktadır. Altıncı sırada 9 cevapla evde çalışma seçeneği yer almaktadır. Yedinci ve son sırada 3 cevapla çalışana kendi işini kurması için yardım etme yer almıştır. Kriz dönemlerinde işletmelerin işten çıkarmaya alternatif olarak uyguladıkları ilk politika ücretli izin olmuştur. Kriz dönemlerinde işletmeler personel çıkarmamak için bazı alternatif politikalar denemektedir. Bulgular sonucunda işletmelerin en çok tercih ettiği politikanın ücretli izin uygulaması olduğu görülmektedir. Ücretli izin uygulamasıyla işletmeler hem tasarruf yapmakta hem de çalışanlar mağdur edilmemiş olmaktadır. Ücretli izin uygulamasının işletmelere diğer bir faydası krizin sona ermesi ile tecrübeli personelini kaybetmemiş olacaktır. Kriz dönemlerinde işletmelerin mali durumlarının kötü olmasından dolayı en az tercih edilen politika çalışanların kendi işlerini kurmalarına yardım etmeyi tercih etmemektir. Frekans değerlerin yüksek çıkmasının nedeni yöneticilerin birden çok cevap vermesidir.

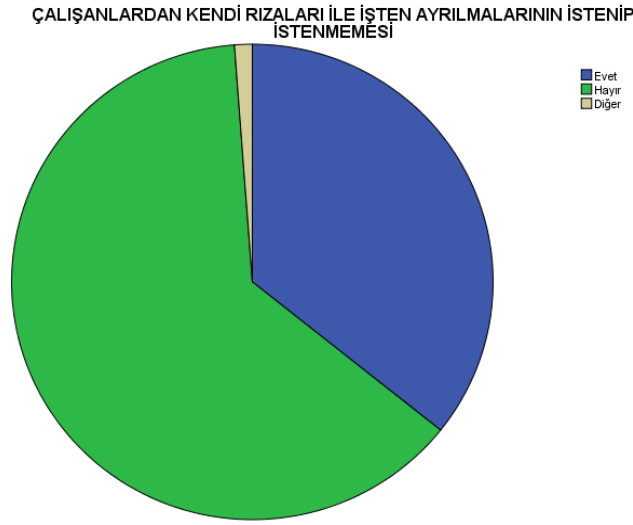
**Tablo 4.17. İşten Çıkarmaların Hangi Kriterlere Göre Yapıldığı**

<b>İşten Çıkarmaların Hangi Kriterlere Göre Yapıldığı</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşletmedeki kıdem süresi	21	8,4
Performans değerlendirme sonuçları	31	12,4
Cinsiyete göre	11	4,4
Çalışanın medeni durumu ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre	44	17,6
Sorunlu Personel (Disiplinsiz, İşe geç gelen vs...)	46	18,5
Maaşı yüksek olanlar	19	7,6
Askerliğini yapmamış olanlar	15	6
Emeklilik yaşı gelmiş olanlar	36	14,5
İşletmedeki pozisyonu ve işletmeye kattığı değer	18	7,3
Diğer	8	3,3
Toplam	249	100

İşletmelerin kriz dönemlerinde işten çıkarmayı hangi kriterlere göre yaptığını belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara göre: Birinci sırada 46 cevapla sorunlu personelin çıkarılmasına öncelik verildiği belirtilmiştir. İkinci sırada 44 cevapla medeni durum ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı yer almaktadır. Üçüncü sırada 36 cevapla emeklilik yaşı yer almaktadır. Dördüncü sırada 31 cevapla performans değerlendirme sonuçlarına göre seçeneği yer almaktadır. Beşinci sırada 21 cevapla işletmedeki kıdem süresi yer almaktadır. Altıncı sırada 19 cevapla maaşı yüksek olanlar yer alırken yedinci sırada 18 cevapla işletmedeki pozisyonu ve işletmeye kattığı değer almaktadır. Sekizinci sırada 15 cevapla askerliği yapmamış olanlar yer almaktadır. Dokuzuncu sırada 11 cevapla cinsiyete göre seçeneği yer almaktadır. Onuncu ve son sırada 8 cevapla diğer seçeneği yer almaktadır. İşletmeler kriz dönemlerinde uyguladıkları işten çıkarma kriterinden ilk tercih ettikleri sorunlu personelin işten çıkarılması yönünde olmaktadır. Krizlerde işletmeler işten çıkarma yapacakları zaman kimleri işten çıkaracaklarına karar verirken bazı kriterleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Bulgulara göre en çok tercih edilen sorunlu personelin tercih edilmesidir. Bu durum, hem işletme içerisindeki aile ortamının devam etmesini sağlayacaktır hem de işlerin aksamadan yetişmesini sağlanmış olur. En az tercih edilen işten çıkarma kriteri olarak cinsiyete bakılmaktadır. Sonuç olarak işletmeler işten çıkarmada dikkate aldıkları en önemli ölçütün personelin işletmeye olan katkısı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.18.** Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi

Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi		
	Frekans	Yüzde
Evet	30	35,7
Hayır	53	63,1
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100



**Şekil 4.7.** Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi

İşletmelerin kriz dönemlerinde çalışanlarından emeklilik durumuna göre kendi rızaları ile işten ayrılmalarının istenip istenmediğini belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara göre: 53 yönetici hayır cevabını verirken 30 yönetici evet cevabını vermiştir. 1 yönetici ise diğer seçeneğini işaretlemiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde çalışanlarından kendi rızaları ile işten ayrılmayı isteyip istemedikleri tablo 26 ve şekil 7’de gösterilmiştir. İşletmeler kriz işten çıkarmalarda çalışanlarına tazminat ödememek için çalışanlarından kendi istekleri ile işten ayrılmalarını isteyebilmektedirler. Bulgulara göre mermer ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yarısından fazlası çalışanlarından böyle bir istekte bulunmamıştır. İşten çıkarılarak zor durma düşecek olan çalışanlarını tazminatsız çıkararak daha zor durumda bırakmak istememektedirler.

**Tablo 4.19.** Kriz Süresince İnsan Kaynakları Birimi Olarak Çalışanlarınıza Destek Verilip Verilmediği

<b>Çalışanlara Destek Verilip Verilmediği</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Stres yönetim programları uygulamak	23	11,2
Eğitim fırsatlarını artırmak	14	6,8
Uzun dönemdeki olacak değişimler hakkında bilgilendirmek	26	12,6
Bireysel ilgi ve destek	27	13,2
İşletmeye olan güveni tekrar yaratmak	29	14,2
Örgütsel adalet sağlamak	10	5
Personel güçlendirme çalışmaları yapmak	24	11,7
Motivasyon artırma çalışmaları yapmak	41	20
Çalışanlar yönelik bir çalışma yapılmadı	9	4,3
Diğer	2	1
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

İşletmelerin kriz dönemlerinde insan kaynakları birimlerinin çalışanlarına destek verip vermediğini belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara: Birinci sırada 41 cevapla motivasyonu artırma çalışmaları yer almaktadır. İkinci sırada 29 cevapla işletmeye olan güvenin tekrar sağlanması yer almaktadır. Üçüncü sıra 27 cevapla bireysel ilgi ve destek yer almaktadır. Dördüncü sırada 26 cevapla uzun dönemdeki olacak değişimler hakkında bilgilendirmek seçeneği yer almaktadır. Beşinci sırada 24 cevapla personel güçlendirme çalışmaları yapmak yer almaktadır. Altıncı sırada 23 cevapla stres yönetim programları uygulamak yer almaktadır. Yedinci sırada 14 cevapla eğitim fırsatlarını artırmak yer almıştır. Sekizinci sırada 10 cevapla örgütsel adaletin sağlanması yer almıştır. Dokuzuncu sırada 9 cevapla çalışanlar yönelik bir çalışma yapılmadı yer almaktadır. Onuncu ve son sırada 2 cevapla diğer seçeneği yer almıştır. İşletmelerin kriz dönemlerinde çalışanlarına yönelik çalışmaların başında çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir. Bulgulara göre işletmeler kriz dönemlerinde çalışanların işletmeye olan güvenlerini artırmaya çalışmaktadır. Böylece krizde bozulan güven ortamı yeniden sağlanmış olur.

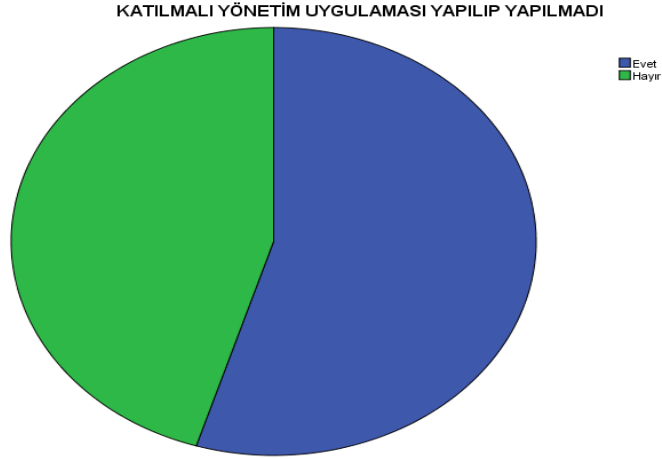
**Tablo 4.20.** Krizin Olumlu Etkileri Olup Olmadığı

<b>Krizin Olumlu Etkileri Olup Olmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşletmenin gizli kalmış problemleri ortaya çıkar	28	18,6
Organizasyonel bozukluklar ortaya çıkar	18	12
İşletmede takım ruhu oluşur, yeni bir yetenek gelişir	25	16,8
Personel arasında yakınlaşma oluşur	9	6
Yaratıcılık artarak yeni fikirler ortaya çıkar	22	14,8
Performans artar	10	6,7
Herhangi bir olumlu etki olmaz	34	22,8
Diğer	3	2,3
Toplam	149	100

İşletmelerin krizlerin olumlu etkisinin olduğunu eğer olduysa bunların neler olduğunu belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara göre: Birinci sırada 34 cevapla krizlerin hiçbir etkisinin olmayacağını yer almaktadır. İkinci sırada 28 cevapla işletmenin gizli kalmış problemleri ortaya çıkarır cevabı yer almaktadır. Üçüncü sırada 25 cevapla işletmede takım ruhu oluşur, yeni bir yetenek gelişir cevabı yer almaktadır. Dördüncü sırada 22 cevapla yaratıcılık artarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar cevabı yer almaktadır. Beşinci sırada 18 cevapla organizasyonel bozukluklar ortaya çıkarır cevabı yer almaktadır. Altıncı sırada 10 cevapla performansı artıracak cevabı yer almıştır. Yedinci sırada 9 cevapla personel arasında yakınlaşma oluşur cevabı yer almaktadır. Sekizinci ve son sırada 3 cevapla diğer seçeneği yer almaktadır. İşletme yöneticileri krizlerin olumlu bir etkisi olmadığını düşünmektedir. Krizlerin işletmeler için tehlikelerin yanında fırsatları da beraberinde getirdiği bir gerçektir. Krizin tehdit veya fırsat olarak algılanması işletmelerin bakış açısına göre farklılık göstermektedir. Bulgulara göre mermer ve mobilya işletmeleri krizlerin herhangi bir olumlu etkisinin olmadığını düşünmektedir. Sonuçta araştırmanın yapıldığı işletmelerin yöneticilerinin kriz ve kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmadıklarını göstermektedir. Krizlerin ne zaman ortaya çıkacağı bilinmemektedir bunun için işletmeler krizlere sürekli olarak hazır olmak zorundadırlar. Bunun için yapılan analizler haricinde yöneticilerinin de kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları için kriz yönetimi konusunda eğitim almaları gerekmektedir.

**Tablo 4.21.** Katımlı Yönetim Uygulaması Yapılıp Yapılmadı

Katımlı Yönetim Uygulaması Yapılıp Yapılmadı		
	Frekans	Yüzde
Evet	46	54,8
Hayır	38	45,2
Toplam	84	100

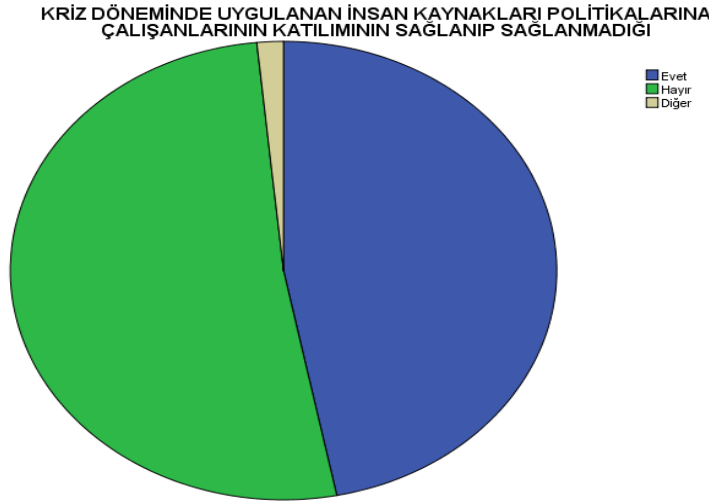


**Şekil 4.8.** Katımlı Yönetim Uygulaması Yapılıp Yapılmadı

İşletmelerin kriz dönemlerinde personele kararlara katılma imkânı veren katımlı yönetim uygulaması yapılıp yapılmadığının belirlenmesi için sorulan soruya verilen cevaplara göre: 46 yönetici katımlı yönetim uygulaması yapıldığını belirtirken 38 yönetici katımlı yönetim uygulaması yapılmadığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde katımlı yönetim uygulaması yapılıp yapılmadıkları tablo 29 ve şekil 8’de gösterilmiştir. İşletmeler krizleri daha hızlı atlatacak ve yeni fikirleri ortaya çıkarmak için tüm çalışanlarının alınacak kararlara katılmaları imkân sağlayabilirler. Bu katılım işletmelerin krizden çıkmasını kolaylaştıracaktır. Araştırmanın yapıldığı işletmeler içinde buldukları krizi en az zararla atlatabilmek için yeni fikirlere açık olduklarını ve alınacak kararlara personelinde katılmasını sağlayarak, personelin işletmenin geleceği hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamış olacaktır. Bu da işletme yönetimi ile çalışanlar arasında oluşabilecek güven kaybının önlenmesini sağlayacaktır.

**Tablo 4.22.** Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarına Çalışanlarının Katılımının Sağlanıp Sağlanmadığı

	Frekans	Yüzde
Evet	30	35,7
Hayır	33	39,3
Diğer	1	1,2
Cevap Vermeyen	20	23,8
Toplam	84	100



**Şekil 4.9.** Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarına Çalışanlarının Katılımının Sağlanıp Sağlanmadığı

İşletmelerin kriz dönemlerinde uygulayacakları insan kaynakları politikalarına çalışanlarının katılıp katılmadığını belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara göre: 30 yönetici kriz döneminde çalışanların insan kaynakları politikalarına katılmasının sağlandığını belirtmiştir. 33 yönetici kriz dönemlerinde uygulanacak insan kaynakları politikalarına çalışanların katılımının sağlanmadığını belirtmiştir. 1 yönetici diğer seçeneğini işaretlerken 20 yönetici cevap vermemiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarına çalışanların katılıp katılmadıkları tablo 30 ve şekil 9'da gösterilmiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde alınacak kararlara çalışanların da dâhil edilmesi krizden çıkmayı hızlandıracağı gibi çalışanların işletmenin geleceğinden haberdar olmalarına imkân da sağlayacaktır. İşletme yöneticileri yönetim erkini paylaşmak istemezler. Bulgulara



göre oranlar yakın çıkmış olsa bile yöneticilerin yarısından fazlası çalışanları yönetime katmadığı görülmektedir. Sonuç olarak yöneticileri yönetim erkini paylaşmaktan yana değillerdir.

**Tablo 4.23.** Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Başarısı

<b>Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Başarısı</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Beklenildiğinden çok başarılı oldu	5	6
Beklenen kadar başarılı	45	53,6
Beklenenden az başarılı oldu	24	28,6
Hiç başarılı olmadı	6	7
İşletmeye zarar verdi	3	3,6
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100

İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikalarının, krizden çıkma noktasında başarılı olup olmadığının belirlenmesi için sorulan soruya verilen cevaplara göre: Birinci sırada 45 cevapla beklendiği kadar başarılı oldu seçeneği yer almıştır. İkinci sırada 24 cevapla beklenenden az başarılı oldu seçeneği yer almıştır. Üçüncü sırada 6 cevapla hiç başarılı olmadı seçeneği yer almaktadır. Dördüncü sırada 5 cevapla beklenilenden başarılı oldu yanıtı yer almıştır. Beşinci sırada 3 cevapla işletmeye zarar verdi cevabı yer almıştır. Altınca ve son sırada 1 cevapla diğer seçeneği yer almıştır. İşletmelerin kriz dönemlerinde uygulamaya koyacakları politikalar, işletmelerin krizden kurtulması için büyük önem taşımaktadır. Mermer ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin krizden çıkmak için uyguladıkları politikaların yaklaşık yarısının beklendiği kadar başarılı olduğu görülmektedir. Uygulanan politikaların başarılı olması işletme yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu göstermektedir. Kriz dönemlerinde uygulanan politikaların işletmeye zarar verdiğini düşünen işletme sayısı 3'tür. Bu işletmeler krizde uygulayacakları politikaları doğru belirleyememiştir. Uygulamaya konulan politikalarının başarısız olması işletme yöneticilerinin kriz konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadıklarını, kriz yönetimi konusunda yetersiz olduklarını göstermektedir. Yeterli tecrübeye sahip olmayan işletme yöneticilerinin uyguladıkları politikalar işletmenin varolan durumunu daha kötü hale getirmiştir.

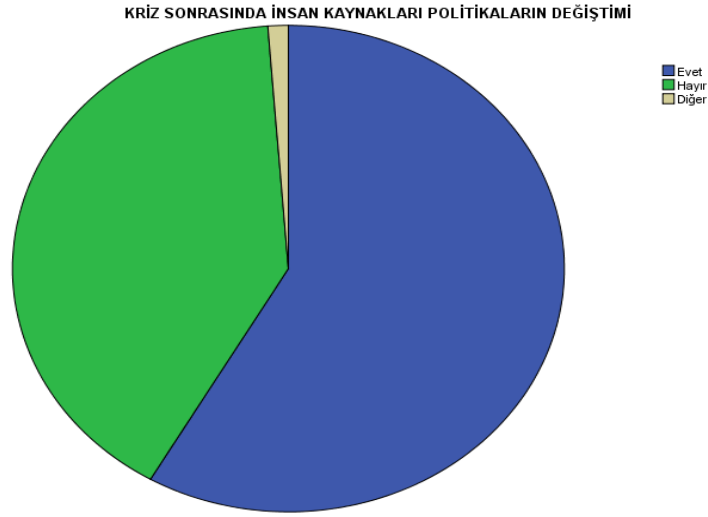
**Tablo 4.24.** Kriz Dönemlerinde Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları

<b>Kriz Dönemlerinde Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Çalışan Maliyetlerinde Kısıntı	36	19,5
Yönetime Katılma	21	11,3
Kriz Yönetimi Eğitimi	37	20
Motivasyon	53	28,7
Yeniden Yapılanma	38	20,5
Toplam	185	100

İşletmelerin kriz dönemlerinde uygulaması gereken insan kaynakları politikalarının neler olduğunu belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara göre: Birinci sırada 53 cevapla motivasyon yer almaktadır. İkinci sırada 38 cevapla yeniden yapılanma yer almaktadır. Üçüncü sırada 37 cevapla kriz yönetimi eğitimi yer almaktadır. Dördüncü sırada 36 cevapla çalışan maliyetlerinde kısıntı yer almaktadır. Beşinci ve son sırada 21 cevapla yönetime katılma seçeneği yer almıştır. İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları ilk insan kaynakları politikası motivasyon olarak belirlenmiştir. Krizler işletme içerisinde kaos ortamı yaratabilmektedir. Bu kaos ortamı çalışanlarda motivasyon kaybına neden olabilir. Motivasyonu düşen çalışanların performanslarında düşüşler meydana gelir çalışanlarda dikkat kaybı meydana gelebilir bunun sonucu olarak işletmelerde iş kazalarının oluşmasına neden olabilir. Bu durumun farkında olan işletmeler çalışanlarının motivasyonunu artırarak işletme içerisinde oluşacak olumsuz durumların önüne geçmeye çalışmaktadır. İşletmeler tarafından en az tercih edilen insan kaynakları politikası ise çalışanların yönetime katılmasını sağlamaktır. Araştırma yapılan işletmelerde en çok uygulanması düşünülen insan kaynakları politikasının motivasyon, en az uygulanması düşünülen politikanın ise yönetime katılma olduğu görülmektedir. Bunun nedeni motivasyonun maddi olmayan araçlarla gerçekleştirilebileceği düşüncesi ve yönetim erkinin paylaşılmak istenmemesi olabilir.

**Tablo 4.25.** Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikaları Değişimi

<b>Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikaları Değişimi</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	49	58,3
Hayır	34	40,5
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100

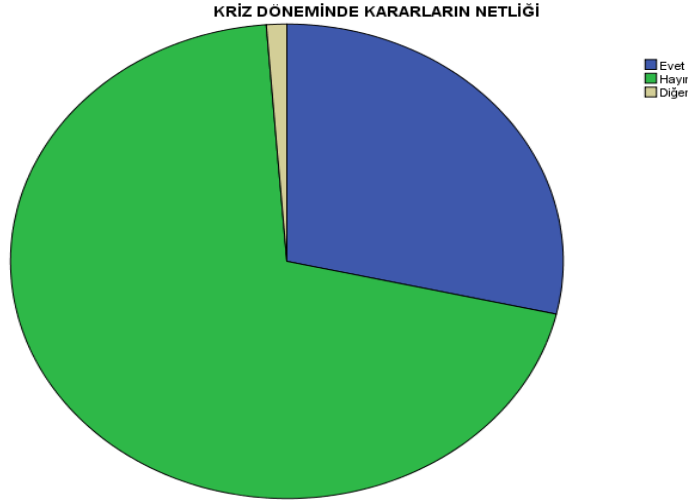


**Şekil 4.10.** Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikalarında Değişimi

İşletmelerin kriz sonrasında insan kaynakları politikalarında bir değişiklik olup olmadığını belirlemek için sorulan soruya verilen cevaplara göre: 49 işletme yöneticisi insan kaynakları politikalarında değişikliğin olduğunu belirtmiştir. 34 yönetici ise bir değişiklik yapılmadığını belirtmiştir. 1 yönetici diğer seçeneğini işaretlemiştir. İşletmelerin kriz sonrasında insan kaynakları politikalarında değişikliğe gidip gitmedikleri tablo 33 ve şekil 10'da gösterilmiştir. İşletmeler krizi atlattıktan sonra yeniden kriz yaşamamak için bazı tedbirler alabilirler bu tedbirlerden biri de insan kaynakları politikalarında değişikliğe gitmektir. İnsan kaynaklarındaki değişikliklerle çalışan yapısında, sayısında, çalışma şartlarında değişiklik yapılarak ileride oluşabilecek krizlere karşı işletmelerin hazır olması sağlanabilir.

**Tablo 4.26.** Kriz Döneminde Kararların Netliği

<b>Kriz Döneminde Kararların Netliği</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	24	28,6
Hayır	59	70,2
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100

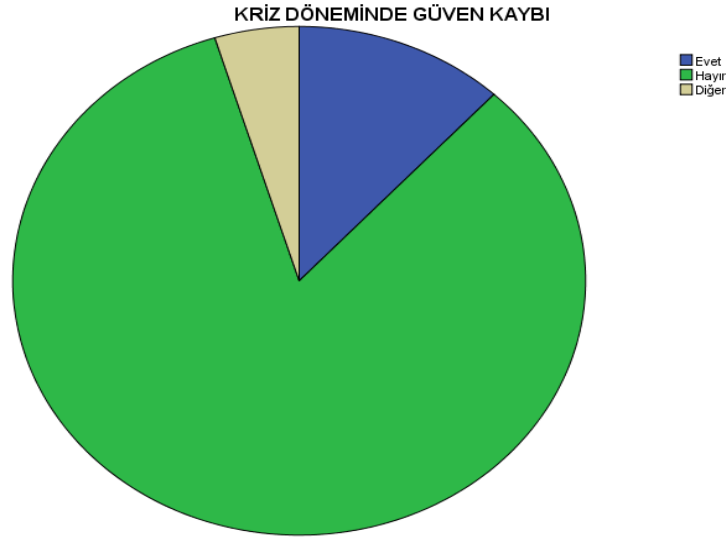


**Şekil 4.11.** Kriz Döneminde Kararların Netliği

İşletmelerin kriz dönemlerinde alınan kararların netliğinin bozulup bozulmadığının belirlenmesi için sorulan soruya verilen cevaplara göre: 59 yönetici karar netliğinin bozulmadığını belirtmiştir. 24 yönetici ise karar netliğinin bozulduğunu belirtmiştir. 1 yönetici ise diğer seçeneği işaretlemiştir. Krizlerin doğası gereği işletme yöneticileri hızlı karar vermek zorunda kalabilmektedir. Alınacak kararlar için düşünmeye ve analiz etmeye yeterli zaman bulunmamaktadır. Bulgulara göre mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmeler şartlar her ne kadar zor olsa alınan kararların netliğinin bozulmadığı görülmektedir. Karar netliğinin bozulmaması işletme yöneticilerinin kriz anında sakin kalabildiklerini, işletmeyi krizden çıkaracak kararları alırken daha rasyonel davrandıklarını göstermektedir.

**Tablo 4.27.** Kriz Dönemlerinde Güven Kaybı

<b>Kriz Döneminde Güven Kaybı</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	24	28,6
Hayır	59	70,2
Diğer	1	1,2
Toplam	84	100

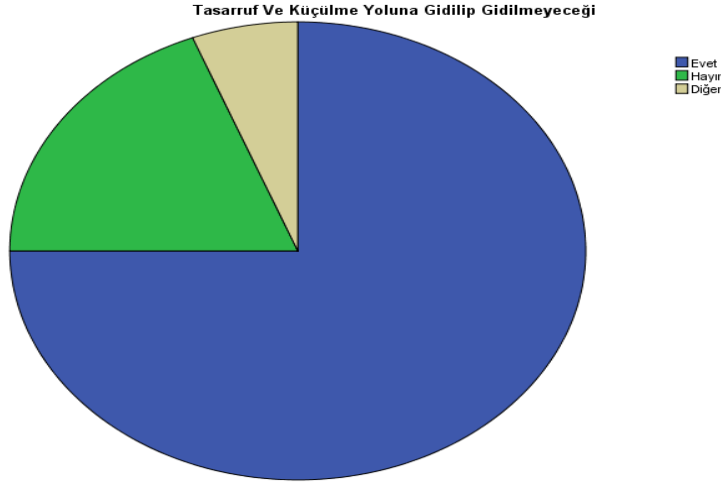


**Şekil 4.12.** Kriz Dönemlerinde Güven Kaybı

İşletmelerin kriz dönemlerinde çalışanlar ve yönetim arasında güven kaybının yaşanıp yaşanmadığının belirlenmesi için sorulan soruya verilen cevaplara göre: 59 yönetici çalışanlarla yönetim arasında güven kaybının yaşanmadığını belirtirken 24 yönetici güven kaybının yaşandığını belirtmiştir. 1 yönetici ise diğer seçeneğini işaretlemiştir. Kriz ortamlarında hem çalışanlar arasında hem de çalışanlarla yönetim arasında güven kayıplarının yaşanması muhtemeldir. İşletme yöneticileri, çalışanlarla yönetim arasında güven kaybının yaşanmaması için tedbirler alması muhtemeldir. Araştırmanın diğer sorularında güven kaybını önlemek için işletme yöneticilerinin bazı tedbirleri aldığı görülmüştü, alınan bu tedbirler sonucunda işletme ile çalışanlar arasında güven kaybının yaşanmadığı söylenebilir.

**Tablo 4.28.** Tasarruf Ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği

Tasarruf Ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği		
	Frekans	Yüzde
Evet	63	75
Hayır	16	19
Diğer	5	6
Toplam	84	100



**Şekil 4.13.** Tasarruf ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği

İşletmelerin ileride yaşayabilecekleri bir kriz durumunda tasarruf ve küçülme yoluna gidilip gidilmeyeceğinin belirlenmesi için sorulan soruya verilen cevaplara göre: 63 yönetici evet cevabını verirken 16 yönetici hayır cevabını vermiştir. 5 yönetici ise diğer seçeneğini işaretlemiştir. Kriz dönemlerini atlatılması için işletmeler tasarruf ve küçülme politikaları uygulamaya koymaktadır. Bu politikalar sayesinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmektedir. İşletme yöneticileri ileride oluşabilecek kriz anında uygulanacak politikalara paralel hareket etmektedir. Bu da işletme yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olduklarını göstermektedir.

#### 4.5. Çapraz Tablolar

**Tablo 4.29.** İşletmelerin Daha Önce Bir Kriz Yaşayıp Yaşamadıkları

<b>İşletmelerin Daha Önce Kriz Yaşayıp Yaşamadıkları</b>					
	EVET	HAYIR	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	22	20	42	1,224	,268
MERMER	27	15	42	1,224	,268
TOPLAM	49	35	84	1.224	,268

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde insan kaynakları işlevleri ile bu işlevlerin arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 22 işletme yönetici kriz yaşamışken 20 işletme yönetici kriz yaşamadığını belirtmiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 27 işletme yönetici kriz yaşadığını belirtirken 15 işletme yöneticisi kriz yaşamadığını belirtmiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 > ,268$  çıkmıştır. Bu sonuca göre işletmelerin kriz yaşayıp yaşamama durumlarına göre sektörler arasındaki ilişkiye bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmeler mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelere göre krizlerden daha çok etkilenmiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinin kuruluş yılları daha eskiye dayanmaktadır bu da mermer sektöründeki işletmelerin geçmişte ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerden daha çok etkilendiğini göstermektedir. Bunun yanısıra mermer sektörünün mobilya sektörüne göre daha az ihtiyaç duyulan bir mal üretiminde bulunmasından kaynaklanabilir.

**Tablo 4.30.** Kriz Döneminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri

<b>Kriz Dönemlerinde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri</b>						
	EVET	HAYIR	DİĞER	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	20	22	0	42	1,227	,569
MERMER	18	23	1	42	1,227	,569
TOPLAM	38	45	1	84	1.227	,569

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine devam edip etmediğini belirlemek için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 20 işletme yöneticisi eğitim ve geliştirme

faaliyetlerine devam ettiğini belirtirken 22 işletme yöneticisi devam etmediklerini belirtmiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 18 işletme yöneticisi eğitim ve geliştirme faaliyetlerine devam ettiğini belirtirken 23 işletme yöneticisi devam etmediğini belirtmiştir. Bir işletme yöneticisi ise diğer seçeneğini işaretlemiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 < ,569$  çıkmıştır. Bu sonuca göre mermer ve mobilya sektörü arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Kriz dönemlerinde işletmelerin uygulamaya koydukları tasarruf politikası gereği bazı uygulamalardan vazgeçtikleri görülmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri finans gerektirdiğinden kriz dönemlerinde işletmelerin ilk ve en kolay vazgeçtikleri insan kaynakları politikaları olmaktadır.

**Tablo 4.31. Kriz Dönemi Kariyer Planlama**

<b>Kriz Dönemi Kariyer Planlama</b>					
	EVET	HAYIR	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	12	30	42	1,050	,306
MERMER	8	34	42	1,050	,306
TOPLAM	20	64	84	1.050	,306

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde kariyer planlama faaliyetlerinde bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 12 yönetici kariyer planlama faaliyetlerine devam edildiğini belirtirken 30 yönetici kariyer planlama yapmadıklarını belirtmiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 8 işletme yöneticisi kariyer planlama faaliyetlerine devam ettiklerini belirtirken 34 yönetici kariyer planlama faaliyeti yapmadıklarını belirtmiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 > ,306$  çıkmıştır. Bu sonuca göre mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde kariyer planlaması yapıp yapmadıklarına göre aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kriz dönemlerinde çalışanlarında oluşabilecek moral bozuklukları azaltmak adına işten çıkarılacak çalışanlarına kariyer planlaması yapmakta ve işten çıkarma sonrası personeline bir yol haritası belirlemektedir. Buradan hareketle mobilya sektöründeki yöneticilerin kriz yönetimi konusunda daha donanımlı olduğu söylenebilir.



**Tablo 4.32.** Kriz Dönemi Performans Kriterleri

<b>Kriz Dönemi Performans Kriterleri</b>						
	EVET	HAYIR	DİĞER	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	21	21	0	42	1,123	,570
MERMER	22	19	1	42	1,123	,570
TOPLAM	43	40	1	84	1,123	,570

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde performans kriterlerinde değişiklik yapıp yapılmadığının belirlemek için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 21 yöneticisi değişiklik yapıldığını belirtirken 21 yönetici ise bir değişiklik yapılmadığını belirtmiştir. Mermer sektöründe 22 Yönetici değişikliğe gidildiğini belirtirken 19 yönetici bir değişiklik yapılmadığını belirtmiştir. 1 yönetici ise diğer seçeneğini işaretlemiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p=0,5 < ,570$  çıkmıştır. Bu sonuca göre iki sektör arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Araştırmanın yapıldığı mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kriz döneminin getirdiği yeni şartlar doğrultusunda hareket etmiş mevcut olan performans kriterlerinde değişikliğe gitmiştir. İşletmelerin dönemin şartlarına göre hareket ettikleri söylenebilir.

**Tablo 4.33.** Krizde Uygulanacak Politikalar İçin Çalışanların Önceden Bilgilendirme Yapılıp Yapılmadığı

<b>Krizde Uygulanacak Politikalar İçin Çalışanlara Önceden Bilgilendirme Yapılıp Yapılmadığı</b>						
	EVET	HAYIR	DİĞER	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	19	23	0	42	1,027	,598
MERMER	18	23	1	42	1,027	,598
TOPLAM	37	46	1	84	1,027	,598

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde uygulanacak politikaların çalışanlara önceden haber verilip verilmediği belirlemek için yapılan analiz sonucuna göre: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 19 yöneticisi önceden haber verildiğini belirtirken 23 yönetici hayır cevabını vermiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 18 yöneticisi önceden haber verildiğini belirtirken 23 yönetici hayır cevabını vermiştir. 1 yönetici ise diğer cevabını vermiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p=0,5 < ,598$  çıkmıştır. Bu sonuca göre iki sektör arasında anlamlı

bir fark görülmemiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmeler çalışanlarına işletme içerisinde ne gibi değişiklikler olacağını haber vermemekte bu da kriz nedeniyle bozulan örgüt ikliminin daha da bozulmasına neden olmaktadır. İşletme yöneticilerinin krizde uygulanacak politikaları çalışanlara haber vermeyerek şirket içerisinde oluşabilecek olumsuz havayı göz ardı ettikleri görülmektedir.

**Tablo 4.34.** Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi

<b>Çalışanlardan Kendi Rızaları İle İşten Ayrılmalarının İstenip İstenmemesi</b>						
	EVET	HAYIR	DİĞER	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	12	30	0	42	3,125	,210
MERMER	18	23	1	42	3,215	,210
TOPLAM	30	53	1	84	3,125	,210

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde çalışanlarından kendi rızaları ile işten ayrılmalarını isteyip istemediklerini belirlemek için yapılan analiz sonucuna göre: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 12 yöneticisi evet cevabını verirken 30 yönetici hayır cevabını vermiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 18 yönetici evet cevabını verirken 23 yönetici hayır cevabını vermiştir. 1 yönetici ise diğer cevabını vermiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 > ,210$  çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışanlarından kendi rızaları ile işten ayrılmalarının istenip istenmediğinin sektörler arasındaki ilişkisine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Mermer sektöründe çalışan işletme yöneticileri mobilya sektöründe çalışan yöneticilere göre çalışanlarından emeklilik durumlarına göre işten ayrılmalarını daha fazla istemişlerdir. Bu da mermer sektöründeki işletmelerin daha çok krizden etkilendiklerini ekonomik yapılarının daha kötü olduğunu gösteriyor olabilir.

**Tablo 4.35.** Katımlı Yönetim Uygulamasının Yapılıp Yapılmadığı

<b>Katımlı Yönetim Uygulaması Yapılıp Yapılmadığı</b>					
	EVET	HAYIR	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	22	20	42	,192	,661
MERMER	24	18	42	,192	,661
TOPLAM	46	38	84	,192	,661

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde personelin belirli kararlara katılmasına izin verilip verilmediğinin belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 22 yöneticisi evet cevabını vermişken 20 yönetici hayır cevabını vermiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 24 yönetici evet cevabını vermişken 18 yönetici hayır cevabını vermiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 < ,661$  çıkmıştır. Bu sonuca göre katılmalı yönetimin uygulanıp uygulanmadığının sektörler arasındaki ilişkisine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Kriz dönemlerinde çalışanların yönetime katılmasının bazı avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. İşletme yöneticileri yönetim erkini paylaşmak istemezler. Bulgulara göre oranlar yakın çıkmış olsa bile yöneticilerin yarısından fazlası çalışanları yönetime katmadığı görülmektedir. Sonuç olarak yöneticileri yönetim erkini paylaşmaktan yana değillerdir.

**Tablo 4.36.** Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikaları Değişimi

<b>Kriz Sonrasında İnsan Kaynakları Politikaları Değişimi</b>						
	EVET	HAYIR	DİĞER	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	22	20	0	42	2,569	,277
MERMER	27	14	1	42	2,569	,277
TOPLAM	49	34	1	84	2,596	,277

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz sonrasında insan kaynakları politikalarında bir değişikliğe gidilip gidilmediğinin belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 22 yöneticisi evet cevabını verirken 20 yönetici hayır cevabını vermiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 27 yönetici evet cevabını verirken 14 yönetici hayır cevabını vermiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 > ,0277$  çıkmıştır. Bu analiz sonucunda işletmelerin kriz sonrasında insan kaynakları politikalarında değişikliğe gidilip gidilmediğinin sektörler arasındaki ilişkisine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Mermer sektöründeki işletmeler krizlerden sonra mevcut yapılarında değişikliğe gitmiştir. Bu farklılık mermer sektöründeki işletmelerin mobilya sektörüne göre daha hassas olduğu ya da yöneticilerin krize karşı daha duyarlı olduklarını gösteriyor olabilir.

**Tablo 4.37.** Kriz Döneminde Kararların Netliği

<b>Kriz Döneminde Kararların Netliği</b>						
	EVET	HAYIR	DİĞER	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	11	31	0	42	1,319	,517
MERMER	13	28	1	42	1,319	,517
TOPLAM	24	59	1	84	1,319	,517

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde alınan kararların netliğinin bozulup bozulmadığının belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 11 yöneticisi evet cevabını verirken 31 yönetici hayır cevabını vermiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerin 13'ü evet cevabı verirken 28 yönetici hayır cevabını vermiştir. 1 yönetici diğer cevabı vermiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 < ,517$  çıkmıştır. Bu analiz sonucunda işletmelerin karar netliğinin bozulup bozulmadığının sektörler arasındaki ilişkisine bakılmış ve sektörler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Kriz dönemlerinde işletmeler zor şartlar altında çalışmakta yöneticiler aldıkları kararlar nedeniyle yoğun baskı altında kalmaktadırlar. Yöneticilerin bu yoğun baskıya rağmen aldıkları kararların netliğinin bozulmadığı görülmektedir. Bu da mobilya ve mermer sektöründe çalışan yöneticilerin baskı altında çalışabildiklerini göstermektedir.

**Tablo 4.38.** Tasarruf Ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği

<b>Tasarruf ve Küçülme Yoluna Gidilip Gidilmeyeceği</b>						
	EVET	HAYIR	DİĞER	TOPLAM	Kİ-KARE	P
MOBİLYA	30	9	3	42	,593	,743
MERMER	33	7	2	42	,593	,743
TOPLAM	63	16	2	84	,593	,743

Sivas Organize Sanayi Bölgesinde mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ilerde bir kriz yaşanırsa tasarruf ve küçülme yoluna gidilip gidilmeyeceği belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda: Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 30 yöneticisi evet cevabını vermiştir 9 yönetici hayır cevabını verirken 3 yönetici diğer cevabını vermiştir. Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 33 yöneticisi evet cevabını verirken 7 yönetici hayır cevabını vermiştir. 2 yönetici ise hayır cevabını vermiştir. Yapılan analiz sonucunda  $p = 0,5 <$

,743 çıkmıştır. Bu analiz sonucuna göre sektörler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde varlıklarını sürdürme için tasarruf tedbirleri ve küçülme politikaları uygulaması doğaldır. Mobilya ve mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetiminin gerektirdiği şekilde hareket ettikleri görülmektedir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hızla gelişen dünyada yaşanan değişimler, büyüklük farkı gözetmeksizin faaliyet gösteren bütün işletmeleri etkisi altına almaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için farklı stratejiler üretmiş, çözüm yolları geliştirmişleridir.

Dünya üzerindeki değişimler o kadar hızlı meydana gelmektedir ki işletmeler krizden etkilenip etkilenmeyeceklerini düşünmek yerine, krizden ne kadar etkileneceklerini düşünerek, krizin etkisini azaltacak politikalar uygulamaktadırlar.

Uygulamaya konulacak bu politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında insan kaynakları bölümüne büyük iş düşmektedir. Alınacak kararların uygulanmaya başlaması ile işletme içerisinde oluşabilecek olumsuz havanın izlenmesi ve çalışanlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etkilerin en aza indirilmesi, çalışanların motivasyonunun ve performansının artırılması insan kaynakları biriminin görevidir.

İşletmelerin temel üretim girdisi insandır. İnsan gücünün işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanılması insan kaynakları biriminin görevidir.

Krizlerde uygulana insan kaynakları politikalarını tasarruf ve küçülme politikaları olarak ikiye ayırılır. Tasarruf yönelik en sık uygulanan politikalar; ücret azaltılması, ödemelerin ertelenmesi, ücret artışı yapılmaması, mesai ücretlerinin ödenmemesi, yan hakların kesilmesidir. Küçülmeye yönelik uygulanan politikalar ise; işten çıkarma, ücretsiz izin verme, dış kaynaktan temin ve kademe eksiltme gibi uygulamalardır. İstihdam azaltmaya alternatif uygulanan politikalar ise; istihdam azaltma, ücretli izin, gönüllü işten ayrılmaya teşvik, girişimciliğe teşvik, part time çalışma şeklindedir. Uygulan politika ne olursa olsun kriz dönemi insan kaynakları politikaları etkilenmektedir.

Araştırmanın, yapıldığı işletmelerin yarısı krizden etkilendiklerini belirtmişlerdir. Krizden etkilenen işletmelerin yarısı hafif ve orta düzeyde etkilenmiştir. Araştırma sonucunda mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin krizden daha çok etkilendikleri görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin yarısının kriz dönemi ücretlendirme işlevi boyutunda, ücretlerin sabit kalması politikasını uyguladığı görülmektedir. Araştırmanı yapıldığı işletmelerin yarısına yakını kriz nedeniyle istihdam

azaltılmasını tercih ettiği görülmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin yarısının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine devam etmediği görülmektedir. Araştırmada işletmelerin büyük bir kısmının kriz dönemlerinde kariyer planlaması yapmadıkları görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin işten çıkarmaya alternatif politikalarda; ücretli izin, proje başı istihdam, part time çalışma gibi uygulamaları tercih ettikleri görülmektedir. Kriz sürecinde insan kaynakları birimleri çalışanların stresini azaltmak için bireysel ilgi ve destek hizmeti verdikleri de görülmektedir. Aynı şekilde işletmelerin çok büyük bir kısmının tasarruf ve küçülme yoluna gittiği görülmüştür.

Çalışmanın sonucunda elde edilen bulguların bazıları benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Ancak bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran husus kriz öncesinde uygulanan insan kaynakları işlevlerinin kriz dönemlerinde nasıl değiştiğini ortaya koymak bakımından benzer çalışmalardan ayrılmasıdır.

Araştırma sonucunda mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin krizlerden daha çok etkilendikleri görülmüştür. Bu durumun nedeni mermer sektörünün mobilya sektörüne göre daha az ihtiyaç duyulan bir mal üretmensin kaynaklanabilir.

Sonuç olarak, işletmeler gerek küresel gerekse yerel ekonomiyi yakından takip ederek krizlere önceden hazırlıklı olmalıdırlar. İşletmelere gerekmedikçe personel çıkarımı yapmamalı, eğer yapacaklarsa bunu iş kanuna uygun yapılması gerektiği unutmamalıdırlar. İşten çıkarılacak personele imkânlar dâhilinde gerekli destek verilmez. Kriz dönemlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden devam edilmelidir. İşletmeler zorunlu olmadıkça çalışanların ücretlerinde ve yan haklarında kesintiye gitmemelidir. İşletmelerin hem rakipleriyle rekabet edebilmeleri hem de hedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynakları yönetimine önem vermesi gerekmektedir. İşletme yöneticileri krizleri tehdit olarak görmekte, krizlerin fırsatlarını görememektedir. Bu durumdan dolayı işletme yöneticilerin kriz yönetimi konusunda eğitim almaları gerekmektedir. Bu konuda ileride çalışacak olursa dikkat edilmesi gerek hususlardan biri krizden kurtulmak için işletmelerin farklı bir politika izleyip izlemediği olmalıdır. Yapılan çalışmalarda ortak stratejiler üzerinde



durulmuştur. Farklı stratejiler uygulandıysa bunların belirlenip ortaya konulmasına dikkat etmeleri tespit edilmeye çalışılmalıdır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise işletmelerin kriz öncesinde uyguladıkları insan kaynakları politikaları ile kriz sırasında uyguladıkları insan kaynakları politikalarında nasıl değişiklik olduğunu belirlenmesine çalışılmalıdır.



## KAYNAKÇA

### A. KİTAPLAR

- Adal Zeki (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları” *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Akdoğan Asuman A. ve Cingöz Ayşe (2009).“Kurumsal İtibar Ve Kriz Yönetimi Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişimin Rolü” (ED. Haluk Sumer, Helmut Pernsteeiner), *Kriz Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, ss.3-31.
- Akgemci Tahir (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akgemci Tahir ve Güleş Kürşat Hasan (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aksu Metin (2008). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Akyüz Faruk Ömer (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Asunakutlu Tuncer ve Dirlik Serkan (2009). “Kriz Yönetimi Stratejileri Ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma” (ED. Haluk Sumer, Helmut Pernsteeiner), *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ayan Filiz (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya Basım Yayın.
- Barutçugil İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl Dursun (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Bozgeyik Abdullah (2008). *Krizlerden Yükselerek Çıkın*. İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Can Halil (1997). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Çetin Canan ve Özcan Dinç Esra (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Dessler Gary (1999). *Essentials of Human Resource Management*. New Jersey: A.Simon & Schuster Company.

- Dinçer Ömer (2013). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ergeneli Azize (2014).” İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı” *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eren Erol (2009). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ekmekci Tayfur Özge (2014).” İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı” *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Basım Yayıncılık.
- Ertürk Mümin (2009). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı İlhami (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Güler Kümbül Burcu (2014). *Endüstri İlişkileri” İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gültekin Kemal M (2002). *Krizde Yönetim Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları*. Ankara: Alp Yayın Evi.
- Gürüz Demet ve Yaylacı Özdemir Gaye (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Haşit Gürkan (2013). “Kriz Kavramı Ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler”(ed. Gürkan HAŞİT). *Kriz İletişimi Ve Yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları Saray Matbaacılık.
- Jordon Meier Jane (2011). *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management*. London & New York: CRC Press Taylor& Francis Group.
- Koçel Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmazyürek Haluk ve Basım Nejat H. (2009). *İş Modeli Ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Luecke Richard (2009). *Kriz Yönetimi* (Çev: Önder SARIKAYA). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Mutlu Can Esin ve Büyükbacı Pınar (2009). “Örgütsel Kriz Kavramı Ve Örgütsel Değişkenler İle Kriz Arasındaki İlişkinin İrdelenmesi”(Ed. Haluk Sumer, Helmut Pernsteeiner). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Öncül Sadık Mehmet, Taraf Hasan Filizöz Berrin (2005). *Sivas Sanayi İşletmeleri ve Kriz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Örnek Şen Ali (2006). *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer Akif Mehmet (2011). *21. Yüzyılda Yönetim Ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özerol Hakan (2009). *Kriz Geliyorum Der*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Özgen Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi* Adana: Nobel Kitapevi.
- Özgödek Ferendeci Meltem H. (2014) ” İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim” *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgödek Gözde Doğan (2014) “Hukuksal Açıdan İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve İşverenin İspat Yükümlülüğü” *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sadullah Ömer (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi ( İş Güvenliği Ve İş Gören Sağlığı)” *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Serinkan Celalettin (2010). “İş Değerlendirmesi Ve Ücret Yönetimi” (ED. Uğur DOLGUN ) *insan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Şimşek Şerif M (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tutum Cahit (1976) *Personel Yönetimi*. Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:149. Ankara:Sevinç Matbaası.
- Tüz Vergiliel Melek (1996) *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekim Kitap Evi.

Yüksel Öznur(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Wells J. Susan ve Managing A Downturn (2008). *Weathering Resources In Gifficult Times, Society For Human Resource Management*. ( ED.Peter CAPPELLİ). Virginia : Alexandria. ss.14-20.

## **B.TEZLER**

Arslan Bader Halil (2004). *Örgütsel Küçülme, Yeniden Yerleştirmede Destek Danışmanlığı Ve Türkiye Uygulaması*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Avgan Sıla (2010). *Kriz Yönetimi Ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Demir Özmen (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demiral Merve (2011). *İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Haskebabçı Hümeıra Fatma (2015). *İşletmelerdeki Kriz Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Farklı Mevkilerde Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi*, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Haşıt Gürkan(1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.

Kocaoğlu Egemen Hüseyin (2010). *Türkiye’de Küçülerek Büyüme Stratejisinin Avantajı Ve Dezavantajlarını İncelemeye Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Öke Ufuk (2016). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Mersin Belediyesi Örneği*, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersi.
- Örk Hakan (2006). *İşletmelerde Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları Ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Patan Nihal Günseli (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejinin Önemi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Şen Fatih (2011). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Bir Örnek Olay Analizi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Terzioğlu Onur (2011). *2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Kriz İle Risk İlişkisi Bir Seramik İşletmesinde Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Yavaş Engin (2014). *İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

### **C.MAKALELER**

- Akıncı Zeki (2011).” Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimin Rolü Ve Önemi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. ss.132-152.
- Arslan Bader ve H, ULAŞ Dilber (2004). “İstihdamın Korunması Ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. ss.102-114.
- Baubion Charles (2013). “Strategic Crisis Management OECD Risk Management”. ss.1-40.
- Birben Erhan (2006). ”İşletme Gereklere Nedeniyle İşten Çıkarılacak İşçilerin Belirlenmesinde İşverenin Seçimi Serbestisi Ve Sınırları”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. ss.7-25.

- Ecerkale Kubilay ve Kovancı Ahmet (2003). “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. ss.69-75.
- Filizöz Berrin (2003). “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. ss.161-180.
- Freeman J. Sarah Cameron S. Kim (1993). “Organizational Downsizing: A Convergence And Reorientation Framework, Organization Science”. ss.10-28.
- Göral Ramazan (2014). “Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss. 94-101.
- Greenhaus H. Jeffrey, Kopelman E. Richard (1981). “ Conflict Between Work And Nonwork Roles: Implicationas For The Career Planning Process”. *Human Resource Planning*. ss.1-10.
- Kamber Barış Egemen(2016). “Kriz İletişimi Yönetimi Örnek Olay İncelemesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin Toplu Taşımada Kentkart'tan Cardtek'e Geçişi” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss.1-25.
- Kanbur Fatih ve Birgün Semra (2008). “Yeni Kariyere Geçiş Danışmanlığı İçin Kavramsal Bir Model: Fatsa”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*.ss.117-137.
- Kantar Gökmen, Gülay İhsan ve Kılıcı Hakan (2018).” Siyasal Krizler Karşısında Liderlerin Davranışları ve Ekonomiye Etkileri”. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* ss.5-19
- Kayalar Murat (1998). “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşçi Çıkarımlarına Alternatif Bir Öneri: Esnek Çalışma Sistemi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. ss.157-162.
- Koç Muzaffer ve Görücü İbrahim (2011). “4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması Ve Sonuçları”. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*. ss.149-178.



- Karagöl Tanas Erdal (2016) “15 Temmuz Darbe Girişimi ve Türkiye Ekonomisi”. *Seta Perspektif*. Ss. 1-4
- Kuşaksız Aysel (2006). “Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerçekleri”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. ss.19-29.
- Küskü Fatma. “Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme”. *Amme İdaresi Dergisi*. ss.15-32.
- Kyrillidou Martha, Baughman Sue M. (2009). “Organizational Climate And Diversity Assessment”. *Csiro Publishing Journals*. ss.154-157.
- Ofluoğlu Gökhan ve Doğan Şeyda (2009) “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetimin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri”. *Kamu-İş Dergisi*. ss. 139-165
- Öncül Mehmet Sadık, Tağraf H, Filizöz B ve Ekici S (2003). “Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krize Genel Yönetmel Tepkileri”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. ss. 99-120.
- Öztürk Turan A. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Ve Teşvik Sistemi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. ss. 1-10
- Panjatian-Janowicz Martyna, Krishnan Rekha (2009). “Measures For Dealing With Competence And Integrity Violations Of Interorganizational Trust At The Corporate And Operating Levels Of Organizational Hierarchy”. *Journal Of Managment Studies*. ss.251-252.
- Patton Wendy, Bartrum A. Dee, Creed A Peter (2004). “Gender Differemces For Optimism, Self-Esteem, Expectations And Goals In Predicting Career Planning And Exploration In Adolescents”. *International Journal For Educational And Vocational Guidance*. ss.193-209.
- Smith J.David (2012). “Organisation Resilince: Business Continuity, Incident And Corporate Crisis Management”. *Licensed Institute Of Business Continuity Managment*. ss.1-33.

- Soysal Abdullah, Karasoy Alpay Hasan ve Alıcı Sedat (2009). “Kobi’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektörü’ndeki Kobi’lerde Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss.431-446.
- Titiz İsmet (2003). “Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. ss.111-123.
- Yılmaz Tayfun ve Alparsalan Ali Murat (2010). ” Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. ss.107-120
- Zerenler Muammer (2003). “Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri.” *Selçuk Üniversitesi İİBF. Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi* ss.99-132

#### **D. İNTERNET**

- <https://www.amerikaninsesi.com/a/2748894.html> 13.10.2017 00:13
- <http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/docodan-gonullu-ayrilin-cagrisi.html2>  
6.05.2017 22.20
- <http://blog.adgager.com/2016-yilinda-basarisiz-olan-5-pazarlama-aktivitesi/>  
09.04.2017 15:29
- <http://www.businessht.com.tr/piyasalar/haber/1333498-dolara-savas-acan-kurumlar>  
23.05.2017 21.46
- <https://www.capital.com.tr/ekonomi/makro-ekonomi/krizin-maliyeti-en-az-11-milyar-dolar.12.10.2017> 23.11
- <http://www.ekodialog.com/konular/finansal-kriz-nedir.html> 19.09.2018 20:08
- [http://www.kizilcahamamhaber.com/kriz-nedeniyle-ucretsiz-izinucet-indirimi-yasal-mi-\\_m1566.html](http://www.kizilcahamamhaber.com/kriz-nedeniyle-ucretsiz-izinucet-indirimi-yasal-mi-_m1566.html) 21.09.2018 01:49
- <http://www.kusgribi.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF3F93D97214554F97> 20.09.2018 23:53
- <http://www.mess.org.tr/tr/is-sagligi-ve-guvenligi/haberler/2015-yili-sgk-is-kazalari-ve-meslek-hastaliklari-istatistikler> 11.05.2017 01.01

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> 24.05.2017 23.34

<https://www.mynet.com/1999-depreminin-maliyeti-13-milyar-dolar> 110100242141  
20.09.2018 23.29

<http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/05/26/gezi-tezgahinin-maliyeti-157-milyar-dolar> 13.10.2017 00.03

<https://tr.sputniknews.com/turkiye/201509181017818224/> 12.10.2017 23.19

<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> 23.05.2017 22.50

[http://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS\\_MAN/3\\_4/c05TheHumanResourceManagementFunction-TheEmploymentCycle\\_WEB.pdf](http://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS_MAN/3_4/c05TheHumanResourceManagementFunction-TheEmploymentCycle_WEB.pdf) 08.05.2017  
11.13



## EKLER

Sayın Yetkili,

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL danışmanlığında “Kriz Dönemi İnsan Kaynakları İşlevi” konulu bir yüksek lisans tez çalışması yapmaktayım.

Araştırmanın amacı, işletmelerde kriz öncesi insan kaynakları işleviyle yaşanan krizler sonucunda uygulanan insan kaynakları işlevleri arasında nasıl bir fark olduğunu ortaya koymaktır. Bu soru formuyla toplanacak bilgiler sadece akademik amaçlı olup, tez araştırmasının bir bölümünü oluşturmaktadır.

Soru formunun şirketinizin İnsan Kaynakları Yetkilileri tarafından içtenlikle yanıtlanması araştırma sonuçlarının sağlıklı olması açısından önemlidir. Soru formunu cevaplandırırken işletmenizin adını, kendi adınızı ve soyadınızı yazmamanız gerekmektedir.

İlginiz ve zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

Yusuf ADA

## Ek 1. Anket Formu

### KRİZ DÖNEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİ ÖLÇME ANKETİNİN

#### 1.Yaşınız

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

#### 2.Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 3. Medeni durumunuz

( ) Evli ( ) Bekar

#### 4.Eğitim durumunuz

( ) Orta Öğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans

( ) Doktora

#### 5.İşletmedeki pozisyonunuz.

( ) İşletme Sahibi

( ) Genel Müdür

( ) İnsan Kaynakları Yöneticisi

( ) Diğer.....

#### 6.Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-20 yıl ( ) 20 ve üzeri

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

( ) Sürekli iç ve dış çevre analizleri yapıyoruz.

( ) “Erken Uyarı Sistemi”ne sahibiz.

( ) Üst yönetim uzman kişi ve kuruluşlara danışır.

( ) Krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistem veya çalışma yoktur, işler olurlarına bırakılır

( ) Diğer.....

#### 8.Daha önce herhangi bir kriz yaşadınız mı?

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Diğer.....

#### 9.Cevabınız evet ise, işletme bu krizden ne derecede etkilendi?

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

( ) İleri düzeyde etkilendi

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

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

**10.İşletmenizde kriz döneminde insan kaynakları ücretlendirme işlevi boyutunda ne tür stratejiler izlemiştir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

- Ücretlerin sabit kalması
- Ücret birimin değiştirilmesi
- Ücretlerin azaltılması
- Ödemelerin ertelenmesi
- Mesai ücretinin verilmemesi
- Diğer

**11. İşletmenizde kriz döneminde insan kaynakları istihdam işlevi boyutunda ne tür stratejiler izlenmiştir?( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

- İstihdamın azaltılması
- Dış kaynaklardan temin edilmesi
- Kademe eksiltme
- İşten çıkarma
- Gönüllü işten ayırma
- Ücretsiz izin
- Diğer

**12.Kriz döneminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine devam ettiniz mi?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

**13.Kriz döneminde kariyer planlama faaliyetlerinde bulundunuz mu?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

**14.Kriz döneminde performans değerlendirme kriterlerinde bir değişikliğe gittiniz mi?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

**15.Krizde uyguladığımız politikaları çalışanlarınıza önceden haber verdiniz mi?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

**16.İşten çıkarmaya alternatif politikaları denediniz mi? Cevabınız evet ise, aşağıdaki uygulamalardan hangilerini gerçekleştirdiniz?**

- Yarı zamanlı (Part-time) çalışma sistemi
- Ücretli izin
- Çalışana kendi işini kurması için yardım etmek
- Yeni kariyere geçiş
- Evde çalışma

- ( ) Proje başı istihdam  
( ) Diğer.....

**17.Kriz anında işten çıkarma yaptıysanız hangi kriterlere göre yaptınız? Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.**

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

**18.Çalışanlarınızdan emeklilik durumlarına göre kendi rızaları ile işten ayrılmalarını istediniz mi?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Diğer.....

**19.Kriz süresince insan kaynakları birimi olarak çalışanlarınıza destek verdiniz mi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

- ( ) 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 artırma çalışmaları yapmak  
( ) Çalışanlar yönelik bir çalışma yapılmadı.  
( ) Diğer.....

**20.Krizlerin işletmenize olumlu etkileri oldu mu? Olduysa bunlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

- ( ) 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.

**21.İşletmenizde farklı düzeylerden ve bölümlerden yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin belirli kararlara ve kurullara katılmasına imkân veren katılmalı yönetim uygulaması yapıldı mı?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

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

- Evet  Hayır  Diğer.....

**23.Kriz süresince uygulanan insan kaynakları politikaları, sizce işletmenin krizden çıkma noktasında ne kadar başarılı oldu?**

- Beklenildiğinden çok başarılı oldu  
 Beklenen kadar başarılı  
 Beklenenden az başarılı oldu  
 Hiç başarılı olmadı  
 İşletmeye zarar verdi  
 Diğer.....

**24.Sizce kriz dönemlerinde ilk uygulanması gereken insan kaynakları politikaları hangileridir (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)?**

- Çalışan Maliyetlerinde Kısıntı  
 Yönetime Katılma  
 Kriz Yönetimi Eğitimi  
 Motivasyon  
 Yeniden Yapılanma  
 Diğer.....

**25.Kriz sonrasında insan kaynakları politikalarında değişiklik oldu mu?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

**26.Kriz sürecinde alınan kararların netliği bozuldu mu?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

**27.Çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı güven kaybı yaşandı mı?**

- Evet  Hayır  Diğer.....

**28.İleride bir kriz yaşarsanız tasarruf ve küçülme yoluna tekrar gider misiniz?**

- Evet  Hayır  Diğer.....



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Yusuf ADA  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti  
Doğum Tarihi ve Yeri: 10.11.1984/ Sivas  
e-posta : yusufada58@hotmail.com

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Ege Üniversitesi	2011
Formasyon	Cumhuriyet Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2018

### İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2018	MEB	(Ücretli) Öğretmen

### YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilin Adı	KPDS	ÜDS	TOEFL	EILTS
	( )	( )	( )	( )