

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KRİZ YÖNETİMİNDE DOĞRU KARAR ALMA:
“AGREGA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meryem Menâl ERYILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cihangir AKIN

TEMMUZ – 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

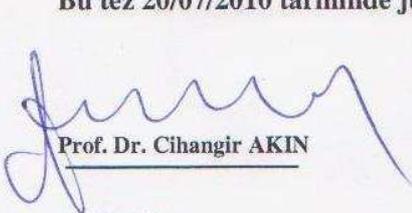
KRİZ YÖNETİMİNDE DOĞRU KARAR ALMA:
“AGREGA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ”

YÜKSEK LİSANS TEZİ

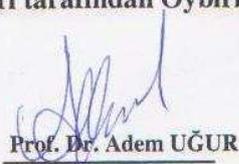
Meryem Menâl ERYILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

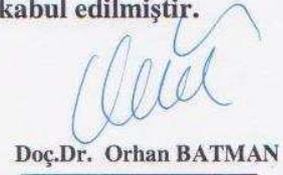
Bu tez 20/07/2010 tarihinde jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Cihangir AKIN

Jüri Başkanı
 Kabul
 Red
 Düzeltme


Prof. Dr. Adem UĞUR

Jüri Üyesi
 Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Orhan BATMAN

Jüri Üyesi
 Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Meryem Menâl ERYILDIZ

20.07.2010

ÖNSÖZ

Kriz; yaşamın tüm evresinde karşılaşılabilecek bir olgudur. Kriz; iyi yönetilemediğinde büyük zararlara yol açarken, iyi bir yönetimle zararsız ya da az zararla atlatılabilmektedir.

Bu araştırma; AGÜB'e üye 43 kuruluş ve üye olmayan 3 kuruluş olmak üzere toplamda 46 kuruluş üzerinde yapılmış olup, bu kuruluşların krizle ilgili düşünceleri, genel anlamda krizin işletmelere etkileri ve yaşanan küresel krizin firmalara etkilerini saptamaya yöneliktir.

Ayrıca yüksek lisans tezime yaptığı destek ve katkıları için, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli tez hocam Sayın Prof. Dr. Cihangir AKIN başta olmak üzere tüm hocalarıma, öğrenci işleri ile ilgili yardımlarından dolayı Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, anketime katılma nezaketi göstererek fikirlerini benimle paylaşan Agregat İşletmeleri yönetici ve çalışanlarına saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme de en içten sevgilerimi sunar, teşekkür ederim.

Çalışmamın eğitim ve iş dünyasına ışık tutması dilekleriyle.

Meryem Menâl ERYILDIZ

20 Temmuz 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KRİZ KAVRAMI.....	4
1. 1. Kriz Kavramı ve Genel Tanımlar.....	4
1. 2. Farklı Disiplinler İçin Kriz Kavramı.....	5
1. 3. Krizin Kaynakları.....	8
1. 3. 1. Dış Çevre Faktörleri.....	8
1. 3. 1. 1. Doğal Felaketler	9
1. 3. 1. 2. Ekonomik Faktörler	10
1. 3. 1. 3. Teknolojik Faktörler.....	11
1. 3. 1. 4. Sosyal ve Kültürel Faktörler	11
1. 3. 1. 5. Politik ve Hukuki Faktörler.....	12
1. 3. 1. 6. Uluslar arası Çevre Faktörleri	12
1. 3. 1. 7. Rekabet Faktörü	13
1. 3. 1. 8. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler.....	13
1. 3. 2. Örgüt İçi Faktörler	14
1. 3. 2. 1. Örgütsel Yapı	14
1. 3. 2. 2. Üst Kademe Yönetiminin Yetersizliği ve İnsan Faktörü	15
1. 3. 2. 3. Örgütün Geçmişi ve Gelişim Safhaları	16
1. 3. 2. 4. Bilgi Toplamada ve Değerlemede Yetersizlik	16
1. 3. 2. 5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	17
1. 3. 3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi	19
1. 4. Kriz Türleri.....	19
1. 4. 1. Hammadde ve Ürün Krizi	20
1. 4. 2. Enerji Krizi.....	20
1. 4. 3. Çalışanlardan Oluşan Krizler	20

1. 4. 4. Tabi Afet ve Kaza	20
1. 4. 5. Rekabet Krizi	20
1. 4. 6. Politik Kriz.....	20
1. 4. 7. Ekonomik Kriz.....	20
1. 4. 7. 1. Finansal Kriz	20
1. 4. 7. 2. Reel Kriz	20
1. 5. Krizin Evreleri.....	21
1. 5. 1. Potansiyel / Gizli Kriz Evresi.....	22
1. 5. 2. Krizin Oluşum Evresi.....	23
1. 5. 3. Krizin Ortaya Çıkma Evresi.....	24
1. 5. 4. Kriz Evresi	25
1. 5. 5. Krizin Çözümüne Kavuşturulduğu Evre.....	26
1. 6. Krizin Sonuçları	28
1. 7. Krizin Etkisini Azaltmak.....	33
BÖLÜM 2: KRİZ YÖNETİMİ.....	34
2. 1. Kriz Yönetimi Kavramı ve Özellikleri.....	34
2. 2. Kriz Yönetiminin Aşamaları	36
2. 2. 1. Krizden Kaçınmak	36
2. 2. 2. Krizi Yönetmeye Hazırlanmak	37
2. 2. 3. Krizi Saptamak.....	37
2. 2. 4. Krizi Dondurmak	38
2. 2. 5. Krizi Çözümüne Kavuşturulduğu Evre.....	38
2. 2. 6. Krizden Yarar Sağlamak ve Öğrenme	39
2. 3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	40
2. 3. 1. Krizi Engelleme Yaklaşımı	40
2. 3. 2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	40
2. 4. Kriz Yönetimi Türleri	41
2. 4. 1. Tahmin Edici Yönetim.....	41
2. 4. 2. Tepkisel Yönetim	41
2. 4. 3. Tatmin Edici Yönetim.....	42
2. 4. 4. Tutucu Yönetim	42
2. 5. Krizde Etkin Yönetimin Boyutları	43

2. 6. Yanlış Karar veya Kararsızlık.....	45
2. 6. 1. Karar ve Karar Verme Tanımları	46
2. 6. 2. Kriz Döneminde Karar Alma	46
2. 7. Krizde Kullanılacak Karar Yöntemleri	48
2. 7. 1. Stratejik Düşünme Yönetimi.....	49
2. 7. 2. Beyin Fırtınası Yönetimi.....	49
2. 7. 3. Delphi Yönetimi.....	50
2. 7. 4. Karar Konferansı Yöntemi	51
2. 8. Kriz Yönetimi ve İnsan Kaynakları	52
2. 8. 1. İnsan Kaynakları ve Eğitim.....	53
2. 8. 2. Liderlik.....	53
2. 8. 3. Kriz Yönetiminde On Altın Kural.....	56
2. 8. 4. Kriz Dönemlerinde Uygulanması Önerilen Strateji ve Taktikler	58
2. 9. Küresel Kriz ve Türkiye.....	59
2. 9. 1. 2008 Küresel Krizi (Mortgage Krizi).....	61
2. 9. 2. 2008 Küresel Kriz Analizi	62
2. 9. 3. Türkiye’de Yaşanan Krizler.....	64

BÖLÜM 3: KRİZ YÖNETİMİNDE DOĞRU KARAR ALMA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

66

3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
3. 2. Araştırmanın Kısıtları.....	66
3. 3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	66
3. 4. Verilerin Analizi.....	67
3. 5. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
3. 6. Araştırmanın Bulguları.....	68
3.6.1. Demografik Veriler	68
3.6.2. Anket Sonuçlarındaki İfadelerin Analizi	70
3. 7. Hipotez Testleri İle İlgili Bulgular	85

SONUÇ VE ÖNERİLER.....

93

KAYNAKÇA

99

EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	108

KISALTMALAR

Agrega : Beton üretiminde kullanılan kum, çakıl, kırmataş gibi malzemelerin genel adı.

AGÜB : Agregatörler Birliği

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

HBR : Harvard Business Review

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

diğ. : Diğerleri

Vb : Ve Benzeri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Görüşme Yapılan Bireylerin Cinsiyet Dağılımı.....	68
Tablo 2: Görüşme Yapılan Bireylerin Yaş Dağılımı.....	69
Tablo 3: Görüşme Yapılan Bireylerin Eğitim Durumu Dağılımı.....	69
Tablo 4: Görüşme Yapılan İşletmelerin Belirli Bir Kriz Yaşama Durumu.....	69
Tablo 5: İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamasında Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı.....	70
Tablo 6: İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusundaki Genel Düşünceleri	71
Tablo 7: İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusunda Eğitim Çalışması Yapma Durumu...	72
Tablo 8: Eğitim Veren İşletmelerin, Personeline Kriz Yönetimiyle İlgili Verilecek Eğitimi Temin Edebileceğini Düşündüğü Yerler	73
Tablo 9: Eğitim Programlarına Katılanların Durumu.....	73
Tablo 10: Eğitim Programlarının Ne Derecede Yeterli Olduğunu Düşünenlerin Durumu.....	74
Tablo 11: İşletmelerin Eğitimlerin Ne Sıklıkla Verildiği Durumu.....	74
Tablo 12: Kriz Olduğunda Hemen Göreve Başlayacak Özel Bir Kriz Ekibiniz varlığı Durumu.....	75
Tablo 13: Kriz Ekibinde Kimlerin Olduğu Durumu.....	75
Tablo 14: İşletmenizi Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya İten Temel Neden Ya da Nedenler.....	76
Tablo 15: Krize Karşı Koymak İçin Alınan İnsan Kaynakları Önlemleri.....	77
Tablo 16: Krize Karşı Alınan İnsan Kaynakları Önlem Sayısı	78
Tablo 17: Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik Olma Durumu.....	78
Tablo 18: Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Düzeyde Tutma Yönünde Çaba Gösterilme Durumu.....	79
Tablo 19: Kriz Anında Yöneticilerde Panik Durumu Yaşanma Durumu.....	79
Tablo 20: Kriz Anında Personelde Panik Durumu Yaşanma Durumu.....	79
Tablo 21: Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anında Karar Alma Tekniklerinden Yararlanma Durumu.....	80
Tablo 22: Karar Alma Tekniklerinden Yararlanma Durumu.....	80
Tablo 23: Krizin İşletmeniz Üzerindeki Varsa Olumlu Etkileri Tablosu.....	81
Tablo 24: Krizden Kaynaklı Olumlu Etkilenme Sayısı.....	82
Tablo 25: Krizin İşletmeniz Üzerindeki Olumsuz Etkileri Tablosu.....	83

Tablo 26: Krizden Kaynaklı Olumsuz Etkilenme Sayısı.....	84
Tablo 27: Kriz Sonrası Durum Analizi Oluşturma Durumu.....	84
Tablo 28: Kriz Sonrası Yeni Bir Yapılanmaya Gidilme Durumu.....	85
Tablo 29: Kriz Sürecinde Yurtiçi Ve Yurtdışı Satışlarının Durumu.....	85
Tablo 30: Küresel Krizin Firmanıza Son Etkilerinin Durumu.....	85
Tablo 31: Kriz Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Eğitim Çalışması Yapıldı mı? Krizden Kaynaklı Olumsuz Etki Sayısı Analizi.....	86
Tablo 32: Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik Oldu Mu?*Krizden Kaynaklı Olumlu Etki Sayısı T-Testi Analizi.....	87
Tablo 33: Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Düzeyde Tutma Yönünde Çaba Gösterildi mi?*Kriz Kaynaklı Olumsuz Etki Sayısı T-Testi Analizi.....	88
Tablo 34: Firmaların Eğitim Verme Sıklığı*Kriz Anında Yöneticide Panikleme Durumu Ki-Kare Analizi.....	89
Tablo 35: Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Firmalar*Kriz Anından İnsan Kaynaklarından Faydalanan Firmalar T-Testi Analizi.....	90
Tablo 36: Krize Karşı Alınan İnsan Kaynakları Önlemleri*Yöneticilerin Panikleme Durumu T-Testi Analizi.....	91
Tablo 37: Küresel Krizin Firmanıza Son Etkileri Ne Şekilde Oldu? * Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anında Karar Alma Tekniklerinden Yararlandınız Mı? Ki-Kare Analizi.....	92
Tablo 38: Küresel Krizin Firmanıza Son Etkileri Ne Şekilde Oldu? * Kriz Sonrası Durum Analizi Ki-Kare Analizi.....	93

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kriz ve Benzerliği Olan Bazı Kavramlar Arasındaki Yakın İlişkiler.....	6
Şekil 2: Kriz Türleri Ve Kaynakları	8
Şekil 3: İşletmenin Dış Genel Çevresindeki Bazı Önemli Değişkenler.....	9
Şekil 4: Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler	19
Şekil 5: Krizin Aşamaları.....	23
Şekil 6: Krizin Hazırlıklı ve Hazırlıksız Olduğu Örgütler.....	28
Şekil 7: Kriz Döneminin Özellikleri.....	30
Şekil 8: Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	31
Şekil 9: Krizin Yönetiminin 6 Aşaması.....	38
Şekil 10: Krizde Etkin Yönetimin Boyutları.....	45
Şekil 11: Stratejik Öğrenme.....	46

Tezin Başlığı: Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: “Agrega İşletmeleri Örneği”	
Tezin Yazarı: M. Menâl ERYILDIZ	Danışman: Prof. Dr. Cihangir AKIN
Kabul Tarihi: 20.07.2010	Sayfa Sayısı: x (ö. k.) + 108 (tez) + 1 (Ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler	Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>21. yüzyılın beraberinde getirdiği küreselleşme süreci, hem bireyler ve hem de örgütler için değişim hızına ayak uydurmayı gerekli kılan önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Sosyo-politik yaşam ve ekonomik - ticari faaliyetler esnasında oluşan küresel etkileşime bağlı olarak, kriz kavramı değişik sektörler içerisinde faaliyet gösteren her firma için sürekli dikkat gerektiren bir fenomendir.</p> <p>Hızlı küreselleşme sonucu yaşanan bir ekonomik kriz, ekonomik Küreselleşen dünya ekonomisinde, bir ülke içinde yaşanan kriz, diğer ülkeleri de farklı boyutlarda etkileyebilmektedir. Değeri ve faaliyet alanı ne olursan olsun her tür işletmeyi etkiler hale gelmiş ve bu durum örgütlerin kendi varlıklarını her an tehdit altında hissetmelerine yol açmaktadır. Kriz sinyallerini önceden algılayabilen örgütler, krize karşı önlemler almakta, bu da onların krizden daha az zararla ve hatta zararsız çıkmalarını sağlamaktadır.</p> <p>Bu çalışmanın temel amacı, krizle karşı karşıya kalan örgütlerin bu durumdan, aldıkları doğru kararlarla nasıl kurtulabileceklerini belirlemektir. Bu nedenle birinci bölümde krizin tanımı, evreleri, kaynakları, türleri, ikinci bölümde; Kriz yönetimi aşamaları, farklı yaklaşımlar, kriz yönetim türleri, krizde etkin yönetimin boyutları, karar kavramı, krizde kullanılacak karar yöntemleri, kriz döneminden insan kaynakları ve ülkemizde kriz hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş olup, Üçüncü ve son bölümde ise çalışmanın araştırma problemi ortaya konulmuş ve aynı sektörde farklı firmalara, kriz döneminin özelliklerini belirlemek üzere yapılmış bir anket uygulaması yer almaktadır.</p> <p>Görüşme sonrası toplanan bilgilerle, gerekli istatistiksel analizleri yapmak ve araştırma hipotezlerini test etmek için SPSS programı kullanılmıştır. Çalışmada frekans, ortalama, gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanısıra, gruplar arası ortalamaların farkı için t-testi ve ki-kare analizleri kullanılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kriz, Agregasyon, Karar Alma, Kriz Yönetimi	

Title of the Thesis: The Decision-Making Process during the crisis: A research on the Aggregate Producer Companies	
Author: M. Menâl ERYILDIZ	Supervisor: Prof. Dr. Cihangir AKIN
Date: 20.07.2010	Nu. of pages: x (p. t) + 108 (m. b.) + 1 (appent.)
Department: Department of Labour Economics and Industrial Relations	Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations
<p>The globalization process, brought by the 21th century has accepted as a phenomenon that is necessary for the organizations and individuals to abreast with its speed of change. Belong to the global interferences through economic activities and socio-politic life, the concept of crisis is now necessitating a consistent attention for every company operates in various sectors. Within the globalized world economy, crisis happened in one country can affect the other countries through multiple dimensions.</p> <p>An economic crisis, occurred by the effect of the globalization, has a remarkable influence on every single company no matter what its economical value or activity type and it causes the organizations reduce to feel their selves in high risk. The organizations that can perceive the signs of the crisis are able to take precautions and not or less effected from the crisis.</p> <p>Main purpose of this work is to determine how organizations can prevent their selves from the effects of the crisis by examining the influential and correct decisions of the organizations. In this respect, in the first part the definition, phases, resources of the crisis are tried to be given. The second part gives detailed information about, the crisis management phases, various theories, crisis management types, the dimensions of efficient crisis management, decision concept, the decision methods that are used during the crisis, human resources samples from the crisis and crisis in our country; in the third and the last part, the research problem of our study is revealed and results of a survey study aim to determine the particularities of the crisis on various companies in the same sector, is interpreted.</p> <p>The data gathered by the survey is tested and analyzed through the SPSS statistical analysis program. During the analysis, the definitive statistical techniques as Frequency, average calculations are used and also the t-test and chi-square tests are also used to calculate the differences between the averages within the groups.</p>	
Keywords: Crisis, Agrega, Decision Making, Crisis Management,	

GİRİŞ

İnsanlar yaşadıkları çevrenin sürekli bir değişim içerisinde olduğunu bilip o çevreye ve değişime uyum sağlayabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürürler. Bu olgu, eşyanın tabiatıyla ve değişim kavramıyla ikili bir etkileşim kurarak bir doğa kanunu halini almaktadır.

Günümüzde değişim, tarihin hiçbir evresinde olmadığı kadar hızlı, kapsamlı ve küresel ölçeklidir. Değişim bir anlamda belirsizlik de demektir ve belirsizlik tehdit ve fırsatları beraberinde getirir. Örgütler de insanlar gibi, faaliyet yürüttükleri çevrede değişen şartlara ayak uydurabildikleri ve kendi içlerinde dönüşümlerini bu değişim döngüsüne paralel ölçüde tamamlayabildikleri kadar yaşama fırsatı yakalarlar. Değişimin değişmeyen tek şey haline geldiği günümüzde, örgütler açısından da içinde bulunduğu çevre faktörleri sürekli bir değişim ve gelişim süreci içindedir.

Değişime ayak uyduramayan ve bu sürece hazırlıksız yakalanan örgütler için faaliyet gösterdikleri çevrede yaşanan değişimler olumsuz anlamda kriz diye nitelendirilmektedir. Oysaki; değişim sürecini daha önceden algılayabilen ve sürece hazırlıklı olan örgütler, olumlu anlamda bu değişim sürecini fırsata çevirebilmektedirler.

Kriz zamanları örgütler için beklenmeyen ani değişimin hat safhaya çıktığı dönemlerdir. Bu durumdan en çok etkilenenler örgütü ve süreci yönetmek durumunda olan yöneticilerdir. Kriz dönemleri olağanüstü şartlar getirir ve bu olağanüstü şartlar gerektiğinde radikal kararların da verildiği kriz yönetimini gerekli kılar. Kriz durumunda etkin ve verimli bir yönetim anlayışında bulunamayan yöneticiler, krize cevap vermede ve krizin aşılmasında yetersiz kalacaklardır. Bu da örgütler üzerinde telafisi neredeyse imkânsız yaralara neden olmakta ve hatta örgütlerin yaşam süreçlerini tehdit etmektedir. Yöneticilerin bu kritik dönemde aldıkları kararlar örgütün geleceğini belirlemektedir. Alınan yanlış kararlarla krizin etkilerini aşmak bir yana bu kararlar krizi derinleştirmektedir.

Günümüzde kriz olgusu daha çok ekonomik ve politik anlamda kullanılmakta ve yaşanan finansal krizler yerel ölçekli başlayıp etkisini küresel ölçekte büyüterek yıllar yılı devam etmektedir. Bu bağlamda 2008 Küresel Mali Krizi Türkiye'yi de etkisi altına almış, ve reelde kimi işletmeleri kriz sürecine dahil etmiştir. Özellikle finansal krizlere

hazırlıksız yakalanan işletmeler için bu krizler, telafisi yıllarca sürecektir zararlar meydana getirmektedir. Yaşanan bu büyük ekonomik buhranlar, gerek ülkemizde, gerekse dünya çapında kriz yönetim olgusunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Örgütler için, salt fiziki şartlar, finansal ve ticari faaliyetler yanında doğru karar alma sürecinin, kriz ortamından kurtulabilmek için ne kadar hayati olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın Konusu

Kriz kavramı ve gelişim süreçleri, örgütler üzerindeki etkileri, krizleri doğru yönetebilme ve kriz dönemlerinde örgütler için doğru karar alma sürecinin neler olduğu ve yanı sıra maden sektöründe faaliyet gösteren firmaların krizden nasıl etkilendiğinin araştırılması, çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın başlıca amacı; örgütlerin krizleri doğru yönetebilmesi için gerekli olan verilerin neler olduğunu saptamak amacıyla, kriz olgusunu anlayabilmek ve kriz sürecinde örgütlerde meydana gelen değişimleri saptamaktır.

Örgüt çok geniş bir anlam ifade ettiğinden, dar kapsamda agrega işletmelerinde krizin reel ve güncel etkileri, kriz sürecinde doğru karar almanın ne olduğu konusunda araştırma yapmak, çalışmanın amacına uygun olarak destekliyi çalışma niteliğindedir.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma neticesinde, krizin işletmeler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler belirlenerek, işletmelerin yaşanmış veya ileride yaşanılması muhtemel krizlere karşı önlemler almalarını sağlamak için önem arzeden bir takım bulgular elde edilmiştir. Faaliyet alanı her ne olursa olsun örgütler, bu bulgulardan yola çıkarak kriz sürecini doğru yönetebilme politikaları belirleyebilirler. Bu bağlamda çalışmamızdan elde edilen veriler son derece önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına ulaşmak için kullanılan ikincil veri toplama yöntemleriyle ilgili olarak bilimsel makaleler, kitaplar ve dergiler, yüksek lisans ve doktora tezleri, resmi internet kaynakları gibi çeşitli yazılı ve görsel malzemelerden yararlanılmıştır.

Çalışmanın son kısmını oluşturan, agrega işletmeleri ile yapılan, firmalarda yaşanan son güncel krizin etkileşimlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla birincil veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Çalışmanın İçeriği

Bu çalışma 3 bölüm halinde incelenmiştir.

İlk bölümde; Krizin tanımı, kriz türleri, kaynakları ve evrelerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; Kriz yönetimi aşamaları, farklı yaklaşımlar, kriz yönetim türleri, krizde etkin yönetimin boyutları, karar kavramı, krizde kullanılacak karar yöntemleri, kriz döneminden insan kaynakları ve Türkiye’de kriz hakkında bilgiler verilmiştir.

Son bölümde ise; Agrega İşletmelerinde yöneticilere, kriz etkilerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla yönelik anket uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: KRİZ KAVRAMI GENEL TANIMLAR KAPSAMI VE BOYUTLARI

Sürekli değişim içerisinde bulunan çevrede faaliyet gösteren işletmelerin başarıları büyük oranda karşılarına çıkan tehlike ve fırsatlara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlı olacaktır. Karşılaşılan değişimler ister tehdit olsun, ister fırsat, işletmeleri plansız değişime zorlamaları nedeniyle kriz olarak adlandırılmaktadır. Aslında kriz kavramı işletmeler için olumlu yahut olumsuz yönde, var olan durumun değişimi temsil eden bir kavramdır.

1.1. Kriz Kavramı ve Genel Tanımlar

Günümüzde kriz kelimesi çoğunlukla korku duygusu ile bağdaşmaktadır. Ancak kelimenin anlam kökenine baktığımızda korku duygusundan daha çok idari bir süreç, muhakeme ve karar verme anlamlarının baskın olduğu anlaşılmaktadır.

Kriz sözcüğü eski Yunancada “yargılamak, ayırmak, karar vermek” anlamına gelen “krinein” sözcüğünden geliyor; kriz, olayları farklı açılardan görmeyi, verileri analiz etmeyi, farklı şıklar içinden seçim yapmayı gerektiriyor. Kriz; tehlike ve fırsat kavramların içerir. Kriz gerilim yaratan bir düzensizlik durumudur. Kredi borcu olan sanayici için kriz, birden yükselen kredi faizleridir. Yönetici, krizi işin devamını sağlayacak yeni yapılanmalar ve çalışanın değişen rolü konusunda zorlayıcı arayışlarla birleştirir, işini kaybeden çalışan, krizi işten çıkarmalarla tanımlar; ev kadını, çarşıda pazarda yaşadığı zorluklarla değerlendirir (Baltaş, 2004:6,10). Kriz, riski içinde barındıran bir kavramdır.

İşletme yönetimi açısından kriz; “İşlerin daha iyi veya daha kötüye gitmeye başladığı dönüşüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli zaman dilimidir.” Söz konusu durum artık kritik bir evredir. Değişim gerektiren, istikrarsız, sorunlu bir durumdur. Kriz, işletmelerde özellikle başarılı etkinliklerden sonra, işyerini kapatarak, yok edecek duruma gelinen karar anıdır (Örnek, Aydın 2008).

1.2. Farklı Disiplinler İçin Kriz Kavramı

Ekonomi bilimine göre kriz: bir ülkede arz-talep dengesinin bozulması ve ekonomideki yapısal faktörlerle, ekonominin finansal kesimi arasındaki uyumsuzluğa verilen isimdir (Baltaş; 2009:4).

Bir durumun kriz olarak nitelendirilebilmesi için, örgütün yaşamsal varlığını tehdit etmesi gerekmektedir. Kriz, örgütün önceki değerlerini, belirlenmiş temel amaç ve hedeflerini tehdit eder. Dolayısıyla örgüt için fırsat yaratan veya onu sıkıntıya iten her değişim ve gelişim krize neden olmayabilir (Akım, 2005:4).

Psikoloji bilimine göre kriz; bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres olarak nitelendirilmektedir (Bozgeyik, 2008:27).

Sosyologlar açısından kriz tanımlaması ise şu şekildedir; Sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyonun azalması, otoriteye karşı mücadele, kontrol mekanizmasındaki başarısızlıklar, bireyselliğin artması ve aile, toplum, millet, din anlayışlarının eksilmesi gerilemesidir.

Politikada ise kriz; bir kara birimine ait temel amaçların tehdit edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Politik bilimciler krizi, politik liderlerin başarısızlığı, politik sistemin idaresizliği, farklı siyasi partilerin yetersizliği ya da uluslar arası politik sistemde adilliği geliştirmekteki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Bourchard, 1991:13).

Araştırmacı ve yazarların kriz ile ilgili yorumları ile kriz tanımlarının ortak ve farklı yanlarını görebilmekteyiz;

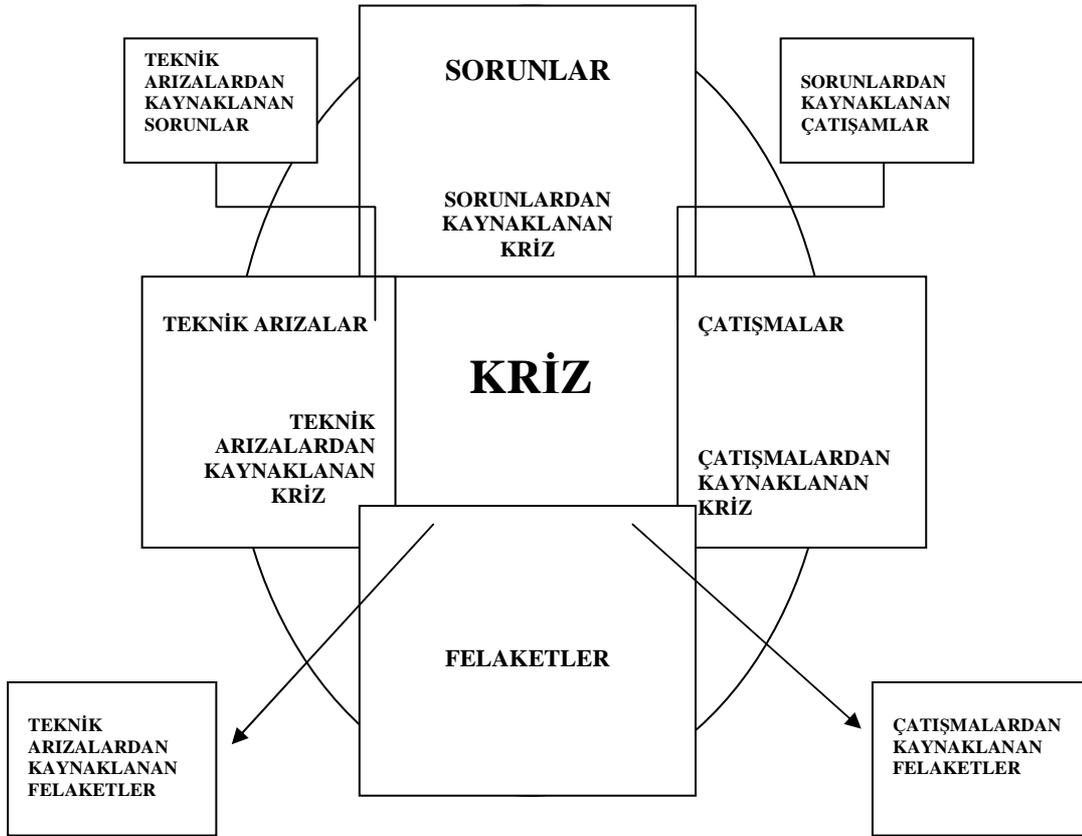
Dr. Jülide Kesken'e Göre Kriz; beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

Osman Altuğ'a Göre ise Kriz; "Önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme ya da yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık" anlamına gelmektedir. Ülkelerarası ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar, bunalımlar, ülkelerin içinde karşılaşılan

politik ve ekonomik problemler, kurumlar arası çatışma ve siyasi gerginlikler de kriz kavramı içinde değerlendirilmektedir.

Krizin hangi noktada başlayabileceğini daha iyi kavrayabilmek için, onun benzer kavramlarla ilişkilerini de anlamak gerekir. İleri boyutlara ulaşması durumunda kriz yaratacak olan bu kavramlar dikkate alınmalı ve kavramların ifade ettiği olaylar titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Şekilde kriz ve benzer kavramlar arasındaki sınırlar gösterilmektedir. Sorunlar, teknik arızalar, çatışmalar çözüme kavuşturulmadıkları ya da engellenmedikleri sürece; tıpkı kuluçkadaki bir yumurta gibi krize dönüşmeye devam edecektir. Felaketler ise sınırlandırılmaya çalışılmalıdır. Yöneticiler, bu kavramlarla ifade edilen olayların hangi noktadan sonra kriz olarak görülebileceğini iyi belirlemelidirler. Belirlenmiş sınır çizgilerinin aşılması durumunda her an bir kırılma noktasına gelinebilir. Riskin arttığı böylesi zamanlar krizlerin “geliyorum!” dedikleri anlardır (Örnek ve Aydın; 2008).

Şekil 1: Kriz ve Benzerliği Olan Bazı Kavramlar Arasındaki Yakın İlişkiler



Kaynak: Ataman (2001:233)

Buraya kadar krizin tanımı ve kapsamı açıklanmıştır. Kriz diye nitelendirilen olgunun, gerçek anlamda bir kriz olup olmadığını ortaya koymak için, herkesin üzerinde anlaştığı temel özellikler bulunmamaktadır. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak nitelendirilebilirken, aynı olgunun başka sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi, kriz olarak nitelendirilmemektedir. Gelişmiş ülkeler ve bazı sektörler için hiçbir etki yaratmayacak boyutta bir olgunun gelişmekte olan bir ülkede veya küçük ölçekli bir ülkede, farklı bir sektörde, çok kapsamlı olumsuz sonuçlar vermesi mümkündür. Tanımlardan yola çıkarak ortak özellikleri ele alırsak (Akat ve Budak, 1997);

- Kriz durumu genellikle tahmin edilemez,
- Örgütün tahmin ve krizi önleme çalışmaları yetersiz kalır,
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz ivedi müdahale gerektirir,
- Kriz; örgütte belirsizlik, endişe, gerilim, panik gibi olumsuzluklar doğurabilir,
- Kriz genellikle uyum mekanizmalarını etkisizleştirir,
- Krizler, örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkiler.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur, tekrar ortaya çıkabilir,
- Kriz mutlaka bir felaket değildir, fırsata dönüşebilir.
- Kriz, örgütsel yaşam için bir tehdit kaynağı olmakla beraber, bu ortamı başarıyla aşabilen işletmeler hem deneyim kazanmakta, hem de daha güçlü ve sağlıklı örgütsel yapılara kavuşabilmektedir.

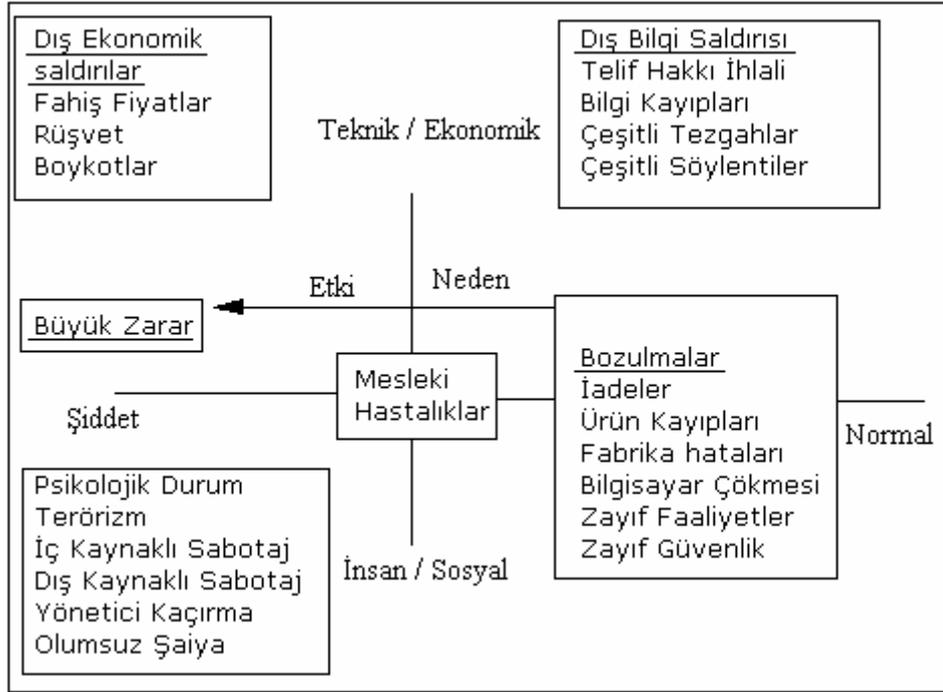
Kriz, niteliği ne olursa olsun, örgütsel yaşam için getirileri ve götürüleri ile bir değişim sürecidir. Genellikle her örgüt değişim süreçlerine direnç göstermekte ve bu durum örgütsel yaşam için bir tehdit kaynağı oluşturmaktadır. Kriz ile gelen değişime adapte

olabilen örgütler, yaşamlarını devam ettirmekle beraber ilerdeki faaliyet dönemleri için çok önemli deneyimler, yönetsel ve stratejik kazanımlar elde etmektedirler.

1.3. Krizin Kaynakları

Krizler pek çok faktörden kaynaklanabilmektedir. Bu faktörler genel olarak üç grupta toplanmaktadır; bunlar dış çevre faktörleri (örgüt dışı faktörler), örgüt içi faktörler ve son olarak da dış çevre faktörleriyle örgüt içi faktörlerin etkileşimidir. Bu kriz kaynaklarını şekil 2’ de gösterebiliriz;

Şekil 2. Kriz Türleri Ve Kaynakları



Kaynak: Tutar (2004:15)

1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin dış çevresinde etkili olan genel nitelikte pek çok değişken vardır. Örgütlerin dışındaki çevre değişkenlerinin bir kısmı Tablo 1’ de özetlenmiştir. Bunların sınırlarını belirlemek oldukça güçtür. Dış çevre faktörleri bazen iç çevre faktörlerinden daha çok krizlere yol açabilmektedir (Örnek ve Aydın; 2008).

Şekil 3. İşletmenin Dış Genel Çevresindeki Bazı Önemli Değişkenler

<i>EKONOMİK</i>	<i>TEKNOLOJİK</i>
<ul style="list-style-type: none">• Gayrisafi milli hasıla• Faiz oranları• Para arzı• Enflasyon oranı• İşsizlik oranı• Ücret/fiyat kontrolü• Devalüasyon/revalüasyon• Enerjiye ulaşılabilirlik ve maliyeti• Kullanılabilir gelir	<ul style="list-style-type: none">• Ar-ge için toplam devlet harcamaları,• Ar-ge için toplam endüstri harcamaları• Teknolojik çabalar üzerine yoğunlaşma• Patent koruma• Yeni ürünler• Laboratuardan pazara teknoloji transferinde yeni gelişmeler• Otomasyon aracılığıyla verimlilik gelişmeleri
<i>POLİTİK VE YASAL</i>	<i>SOSYO-KÜLTÜREL</i>
<ul style="list-style-type: none">• Tekelciliği önleme düzenlemeleri• Çevre koruma kanunları• Vergi kanunları• Dış ticaret düzenlemeleri• Yabancı firmalara yönelik tutumlar• İşe alma ve terfi kanunları• Hükümetlerin istikrarı	<ul style="list-style-type: none">• Yaşam tarzı değişimleri• Kariyer beklentileri• Tüketici hareketleri• Nüfusun büyüme hızı• Nüfusun yaş dağılımı• Nüfustaki bölgesel hareketler• Yaşam beklentileri• Doğum oranları

Kaynak: Eren (2002: 137)

1.3.1.1. Doğal Felaketler

Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaştığı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz

durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Aksu; 2008:43). İşletmeler; deprem, yangın ve su baskını gibi doğal felaketler sonucunda krizle karşılaşabilir.

Bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması, örgütlerin bu faktörlere karşı erken uyarı sistemlerinin işlevsizleşmesine ve önleme mekanizmalarının kullanılmamasına yol açmaktadır. Depremlerin yol açtığı krizler, doğal etmenlerin neden olduğu krizlerdir ve örgütün oluşumu açısından, denetim dışında kalmaktadır.

Kriz beklenilmeyen ve sezilemeyen bir durumdur ama tabii felaketler hariç, dış çevre faktörlerinden kaynaklanan krizlerde, etkin bir dış çevre analizi yardımıyla krizin sinyallerinin alınması mümkündür.

1.3.1.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik değişiklikler işletmeleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir.

Her işletme ekonomik dengesizlikten doğan sonuçlarla eşit oranda etkilenmemektedir. Bu gelişmeler bazı işletmeler için zarar olurken bazı işletmeler için de büyük karlılık ve avantajlar sağlar. Merkezi planlı ekonomilerde, örgütlerin karşılaşabilecekleri belirsizlik ve karmaşıklık derecesi; Pazar ekonomilerinde faaliyet gösteren örgütlere göre daha düşüktür. Bu bakımdan Pazar ekonomilerinde örgütlerin, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayarak krizle karşılaşma olasılıkları daha yüksektir (Can; 1992:298).

Bir ekonomide işletmelerin faaliyetlerini etkileyen, istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şöyle sıralanabilir (Dinçer; 1998:386);

- İşletmelerin temel girdilerinde meydana gelen darlık ve büyük fiyat değişiklikleri,
- Mal ve hizmetlerde arz talep dengesinin bozulması
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,

- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın alım gücünün azalması,
- Yüksek oranda enflasyon.

1.3.1.3. Teknolojik Faktörler

Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerinin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır (Haşit, 2000).

Gelişen teknolojiye üretilen malların yerine ikame olabilecek ürünlerin ortaya çıkması, işletmeleri engellenmesi güç bir sürece sokmaktadır.

Teknolojik alandaki gelişmelerin krize yol açmasının nedenlerinden biri de çalışanların yapılan değişikliklere gösterdikleri dirençtir. Yapılan değişimlerin çalışanlarda yeni bir beceri gerektirecek olması onlarda olası bir yetersizlik durumunda akıbetlerinin ne olacağı kaygısı doğurduğundan bir dirence yol açmaktadır. Yeni teknolojiler ve düşünceler çalışanlar tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. Bu noktada yöneticinin yeni teknolojinin getirdiği fırsatlardan yararlanabilmesi için çalışanların motivasyonlarını kaybetmemelerinde ve yapılan değişimin yarattığı travmayı önlemedeki rolü büyük önem kazanmaktadır. Teknolojik değişimin örgüte sunuluş biçimi, bireylerin ve grupların davranışlarını, tutumlarını ve performans düzeylerini etkilemektedir (Tutar, 2000:28).

Sonuç olarak; Örgütün faaliyet alanını ilgilendiren teknolojik her gelişme, örgüte kendini zorla kabul ettiren; ettiremezse de kriz yaratan bir baskı unsurudur.

1.3.1.4. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütü de değişime zorlamaktadır. Toplumun tutumları, istekleri ve değer yargıları değiştikçe, temel unsurlarda meydana gelen yenileşme işletmeleri krize sevk etmektedir. Dış çevre faktörlerinin içinde en yavaş gerçekleşen ve etkileyen krizdir. Bu nedenle de örgütün, sosyo – kültürel çevre değişikliklerinin kendisine sunduğu fırsatlardan azami düzeyde yararlanması ve tehditlerin etkisini asgari düzeye indirmesi, dolayısıyla da krizi önlemesi nispeten kolaydır (Patan; 2009:17).

Sosyo-kültürel ortamın değişiminden doğan krizlere örnek vermek gerekirse (Haşit, 1999:25);

Sigaraya karşı oluşturulacak kampanyaların toplum üzerinde etkili olması durumunda, tütün türevleri işleyip üretim yapan örgütler bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bu durumda üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını başka alanlara kaydırmak zorunda kalabilirler.

Yaşanmış bir örnek olarak, Procter&Gamble'ın ürün paketleri üzerinde yer alan resmin (üzerinde yarım ay bulunan koni şeklinde bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış algılanarak işletmenin şeytanla işbirliği yapmakla suçlanması verilebilir.

1.3.1.5. Politik ve Hukuki Faktörler

İşletmelerin yasama ve gelişme gücünü en fazla etkileyen dış çevre faktörlerindedir. İşletmeler devletin uyguladığı düzenleyici kanunlara (asgari ücret, fiyat kontrolleri, iş güvenliği vb.) uymak zorundadırlar. Bu kurallara bağlı değişiklikler hızla uygulanmazsa işletme krizle daha kolay karşılaşır. (Patan; 2009:18)

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetin yaklaşımı da işletmelerin faaliyetlerini etkileyen faktörlerdendir (Demir; 2008:13).

Yasal ve politik çevrede meydana gelen değişimlerin örgüt üzerinde kriz etkisi yaratmaması için örgüt yapılarının esnek ve inisiyatif kullanımına olanak sağlayan yapılar olarak kurulmuş olmaları gerekmektedir. Ancak bu tür yapılar değişime kolaylıkla adapte olabilmekte ve krizin etkisini hafifletebilmekte hatta önleyebilmektedir.

1.3.1.6. Uluslar Arası Çevre Faktörleri

Özellikle büyük işletmeler açısından uluslararası çevre büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda oluşan her türlü değişiklik, (fiyat dalgalanmaları, savaş v.b. olaylar) bunları takip etmekte başarısız kalan örgütlere kriz ortamı hazırlamaktadır.

Özellikle son yıllarda hız kazanan küreselleşme birçok sektördeki rekabet koşullarını etkilemiş, bazı sektörlerde rekabet koşullarını tamamen değiştirirken bazılarında da

önemli farklılıklar oluşmasına yol açmıştır. Kimi sektörlerin önemi görece olarak azalırken kimilerinin de önemi artmış hatta yeni sektörler oluşmuştur.

Mustafa Özel'e göre küreselleşme; hem bir gerçeklik tespiti, hem bir hegemonik güç iddiası. Bir takım iktisadî, siyasî ve kültürel süreçlerin bütün yerküreyi etkiler hale gelmesi anlamında bir realite. Mevcut sistemin işleyişinden esas payı alanların değer ve ölçülerini "evrenselleştirmek" anlamındaysa spekülâtif bir iddia, baskı aracı (Özel; 1995:32).

Yaşanan küreselleşme eğilimleri örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları da zorunlu hale getirmiştir. "Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber, hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları 'kaos' diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır. Küreselleşme dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen değişmelerin, hızla dünyanın diğer yörelerine dağılımının kolaylaştığı bir süreci ifade etmektedir (Tutar; 2000:30).

1.3.1.7. Rekabet Faktörü

İşletmeler için reel piyasadaki rekabet koşullarının takip edilmesi hayati önem arz etmektedir. Rekabet faktörünü iyi analiz edememiş ve dolayısı ile mal ve hizmet arzında bir planlama geliştirememiş işletmeler için bu durum bir kriz niteliği taşır. Ortak paydada rekabet değerinin artması işletmeler için bir baskı unsuru oluşturur. Rekabet faktörünün değişimi ile oluşan yeni koşullara ayak uyduramayan örgütler için bu tip krizler içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. Bu kapsamdaki krizler daha çok finansal zorlamalar doğurmakta ve uzun vadede işletmeleri bekası için tehdit oluşturmaktadır.

Bu sürecin başlangıcında veya sonunda işletmenin Pazar payı küçülebilir, marka bilinirliği azalabilir veya bunun gibi ürünü \ hizmeti ve işletmenin kendisini etkileyen kriz başlangıçları yaşanabilir. (Patan; 2009:19)

1.3.1.8. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler

Özellikle çokuluslu işletmeler açısından önemli olan uluslararası çevre koşulları günümüz ekonomik sisteminde küçük işletmeler üzerinde de önemli etki yaratabilecek faktörlere dönüşmüştür. Ulusal ve küçük bir işletmede kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki sistem gibi faktörlerin ortak olması, çok uluslu bir

şirkete avantaj oluşturmaktadır. Çokuluslu bir şirket faaliyette bulunulan ülkeden kaynaklanan ekonomik ve politik risklerin yanında diğer ülkedekileri de taşımaktadır. (Haşit; 2000;26)

1.3.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgütler kaçınılmaz olarak sürekli etkileşim halinde buldukları bir çevrede faaliyet yürütürler. Eğer krizlerin sadece dış çevresel etkenlerden kaynaklandığı düşünülürse, çevresel değişimlere maruz kalan tüm örgütlerin sürekli olarak krizle karşılaşmaları gerekirdi. Oysa dış çevredeki değişimlerin, kimi örgütleri krize sokarken, hiç etkilememesi sadece işletme-çevre arasındaki ilişkinin zayıflığıyla açıklanamaz. Çünkü bu ilişki çeşitli seviyelerde her örgüt için söz konusudur ve çevresel değişimler her örgütü düşük de olsa etkilemektedir. Bu nedenle krizi oluşturan tek faktörün örgüt dışı gelişmeler olmadığı; asıl kaynağın, örgütün dış çevrede meydana gelen değişimlere gösterdiği tepkinin biçim ve niteliği olduğu söylenebilir (Meydan; 2005:17).

Krize neden olan dış faktörlerin yanında, örgüt içi faktörler de oldukça etkilidir. İşletmelerde krize sebep olan iç çevre faktörleri arasında; örgütsel yapı özellikleri, üst yönetimin yetersizliği, yönetimin değer ve inançları, bilgi toplama ve işleme yetersizliği, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri ile işletmenin hayat safhasını sayılabilir. Bir örgütte denetim alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik ve otoriter yönetim anlayışı gibi örgütsel yapıyı belirleyen unsurlar krizlerin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Can; 2005:392).

1.3.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, hali hazırda bulunduğu statükoyu koruma eğilimi gösterir. Bu davranış biçimi değişime az veya çok bir direnç oluşturmaktadır. Bu direncin şiddeti, etkileşimde bulunulan çevre şartlarının değişimi ile bir baskı oluşturmakta ve direnç şiddeti yüksek olan örgütler genellikle krize girmektedir.

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum göstermeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır (Tutar; 2004:16). Bunun yanında

değişime daha az direnç gösteren ve adaptasyon sürecini başarı ile tamamlayan örgütler ise krize girmeden ve hatta bir takım kazançlar ile süreci atlatmaktadır.

Örgütsel ve yönetsel bakımdan, bugünün dünyasında, geleneksel organizasyon modellerini takip etmek, önemli bir kriz nedeni olabilmektedir. Merkezîyetçi bir anlayış ve merkezi organizasyon yapısı, denetim alanının ve formalleşme derecesinin yüksek olması, iş ortamının sosyal ofis anlayışına göre tasarlanmaması sonucu ortaya çıkan gerilim ve strese bağlı verimsizlik durumları, krizin önemli örgütsel kaynakları arasındadır (Tutar; 2004:35).

1.3.2.2. Üst Kademe Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü

Örgüt içi faktörler arasında krize en çok sebebiyet veren; tepe yöneticilerinin yetersizlikleri ve insan faktöründen kaynaklı problemler ile bu başlık altında toplanmış olmaktadır.

Yönetim kadrolarının oluşturulmasında yapılacak olan tercihler sonucunda oluşan tepe yöneticilerinin yetersizlikleri, örgütlerin krizler ile karşılaşmasına ve/veya dış çevresel etkiler ile doğan krizler ile başa çıkılamamasına sebebiyet vermektedir.

Yönetici yetersizliğinin nedenleri şunlardır (Dinçer; 1998:387-388):

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği.
- Liyakat
- İletişim eksikliği

Krizlere bakıldığında aslında hiçbir krizin habersiz gelmediğini, önceden sinyallerini vermeye başladığını ancak, yönetim kademesinin bunu zamanında anlayamadığını yahut algılayamadığını görmekteyiz. İnsan faktörü bir örgüt için kilit rol oynamakta ve

her tür faaliyet için belirleyici bir etken olmaktadır. İnsan faktörü ve yönetim kademesi bakımından yeterli ve yetkin olan örgütler kriz süreçlerini başarıyla yönetmekte ve hatta krizleri birer fırsat ortamına dönüştürebilmektedir.

1.3.2.3. Örgütün Geçmişi ve Gelişim Safhaları

Tüm sosyal ve biyolojik sistemler, dört farklı evreyi yaşayarak ortaya çıkarlar ve ortadan kalkarlar. Bunlar; doğuş, gelişme, olgunluk ve çöküş evreleridir. Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun, en çok karşılaşılabilecek kriz aşaması, gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkarır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olur. Ayrıca olgunluk aşaması, örgütlerin gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren aşamadır (Tutar; 2004:39).

Mevcut durumu anlamada geçmiş önemlidir. İşletmeler eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik ve rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yönetimlere bağlı olacaktır. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir (Öztürk; 2003:9-10).

1.3.2.4. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Kriz dönemlerinde yönetimin en büyük sorunlarından biri de alınan yanlış kararlardır. Etkin kararlar almak ve onların uygulanmasını sağlamak yönetiminin en önemli görevidir. Karar almak tüm yöneticilerin en önemli işidir. Bu aynı zamanda en zor ve en riskli iştir. Kötü kararlar bir şirkete veya kariyere bazen telafisi imkânsız zararlar verebilir.

Krizden doğru kararlar alınarak çıkılabilir. Doğru karar alınabilmesi için, karar veren kişinin yahut grubun bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar;

Doğruluk; Bilginin en önemli özelliklerinden biridir ve belirli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen ya da işlenen toplam bilgiye oranı olarak toplanabilir.

Zamanlılık; Bilginin diğere bir önemli özelliğidir. Bir yöneticiye geç gelmiş bir bilginin, kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olması, karar vermede bir değeri yoktur.

Tamlık; Bilginin, yöneticiye, karar verebilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm verileri kapsamı anlamına gelmektedir.

Kısalık; Bilginin eksiksizliği arzulanan bir özelliktir. Bürokratik sabotaja uğramamaları için de bilgi kısa olmalıdır.

Yerindelik ya da İlgilik; Bilginin gerekli olan organ veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Bilginin kalitesinin ve değerini ortaya koymak bakımından sayılan özelliklerinin yanında, ucuz ya da pahalı elde edilme özelliği de önem kazanmaktadır.

Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma becerisinin gösterilmemesi gerçekte bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak, krize yol açmaktadır. Bu da açıkça ya ihmal, ya bilgi toplama ya da tecrübesizlikle ilgilidir (Tutar; 2004:38).

1.3.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla yönetimin başarısı arasında doğrudan bir bağ vardır. “Zayıf bir örgüt kültürünün varlığı halinde örgüt kültürünün yararları ortadan kalkacak ve yönetim bu konulardan sağladığı desteği kaybedecektir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyonun sağlanması konusundaki bu desteğin ortadan kalkması örgütü zor durumda bırakacaktır. Çünkü örgüt üyelerinin ortak değer norm ve inançlar etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır (Ataman; 2001:537-538).

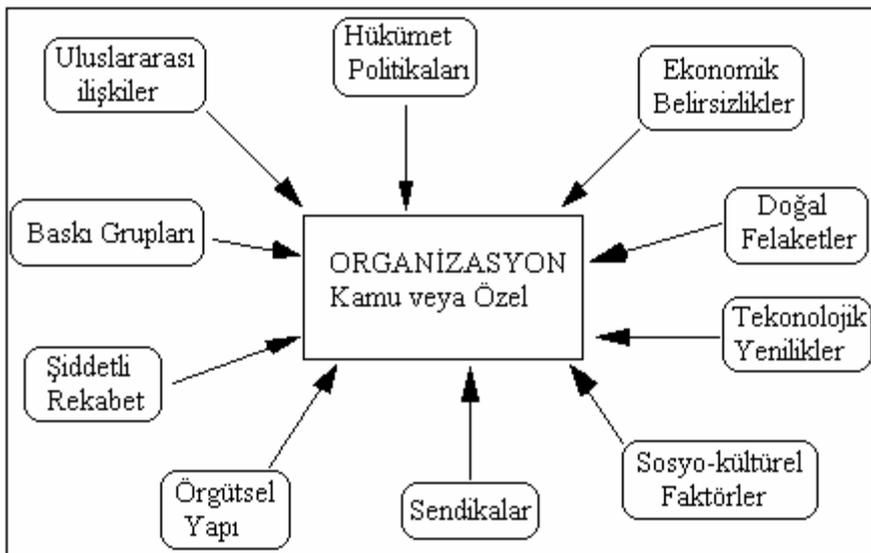
Örgüt kültürünün ve ikliminin örgüt çalışanları açısından önemi, sinerjik bir etki doğurmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılığı artırıp motive edici bir niteliğe sahipse bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik ortaya çıkacaktır. Örgüt iklimi ve kültürü, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiliyorsa, böyle bir örgütün krize karşı savunma mekanizmalarının işe yaramayacağı gibi, krizden kurtulması da kolay olmayacaktır.

Örgüt kültürünün ve ikliminin çalışanlar tarafından benimsenmesinin, kısaca onların sahip oldukları değerlere dayalı olmasının motivasyonu, dolayısıyla performansı artırabilmesi için, bazı unsurların bulunması gerekmektedir. Buna göre örgüt kültürü ve ikliminin (Tutar; 2004:41):

- Çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil ve onları yaşamaya fırsat vermesi,
- Liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması,
- Başarı öykülerinin sıkça vurgulanması, başarıya karşı öykünmeci bir tutumun varlığı,
- Örgütsel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğinin olması, çalışanların paylaşılan bir vizyona sahip olmalarının sağlanması,
- Örgütün farklı seviyeleri arasında, ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayışın bulunması,
- Kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim için fırsatların bulunması gibi özelliklere sahip olması gerekir.

Örgütleri etkileyen çevresel faktörler şekilde gösterilmiştir;

Şekil 4. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler



Kaynak: Tutar (2004:26)

Bir organizasyonun stratejik başarısı için kültürel anlamda iç ve dış uyumun birlikte sağlanması gerekir. Bir strateji belirlemek ve başarıyla uygulamak için yol gösterici bir inanç ve değerler sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Organizasyon çağında benimsenen bir inanç ve değerler sistemi, yalnızca uygulamanın başarısını değil aynı zamanda stratejinin doğru bir şekilde oluşturulmasını da etkiler (Barutçugil; 2004:218).

1.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

İşletmelerin gelişme ve olgunlaşma durumları iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkar. Bu etkileşiminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Dinçer; 1998:389);

- İşletme ile çevre arasındaki bağlılığın derecesi; işletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması; Kriz; amaçlara ulaşmada veya daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.
- İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti; düşük veya yüksek olabilir.

1.4. Kriz Türleri

Kriz türlerini ve bu krizlere sebep olan bazı temel faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yıldıztekin; 2003);

1.4.1. Ham Madde ve Ürün Krizi; Maliyet artışı, hammadde veren firmaların grevi, taşımacılık grevleri, temin sorunu, kalite sorunu, yeni kaynak arayışları, stok krizi, minimum stok, satıcı-müşterici stokları, denetim v.b.

1.4.2. Enerji Krizi; Elektrik kesintileri, jeneratör sorunları, farklı enerji hatları, yakıt sıkıntısı, farklı kaynaklar v.b.

1.4.3. Çalışanlardan Oluşan Krizler; Organizasyon değişimleri, eğitim, çalışanların yetkinlikleri, eleman kalitesi, eleman ayrılmaları, kariyer planlama, iletişim eksikliği, iletişim ve sorun paylaşımı, grevler v.b.

1.4.4. Tabii afet ve Kaza; Trafik kazaları, doğal afetler, yangın, patlama, sızma, yardım ekiplerinin yetersizliği, sigortalama, periyodik kontrol, iş kazaları, sabotaj, sistem çökmeleri, virüsler v.b.

1.4.5. Rekabet Krizi; Haksız rekabet, teknolojik değişim, gelişim, araştırma geliştirme, satın alma grupları, Pazar daralması, hazır reklam projeleri, hazır kampanyalar, karalamalar, medya ilişkileri v.b.

1.4.6. Politik Kriz; Dış politika krizleri, hükümet yasaları, sınırlamalar, vergi değişiklikleri, hükümet değişikliği, savaş, ihtilal, terör, iç savaş v.b.

1.4.7. Ekonomik Kriz; Ekonomik kriz, ekonomik yapıyı oluşturan çeşitli ekonomik mekanizmaların işlerliğini kaybetmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ekonomik krizin görünür etkisi finansal piyasalarda, gerçek etkisi de reel kesimde kendini göstermektedir. Ekonomik kriz; reel ve finansal kriz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Yıldırım; 2008);

1.4.7.1. Reel Kriz; Ekonominin reel üretim sektörlerinde, mal-hizmet-işgücü piyasalarında ortaya çıkmaktadır. Reel kriz; enflasyon, durgunluk ve işsizlik krizini bünyesinde barındırmaktadır.

Bilindiği gibi mal ve hizmet piyasalarındaki genel fiyat düzeyinin sürekli artışları enflasyon olarak adlandırılır. Eğer bu artışlar belli bir sınırın üstündeyse bu durum bize enflasyon krizini gösterir. Türkiye’de olduğu gibi genel fiyat düzeyindeki sürekli artışlar inatçı bir karakter kazanıp, yüksek oranda seyrediyorsa ekonomide kronik enflasyon var demektir.

1.4.7.2. Finansal kriz ise; İşletmelerde mevcut üretim tarzının, sermaye birikimini sağlayacak noktanın gerisinde kalması, sermaye birikiminin daralması ile oluşmaktadır. Finansal kriz, asimetrik bilgi, ters seçim ve ahlaki tehlike olgularına dayanmaktadır. Finansal kriz; Bankacılık, Para-döviz, Dış borç ve sistematik finansal kriz olmak üzere dört çeşide ayrılmaktadır. Sistematik finansal kriz, finansal sistemin varlık değerlemesi, kredi tahsisi ve ödemeler gibi önemli fonksiyonlarını kayba uğratan bir şoktur. Para ve bankacılık krizinin kısa süreli ardı ardına yaşanmasına İkiz Kriz, Bankacılık-Para-Borç krizinin birbiri ardına yıllarda gerçekleşmesine ise Üçüz Kriz denmektedir.

Ekonomik kriz, tüm piyasalarda (para, sermaye, mal-hizmet, işgücü) tüm karar birimlerini aşırı ihtiyatlı ve ürkek (kararsız) davranmaya iten ve ekonomik göstergelerde sürekli bir kötüleşme yaratan kuvvetli bir güven sarsılması olgusudur. Güven, iktisadi kararların alınmasında ve işbirliği anlaşmalarında pazarlık süreçlerini olumsuz yönde etkiler. Güvensizlik, işlem maliyetlerini artırır. Belli bir noktadan sonra, güvensizlik, güvensizliği tetikler.

Tüm bu nedenleri genelleyecek olursak kriz tipleri 4 kategoriye ayrılmaktadır;

1. Doğal felaketler (fırtınalar, yer hareketleri, volkanlar, v.s.)
2. Mekanik problemler (kırılma, metal yorgunluğu, v.s.)
3. İnsan kaynaklı hatalar (yanlış hesaplamalar, yanlış iletişim, v.s.)
4. Yönetim kararları/ kararsızlığı (kararsızlık bazen yanlış kararlardan daha zararlı olabilir.)

1.5. Krizin Evreleri

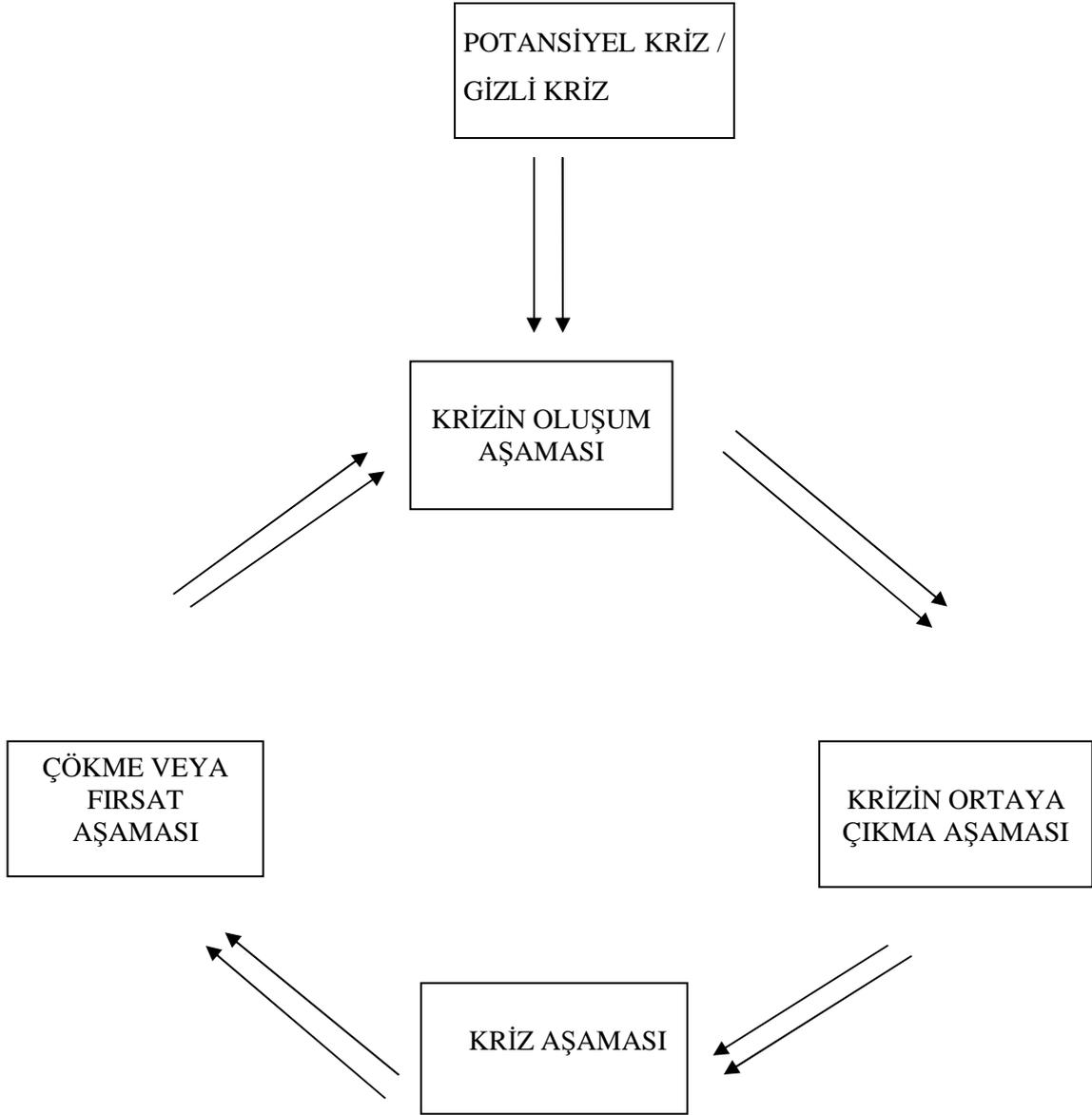
Kriz süreci başlangıcından sonucuna kadar krizin ortaya çıkmasından önceki örgüte yansıyan etkiler ve krizin örgütte yarattığı etki tepki sürecinin tamamını kapsar. Kriz sürecinin aşamaları konusunda ortak bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte genel olarak tüm sınıflandırmalardan çıkarılabilecek birtakım ortak aşamalar olduğu görülmektedir. Bu aşamalar beş temel başlıkta toplanabilir.

Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Kriz döneminde, yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir. Bu dönemde, yöneticiler ve çalışanların soğukkanlı olmaları, paniğe ve telaşa kapılmamaları gerekir. Sağlıklı ve bilinçli karar verilmeli, krizin nedenleri ve boyutu objektif olarak değerlendirilmelidir (Kahya; 2008).

1. Potansiyel / Gizli kriz evresi (İç ve dış belirtileri görememe)
2. Krizin oluşum evresi (Hareketsizlik)
3. Krizin Ortaya Çıkma Evresi (Entropi)

4. Kriz Evresi
5. Çökme veya fırsat evresi

Şekil 5. Krizin Aşamaları



1.5.1. Potansiyel / Gizli kriz evresi (İç ve dış belirtileri görememe)

Kriz denildiğinde genellikle akla kriz anı ve sonrasındaki aşamalar ve yapılması gerekenler gelir. Oysaki krizin bir de “kuluçka dönemi” diye tabir edebileceğimiz

Potansiyel / Gizli bir evresi vardır. Kuluçka evresi, ne kadar iyi anlaşılırsa krizin sonraki evreleri de o kadar iyi anlaşılır ve yönetilir. Örgüt yapısı içerisinde kilit rol tepe yöneticilerine düşmektedir. Doğabilecek bir krizin sinyalleri tepe yöneticileri tarafından algılanırsa krizin doğru yönetilmesi konusunda örgüt için stratejik bir planlama yapılabilir.

Krizin birinci aşaması olan bu noktada henüz bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak, örgütle çevresi arasında stratejik bir açık oluşmaya başlamıştır. Stratejik açık genel olarak, gerek global yönelimlerin etkisi, gerekse dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması karşısında örgüt yönetiminin bu değişimi takip etmede başarısızlığı olarak tanımlanabilir.

Stratejik açıklığın örgütü krize götüren temel etmenler olduğunu söyleyen Douglas ve Cook stratejik açıklığı ortaya çıkaran faktörleri sırasıyla şöyle saymaktadır (Dinçer; 1998:391):

- Yetersiz çevre analizi,
- Mekanik ve hantal örgüt yapıları,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Doğru iş ve / veya işi doğru yapma sorunu,
- Uyarı sistemlerinden gelen sinyalleri algılama ve yorumlama sorunu.

Örgütler, faaliyetlerini sürekli etkileşim halinde buldukları bir çevrede yürütürler. Krize sebep olan iç ve dış dinamikler gereği, aslında Gizli evre / Kuluçka evresi zaman bakımından süreklilik arz eden ve bir krize dönüşebilecek durumları ifade eder. Bu durum potansiyelliktir ve her zaman varlığını devam ettirir. Ancak her potansiyel kriz, fiiliyatta yaşanacak ve etkileri ile tamamıyla gerçek bir kriz olacak değildir.

1.5.2. Krizin Oluşum Evresi (Hareketsizlik)

Krizin “geliyorum” dediği evredir. Krizin gelişme evresinde yavaş yavaş belirtiler ortaya çıkmaya başlar. Belirtiler bazen direkt olarak ortaya çıkmayacağından tanımlanmaları güç olabilir. (Örnek ve Aydın; 2008:22)

Kriz hiçbir zaman habersiz ve belirtileri olmadan gelmez. Mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır. Aslında bu sinyaller bir önceki evrede kendini hissettirmeye başlamıştır.

Kriz durumlarının belirtileri vardır, ancak krizin kendisi belirsizliklerle gelir. Krizi sezmek için “çevre analizi” ve “erken uyarı” sistemleri kullanılabilir, kriz yönetimi, kriz nedeni olabilecek unsurların önceden saptanarak önlenmesi ve olumsuz etkilerinin en aza indirilmesidir. Kriz olasılığını tümüyle engelleyebilecek bir yöntem yoktur. (Tutar; 2009:50)

Çevrelerinde gerçekleşen değişimlere karşı hassasiyetlerini korumayı başarabilen örgütler, krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha şanslı olabilmektedirler.

Kuluçka diye nitelendirdiğimiz dönemi aşan ve artık bir kriz olacağı yönünde güçlü belirtiler gösteren kriz durumu artık krizin fiili olarak ilk evresine başlamış demektir. Buna kriz döngüsü başlangıcı da denilebilir. (Bkz Tablo-3)

Bu aşamada kriz ortaya çıkmamıştır ve kontrol edilebilir durumunu devam ettirir niteliktedir. Aslında bu evre örgütlerin en büyük yanılığını yaşadığı aşama olması özelliğiyle de önem kazanır. Çünkü örgütler krizin olduğu yönündeki sinyalleri almış, fakat faaliyete geçmemişlerdir.

Örgütlerin düzeltici tedbirler almada gecikme nedenleri;

- a. Yöneticilerin tehdit veya fırsatı geçici olarak görmeleri,
- b. Değişikliğin maliyeti yüksek ve sonuçlarının yıkıcı olması,
- c. Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi (Dinçer; 1991:280)

1.5.3. Krizin Ortaya Çıkma Evresi (Entropi)

Kriz aşamaları içinde artık krizin varlığının kabullenildiği ve çoğunlukla panik havası içinde hatalı karar ve tedbirlerin alındığı bu evre, aslında krizin fiiliyatla yaşanacağı bir sonraki evre için örgütlerin hazırlık yaptığı evredir. Artık bu aşamaya gelmiş krizlerde işletmeler krizden kaçamayacaklarını ve içinde bulunulan durumda hızlı, etkili kararlar alınmasının zorunlu olduğunu kabullenmişlerdir. Ancak ani verilen kararlar örgütün

tepe yöneticilerinin tutarsız davranışlar sergilemesine sebebiyet vermekte ve bu da örgütün faaliyetlerini zora sokmaktadır.

Bu aşamada örgüt ciddi problemlerle karşılaşır ve düşük performans göstergeleri göz ardı edilemez hale gelir. Bu noktada düşüş sarmalının düzeltilememesi, örgütsel başarısızlığa yol açabilir (Sümer; 2009:40).

Çevresel değişimleri takip edemeyen her sistemin yaşam süresini değişimin hızı belirler. Değişimin şiddetli olduğu ölçüde, uyum sürecini yerine getiremeyen sistemin çöküşü hızlı, yavaş olduğu ölçüde çöküş yavaş olacaktır. Sistem olarak nitelenen yapıda, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. Bu eğilim ifade eden kavram “entropi” dir.

Niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun, bütün sistemlerde entropi vardır (Tutar; 2004:53-54).

1.5.4. Kriz Evresi

Bir örgüt, yukarıda sayılan üç aşamayı yaşamadan da ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan bir kriz süreciyle karşılaşabilir. Özellikle büyük doğal felaketlerde olduğu gibi krizin çok ani bir biçimde oluştuğu durumlarda, örgütün krizle karşılaşması ile yaşamının son bulması arasında geçen süre çok kısa olabilmektedir. Ancak böylesi beklenmedik durumlar dışında örgütler krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir (Meydan; 2005:32)

Bu evrede, krizin doğrudan etkileri, örgüt üyelerinin birçoğu tarafından tamamen anlaşılır hale gelir. Kriz önlenememiştir, saklanamaz bir halde örgütü ve çevresini etkilemeye başlamıştır.

Ani ve öngörülemez çevresel etkiler sebebi ile doğan krizler dışında, ilk 3 aşaması yaşanan ve artık kriz evresine girmiş bir krizin, beraberinde getirdiği değişimlere uyum sağlayamamış ve sürecin başlangıcından itibaren iyi yönetilmemiş örgütlerde artık bir panik havası oluşmakta ve bu durum yönetimler için bir telaş ve kızgınlık hali doğurmaktadır. Tüm sistemler için geçerli olan entropi durumu kendini daha da fazla hissetmekte ve durum işletmelerin bekasını tehdit eder hale gelmektedir.

Kriz aşamasındaki bir örgütte, kriz durumuna verilecek en önemli cevap geniş çaplı bir re organizasyon çalışması yapmaktır. Kriz. Kriz aşamasındaki bir örgütü krizden çıkarmada, re organizasyon faaliyetlerinin yeterli olmaması ve daha köklü değişiklikler yapma gereği duyuluyorsa, bu kez süreç yenileme veya değişim mühendisliği dediğimiz iş yapma usul ve süreçlerinin yeniden ve köklü biçimde gözden geçirilmesine gerek duyulur (Tutar; 2004:55).

Kriz durumlarında başvurulan bir diğer yöntem de üst yönetimin temelden değiştirilmesi politikasıdır. Bu uygulama üst yönetimdeki çeşitli yetersizlikleri ortadan kaldırmak ve yeni bir sinerji ortamı yaratarak krizin aşılmasında yeni açılımlar sağlamak açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak üst yönetimin değiştirilmesi gibi bir yola başvurmadan önce ayrıntılı bir tahlil çalışması yapılması zorunludur. Aksi halde bu değişimin getirecekleri de krizin çözümüne katkısı bir yana, tam tersi bir durumla olumsuz etki yapabilecektir (Meydan; 2005:33).

1.5.5. Krizin Çözümüne Kavuşturulduğu Evre

Bu evre, örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak, son çarelere başvurulur. Krizin etkileriyle başa çıktıktan sonra önceden kabul edilmiş inançlar, normlar, prosedürler ve hareket kuralları, örgütün gelecek krizlerle baş etme yeteneğini geliştirmek için gözden geçirilir. Kriz sırasında alınmış önlemler gözden geçirilir, istikrar dönemine girilirken kriz öncesinden daha iyi bir noktada olmak hedeflenir. Krizin yarattığı hasarlar giderilmeye çalışılır.

Önceki aşamalardan da anlaşılacağı üzere, her aşamada, problemleri çözmek ve değişiklik yapmak olanağı vardır. Başlangıç aşamasından, kriz durumuna kadar, problemler her aşamada çözülmeyecek olursa, kriz gittikçe büyür, derinleşir ve çözümler daha da zorlaşır. Son aşamada da, krize uygun cevaplar verilmezse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zamanla, çöküş kaçınılmaz olur (Tutar; 2004:55).

Tüm bu süreç gösteriyor ki, kriz düşünce ve davranışlarla ilgili bir olgudur. Krizi kontrol altına almak için yönetim ve çalışanlar kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır;

- Sahip olunan düzeni sürdürmek,
- Değer, zaman ve maddi kayıpları göze almak,
- Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak.

Kriz yaşayan kurumların tüm çalışanlarıyla birbirlerine kenetlenerek, yüksek bir enerji ve dayanışmayla amaca odaklanmış disiplinli ve sistemli bir çaba içinde krizi aşmaya çalışmaları, bu dönemin en önemli hedefi olmalıdır (Baltaş; 2004:11).

Şekil 6. Krizin Hazırlıklı ve Hazırlıksız Olduğu Örgütler

	Krize Hazırlıksız Örgütler	Krize Hazırlıklı Örgütler
STRATEJİ	<ul style="list-style-type: none"> • Geleneksel stratejik yönetim • Hayatta kalma ve büyüme odaklı • Sınırlı hedefler • Kriz yönetiminde çoğunlukla reaktif strateji • Hiçbir kriz yönetim stratejisi yok 	<ul style="list-style-type: none"> • İsabetli tahminler • Gelişme ve öğrenme odaklı • Ortak hedefler • Reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler • Krizin aşamalarına göre stratejiler var
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> • Kriz yönetimi için özel bir yapı yok • Kriz yönetimi için özel mekanizmalar yok • Planlamanın klasik tanımlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkili kriz yönetimi ekipleri var • Özel ödül, görev ve eğitimler var • Gelişmiş zaman ve alan kavramları •
KÜLTÜR	<ul style="list-style-type: none"> • Hatalı rasyonalizasyonlar çok sık kullanılır (krize hazırlıklı olanlara göre yaklaşık 7 defa daha fazla) • Kültürel bağlardan haberdar değil 	<ul style="list-style-type: none"> • Çoğunlukla bilinçsiz ve hatalı rasyonalizasyon kullanımları çok az • Kültürel bağların önemini kavramış • Bilinçli, tecrübeli

Kaynak: Tutar (2005:75)

1.6. Krizin Sonuçları

Günümüzde krizin herkes tarafından kabul edilmiş başlıca iki anlamı vardır;

1. Yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm
2. İleri, gelişkin bir evreye geçiş.

Birbiriyle çelişir gibi görünen bu iki tanım aslında birbirini tamamlar. Kriz, Çin alfabesinde “tehlike” ve “fırsat” kavramlarını içermektedir. Başa çıkılamaması durumunda tehlike oluşturan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında fırsat yaratmaktadır (Baltaş; 2004:7).

Kriz dönemlerinde hiçbir şey alışlagelmiş yöntem ve uygulamalara bağlı kalarak yapılamaz. İvedi ve hızlı çözümler üretme zorunluluğu olduğu için, bir yandan da zaman baskısı yaşanır. O nedenle yöneticilerde olsun, çalışanlarda olsun, ortaya çıkan değişiklikler, şirketlerin krizi nasıl yaşadıklarını belirler. Bu değişiklikler çalışma yaşamına şöyle yansır;

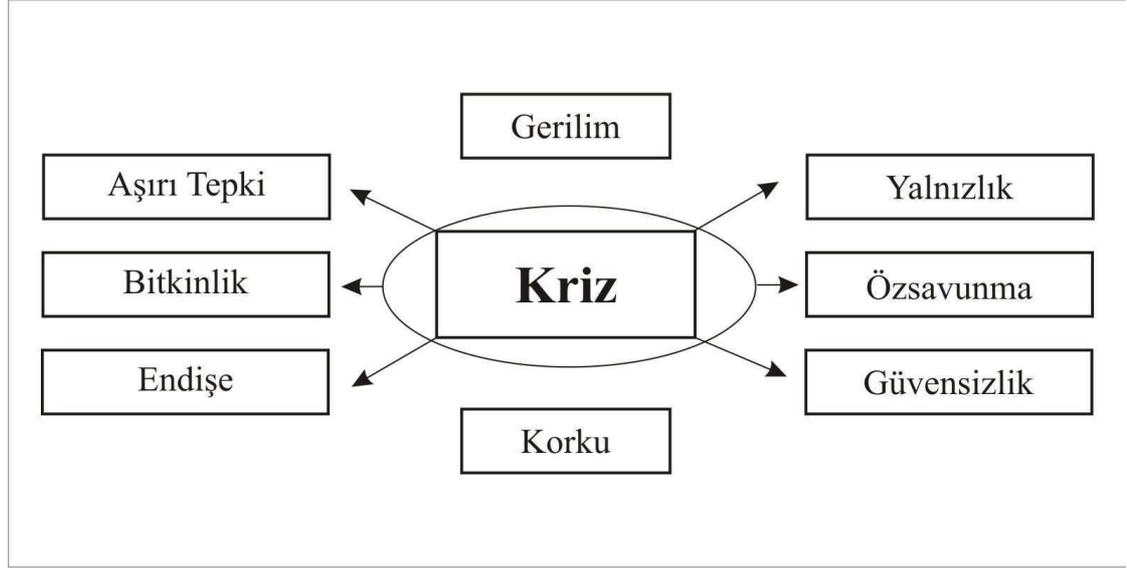
- Yönetim ve kararlar merkezileşir ve denetim artar,
- Sorunları geçiştirici çözümlerde, riskli ve fevri kararlarda artış olur,
- Çatışmalarda artış gözlenir,
- Örgütte gerilim artar, stres ve zaman baskısıyla alınan kararların kalitesi bozulur,
- Otoriter ve tutucu eğilimler güçlenir,
- Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar,
- Güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir,
- Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır.
- Örgütün zayıf yönleri ortaya çıkar,
- Hızlı karar alma zorunluluğu doğar.

Şekil 7. Kriz Döneminin Özellikleri

YETKİNİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
<p>-Denetimin önemli ölçüde merkezleştirilmesi.</p> <p>-Standartizasyon, denetimin güçlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yolu ile faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi.</p> <p>-Çevrenin yarattığı örgütiçi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini arttırarak gidermeye çalışır.</p> <p>-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş; homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>-Karar alma grubu kriz sırasında küçülür.</p> <p>-Tehditler karşısında önder, ya tüm gücü elinde toplar, ya da gücünden feragatta bulunur.</p> <p>-Yetki merkezleşir.</p> <p>-Kriz anında, örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>-Kriz yetkinin de merkezleşmesine yol açar.</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde, yönetici personel devri artar.</p> <p>-Stres nedeniyle, güvenlik saygı ve öz gerçekleştirme gereksinimleri tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>-İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>-Kriz döneminde, örgüt üyeleri geri çekilme davranış gösterirler. Üretim miktarı azalır, devamsızlık ve iş gören devri artar, doyumsuzluk çoğalır.</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır.</p> <p>-Yöneticiler kayıplarla ilgilendirilir, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar. Zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar. Basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>-Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve korku yaratır.</p> <p>-Krizle ilgilenen bireylerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılıklık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir. Ancak oluşması pek olası değildir.</p> <p>-Paranoid tepkiler, kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>-Stres altında bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar. Sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır. Karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>-Krizin şiddeti ve süreci arttıkça bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>-Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>

Kaynak: Can (1992, 301)

Şekil 8. Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri



Kaynak: Patan (2009:49)

Kriz yönetimlerinin en zararlı yanı, örgütün tüm kademelerinde çalışanların gerginleşmesi, buna paralel olarak gelişen yaygın bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve iş kalitesinin azalarak, örgütün imajının gittikçe zayıflamasıdır. Bu dönemlerde zamanın çoğu, ortaya çıkan yeni sorunları bastırmakla veya onlara çözüm arayışlarıyla geçer. Asıl önceliklerin neler olduğu konusunda düşünmeye çok fazla vakit kalmaz.

Kriz sonrası örgüt elemanlarında oluşan olumsuz etkilerin bazılarını, aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür (Kent;1979:35-36);

Korku

Bunalımlı dönem başarılı şekilde atlatılmış olsa bile grubun bazı elemanları sonuçtan tam olarak emin olmayabilirler. Ortaya yeni fikirler atmada çekingen davranırlarken işlerinde daha ihtiyatlı oldukları sezilir.

Bitkinlik

Krizin atlatılmasından sonra kişi, duygusal yönden kendini tikenmiş hissedebilir. Bu bakımdan da, rekor kırdıktan sonra saha kenarına yığılıp kalan bir koşucuya benzetilebilir. Böyle bir denemeden geçtikten sonra personelde belli ölçüde yorgunluk sezilmesi doğaldır.

Güvensizlik

Bazı elemanlar kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğrıtılıp ortada bırakıldığını düşünebilirler. Eskiden işbirliği yapanlar şimdi birbirlerine kuşku ile bakabilirler.

Aşırı tepki

Zelzeleden sonra en hafif sarsıntı dahi panik yaratır. Aynı şekilde, bir çırpıda halledilebilen küçük zorluklara şimdi kriz habercisiymiş gibi bakılır.

Öz savunma

Bu korkudan daha değişik bir tiptir. İşin başlangıcında kendini fazla düşünmeden işe sarılan eleman kriz atlatıldıktan sonra, “ben ne olacağım?” benzeri bir durumun tekrarında zarar görme olasılığı var mı? Demeye başlar. Kriz sonrasında kişinin durumunu koruma içgüdüğü daha da güçlenir.

Kriz dönemlerinde, çoğu yönetici yanlış tutum içerisine girerek, otoriteyi merkezileştirir ve kurmay ekibe daha az danışır. Bunun sonucunda, kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlalaşması, prosedür, kural ve otoriteleşme ortaya çıkmaktadır. Yakın denetim, kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli profesyonel çalışanlar üzerinde önemli bir stres etmeni olur. Otoriteyi ve yetkiyi daima kendinde görmek isteyen yönetici, örgütte krizin derinleşmesine neden olur (Tutar; 2004:55-56). İşte tam burada yönetici ve lider arasındaki farklar ortaya çıkmaktadır.

Krizler, beraberlerinde getirdikleri olumsuzlukların yanı sıra, yeni gelişmelerin ve fırsatların tohumlarını kendi içlerinde barındırır. Fırsatı yakalamak, kurumun kriz döneminin sonunda nerede olmak istediğini gösteren yenilenmiş vizyonunu ve buna uyulanacak eylem planlarını geliştirmesine bağlıdır (Batlaş; 2004:11).

Başarılı kriz yönetimi geçiren işletmeler sadece krizleri atlatmakla kalmazlar. Onlar için krizlerin olumlu etkileri, yeni olanakların ortaya çıkmasını sağlar. Krizlerin olumlu etkilerinin bazıları aşağıda verilmiştir. Bunlar (Örnek ve Aydın; 2008:36);

- Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkar,
- Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar,

- Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artar,
- Müşterinin önemi anlaşılır,
- Geleneksel yönetim tekniklerinden kolayca kurtularak yenileri denenebilir,
- Maliyetler azalır,
- Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar,
- Araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık verilir,
- Eğitim etkinlikleri artar,
- Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar,
- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yakınlaşmaya başlarlar,
- Kalitenin önemi anlaşılır,
- Ekip çalışması artar,
- Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görülür,
- Örgütsel sorunlar ortaya çıkar,
- İşletmenin rekabet gücü test edilmiş olur,
- Kriz deneyimi artar, biçiminde özetlenebilir.

1.7. Kriz Etkisini Azaltmak

Her şirket, krizle başa çıkmak için kendi özel koşulları çerçevesinde kendine özgü bir sentez oluşturmak zorundadır, bu süreçte (Baltaş; 2004:14-15);

- Yöneticiler için, özellikle de insan kaynakları yöneticileri için, yeni stratejiler ve açık hedefler belirlenmelidir,
- Kriz ve ardından gelen değişime farklı yaklaşmayı sağlayacak toplantılar yapılmalı ve eğitimler verilmelidir,
- İhtiyaç ve amaç analizi yaparak, çalışanların yeni rolleri konusunda karar verilmelidir,

- Yeni hedefler, politikalar ve ücret sistemleri geliştirilmelidir.

Kriz dönemlerinde yönetimlerin, sistemi yara almadan sürdürme çabasının yarattığı zaman baskısı altında, insan ögesinin gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Bu mücadele sırasında tüm insan kaynağının dayanışma içinde bu çabalara katılması daha hızlı, güvenilir ve somut sonuçlar alınmasını sağlar.

Kriz döneminde iç motivasyonun önemi, rutin zamanda olduğundan da fazladır. Herkes kendi iç motivasyonundan sorumludur; ancak yönetici konumunda olanlar, çalışanların performansından da sorumludur. Bir yöneticinin görevi, yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek ve sürekliliğini sağlamak; düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir. Bunun için yönetici (Baltaş; 2004:15);

- Birlikte çalıştığı kişilere iç motivasyonlarını yüksek tutmaları gerektiğini, bunun kendi sorumlulukları olduğunu hatırlatmalıdır. Bunu yapabilmek için, öncelikle kendi sorumluluğunun bilincinde olmalı, kendi motivasyonunu yüksek tutmalıdır.
- İlgili tarafların hepsini içine alan bir çözüm önerisi içermeyen eleştiriye izin vermemelidir.
- Çalışanların, yaptıkları işin kuruma olan katkısının ne olduğunu tam olarak anlamalarını, amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamalıdır.
- Çalışanlara kişisel gelişim ve potansiyelini en yüksek düzeyde kullanma fırsatı vermeli, kendilerini başarılı ve yeterli hissetmelerini sağlama yolları aramalıdır.
- En önemlisi yeni bir bilinç düzeyine geçmek için kendi beceri düzeyini ve yeteneklerini değerlendirmeli, karar verme yeteneğine güven duymalıdır.
- Bir yöneticinin kendi yetenekleri hakkındaki farkındalığı ve bunları geliştirme çabaları, kurum içinde bulaşıcı etki yapacaktır.

BÖLÜM 2: KRİZ YÖNETİMİ

Bugüne kadar çeşitli ülkelerde görülen krizlerin nitelikleri ve boyutları değerlendirildiğinde, ortak özellikler bulmak kolay olmayacaktır. Sadece bu krizlerin ortak özellikleri olarak, belirli sektörlerde veya ülke boyutunda geniş kitleleri olumsuz yönde etkilemeleri ve etkilerin epeyce bir uzun dönem devam ettiğidir. Böyle kriz dönemlerinde, krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için, normal dönemde uygulanan yöntem ve uygulamaların sonuç vermesi beklenmemelidir. Krizin boyutları ve etki derecesi dikkate alınarak, sektörün veya ülkenin özelliklerine en uygun uygulanabilir önlemlerin alınması etkili sonuç verecektir. İşte, kriz yönetiminin amaçlarından biri de, böyle kriz dönemlerinde, hangi önlemlerin alınmasının etkili sonuç vereceğinin önceden belirlenmeye çalışılmasıdır (Bozgeyik; 2008:29).

2.1. Kriz Yönetimi Kavramı ve Özellikleri

Kriz yönetimi; bireyin ya da organizasyon liderinin, yaşanacak muhtemel sorunlara karşı öngörülü olabilme ve eğer bu imkân ortadan kalkmış ise bu sorunlara karşı etkin çözümler üretme metodudur.

Başka bir tanıma göre kriz yönetimi, ilk olarak olası bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenerek, buna dönük önleme ve korunma tedbirlerinin alınması, ikinci olarak da oluşmuş bir krizin etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulanması sürecidir (Meydan; 2005:43).

İşletmelerde kriz yönetim faaliyetlerinin genel olarak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bozgeyik; 2008:31);

- Kriz yönetimi, işletmelerin muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.

- Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterir.
- Kriz yönetimi, örgüte birtakım ek maliyetler yükler.

Orta ve küçük ölçekli organizasyonlarda kriz belirtileri çok çabuk ortaya çıkar; çözüm üretilmemesi, uygulanması gereken kriz stratejilerinin gecikmesi, organizasyondaki bireylerin ve yönetim kadrolarının ortaya çıkan bu krizin üzerine yeterince gidememesi durumunda, kriz gerçek anlamda büyük bir felaketle sonuçlanabilir.

Daha büyük ölçekli organizasyon yapılarında ise departmanlar ve bölümlerde yaşanabilecek ufak çaplı krizlerin organizasyonun tamamına yayılma ihtimali uzun bir zaman alabilir. Böylesi durumlarda bölüm yöneticilerinin ufak çaplı krizlere karşı nasıl olsa kendiliğinden düzeler mantığıyla eğilmemeleri gelecek adına önemli sayılabilecek daha büyük çaplı krizlerin ilk ışıklarıdır. Çünkü zaman içerisinde, birbirlerinden bağımsız hareket eden departmanların kendi bünyelerinde yaşadıkları krizlerin üst üste gelen olumsuz etkileri çözümlenemeyecek türden felaketslere yol açacaktır (Vardar; 2001:170). Kriz yönetimi, kriz ortaya çıkmadan önce başlamalıdır.

Kriz şartlarında avantajlı olmak için amaç belirtilirken şu kriterler göz önüne alınmalıdır (Aksu; 2008:49);

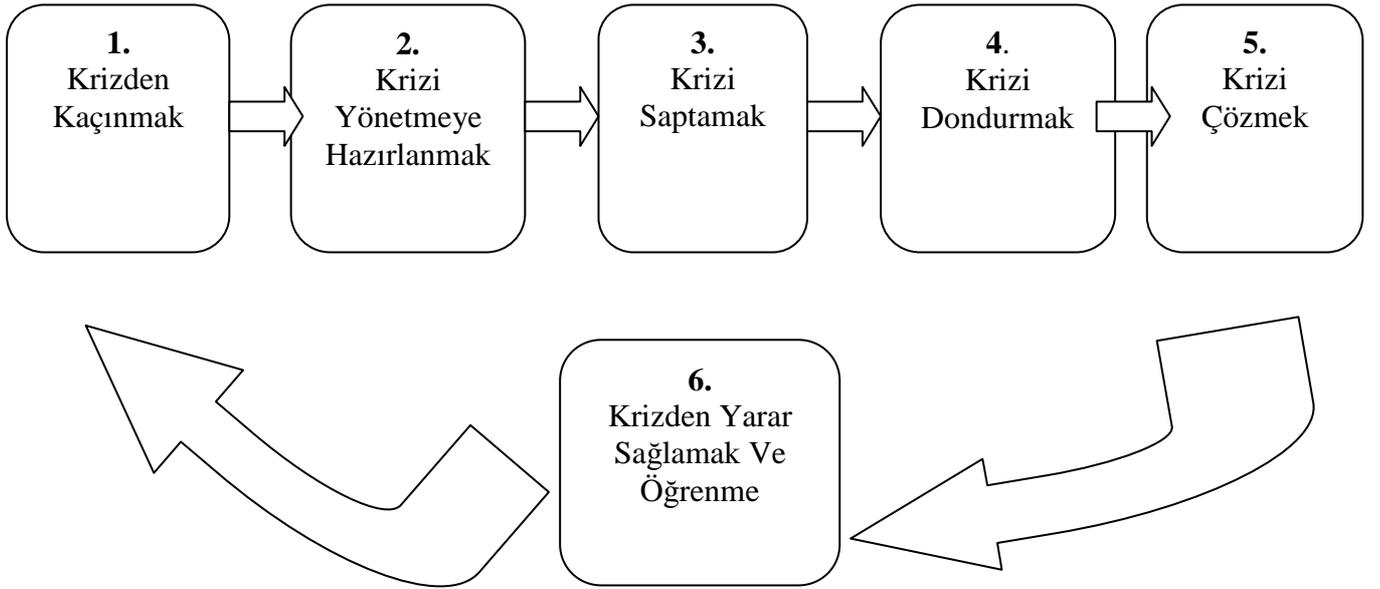
- Tüketici beklentilerinin önüne geçerek ihtiyaç yaratmak,
- Fiyatın belirlenmesinde maliyet+kar şeklindeki eski yaklaşım terk edilmelidir. Fiyat-İmâlat maliyeti= kâr yaklaşımı kullanılmalıdır.
- Yatırımlarda mümkün olduğu kadar ancak optimum düzeyde çeşitlendirme yapılmalıdır.
- Büyüme politikası dengeli olmalıdır.
- Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi gücü olanlar tercih edilmeli,
- Globalleşme doğrultusunda üretimde maliyet, kalite yönünde güçlü olan işletmeler kazanmaktır.

2.2. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Krizin farklı türleri olmasına rağmen, aralarında güçlü benzerlikler vardır. Krizin türü ne olursa olsun, krizi yönetim sürecinde genel olarak birbirine benzer adımların atılması gerekmektedir.

Kriz hangi türde olursa olsun, mutlaka örgütün kriz yönetimini etkiler. Tüm krizlerde yönetim aşamaları “kriz belirtilerinin ortaya çıkması ve krizden kaçınmak”, “krizi yönetmeye hazırlanmak”, “krizi saptamak”, “krizi dondurmak”, “krizi çözmek”, “krizden yarar sağlamak ve öğrenme” gibi yönetilmesi gereken altı ayrı aşamayı içerir. Yönetim, yönetici ve örgüt geliştirme faaliyetlerini de, kriz yönetim süreci içinde saymak gerekir. Krizin ortaya çıkması, her zaman belli bir sıra düzeni içinde gelişmez.

Şekil 9. Kriz Yönetiminin Altı Aşaması



2.2.1. Krizden Kaçınmak

Birinci aşama, doğal olarak önleme aşamasıdır. Ne var ki, potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyeti ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. Kim bilir, belki de birçok yönetici krizleri günlük varoluşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul ediyordur.

Bu kronik umursamazlık firma yöneticileri, özellikle de genel müdürler arasında yaygın olan bir kör noktadan kaynaklanmaktadır: Bunlar kendilerinin firmalarının talihini gerçekten kontrol ettiğine inanmaktadırlar. Bu kör noktanın teskin edici bir yararı vardır. Son tahlilde yöneticinin vicdanının olumlu yönde etkiler (Augustine; 2000:17).

Krizin belirgin sinyalleri ortaya çıkmaya başladığı andan itibaren, üst düzey yöneticiler, krizin etkilerinden kaçınma eğilimi gösterirler. Ama asıl sorun eksiksiz kaçınmanın hiçbir zaman tam mümkün olmamasıdır.

2.2.2. Krizi Yönetmeye Hazırlanmak

Kriz öncesi önlem faaliyetlerinin işe yaramadığı durumlarda oluşabilecek şartlar için kötü son gelip çıktığından arzu edilmeyen sonuçların üstesinden gelebilmek için faaliyetlerin organize edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada sonucu etkileyecek temel faktör alınacak tedbirler ve tahminlerin isabetli olmasıdır. Hazırlıklı olmak krize karşı etkili mücadelede anahtardır.

Krizlerle baş edebilmek için kriz ekipleri oluşturulmalı, eylem, iletişim, ilişki v.b. planlar yapılmalı ve tatbikatlar düzenlenmelidir. Kişilerin geliştirilmesi sistemin düzgün işleyebilmesi için bilgi ve becerilerin güncellenmesi ihmal edilmemelidir (Aksu; 2008:45).

2.2.3. Krizi Saptamak

Kriz yönetiminin bu aşaması (Gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek) çoğu zaman en zorlu olanıdır. Genel olarak, başkalarının konuyu nasıl algılayacağını düşünmemiz ve kendi varsayımlarımızı sorgulamamız gerekir (Augustine; 2000:24).

Saptama aşamasında, söylenti veya iddia halinde olan kriz doğurucu faktörler algılanandan gerçek haline dönüşmüştür. Bu aşamada yapılması gereken en önemli şey; krize neden olan faktörleri ortaya çıkaran faktörlerle ilgili gerçekçi ve tam bilgileri elde etmektir. Bunun için bu konuda bilgisi olan herkese kulak verilmelidir. Gerekirse dışarıdan bağımsız gözlemcilere de başvurulmalıdır (Aksu; 2008:46).

2.2.4. Krizi Dondurmak

Bu aşama acil müdahale safhasıdır. Krizi bir kazaya benzetirsek burada yapılması gereken ilk hareket yaralıyı tedaviden ziyade kan kaybını önleyip onu gerekli müdahalenin yapılacağı ortama içinde bulunduğu konumda ulaştırmaktır. Bu aşamada üzerinde durulması gereken nokta neyi bildiğimizden ziyade neleri bilmediğimizi tespit etmektir. Uygulanacak karar belirlenip krizi donduracak takımları oluşturulduktan sonra atılacak diğer önemli adım iletişim mekanizması harekete geçirmektir.

Bu aşamada üzerinde önemle değinilmesi gereken husus etkili iletişimdir. Bu konuda yetenekli ve deneyimli birisinin ön plana çıkması gerekir. Eğer tepe yöneticisi bu yeteneğe sahip değilse ki bu her zaman olası bir durumdur, bunları yürütecek birisi görevlendirilir. Bu görevlendirme sayesinde dış dünyaya bilginin tek elden doğru şekilde ulaşması sağlanacak, krizlerin derinleşmesine neden olan dedikodu ve spekülasyonun önüne geçilecektir.

Kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken bazı mihenk taşı kuralları vardır. Bunlar her şeyden önce dürüst olmak, sorumluluğu kabul etmek, başkalarına atmamak, gerekli tarafları (müşteriler, mal temin edenler, kredi sağlayanlar, ortaklar v.b.) yeteri kadar bilgilendirmek dolayısıyla fısıltı haberleri önlemek, topluma onları düşündüğünüzü, olaylara insani açıdan baktığınızı ifade etmek, medyaya doğru ve zamanında bilgi vermek ve ilgili taraflarla karşılıklı iletişim kanallarını açık tutmaktır. İletişimde yapılması muhtemel olan “yorum yok, henüz incelemedik veya bir hata yapılmış” türü açıklama hatasından kaçınmak iletişimde dikkat edilmesi gereken konudur (Aksu; 2008:46).

2.2.5. Krizi Çözmek

Bu safhada en önemli şey hızdır. Asla ve asla bu yarışta kriz mola vermeden sizin mola verme hakkınız yoktur. Bu safhada krizi çözmek için ulaşılabilecek iç ve dış kaynaklar kullanılarak çözüm arayışına gidilir. Sorunu çözenin temel kuralı problemin nedenlerini tespit etmekle başlar. İşletmeyi kriz öncesi konumuna ve hatta daha güçlü duruma getirmek için radikal düzenlemelerin yapılması ihtiyacı vardır. Verimliliği arttırmak ve bunun önündeki engelleri elimine etmek öncelik olmalıdır. İşletmenin amaç ve hedefleri, bunlara ulaşmak için uygulayacağı strateji ve politikalar yeniden

belirlenmelidir. Bu arada kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalar değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.

İşletme içinde destekleyici, sinerji oluşturuvcu ortam yaratmak etkili iletişim ve çalışanların işletmeye bağlılığını ve verimli çalışmasını etkileyecektir. Yönetim süreçlerinin gözden geçirilmesi ve gerekirse düzenlemelerin yapılması gerekmekte olup, bunun için de “yalın yönetim teknikleri” uygulanabilir. Kriz çözümlerinin olmazsa olmaz faktörlerinden, daha doğrusu aktörlerinden biri de liderdir. Hatta demokratik katılımcı yönetimin savunulduğu günümüzde, kaba, zorba veya diktatör dediğimiz yönetim şeklinin kriz dönemlerinde daha etkili olduğu iddia edilmektedir. Kriz dönemleri olağan olmayan dönemlerdir ve bu dönemlerde olağan olmayan uygulamalar başarılı olabilmektedir (Aksu; 2008:47-48).

2.2.6. Krizden Yarar Sağlamak ve Öğrenme

Kriz dönemi yepyeni bir katma değer yaratma dönemi olabilir. Birçok kuruluş normal zamanlarda, gündelik işlerin baskısı altında yeni pazarlar aramaya, işi geliştirmeye imkân bulamaz. Kriz dönemleri rekabette üstünlük getirecek yenilikler yaratmak, şirkette yapısal olarak yeni düzenlemelere gitmek ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir (Baltaş; 2004:27).

Kriz; Yöneticilerin etkilerinin ve yeteneklerinin ölçülebildiği ender alanlardan biridir. Başarılı atlatılmış kriz, yönetimin verdiği bir sınavdır. Kriz döneminde oluşturulan ekipler birlikte çalışmanın inceliklerini kavrarlar, dolayısıyla işletmede beraber çalışma, birbiri için çalışma kültürü gelişir. Bu dönemde doğal liderler ortaya çıkar. Krizi başarı ile atlatan işletmeler daha güçlü olur ve gelebilecek krizlere hazır olarak ortaya çıkar.

Kriz, Çin alfabesinde iki sembolle ifade edilmektedir. Bunlar; “tehlike” ve “fırsat” tır. Başa çıkılmaması durumunda tehlike yaratan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında fırsat yaratmaktadır (Baltaş; 2004:7).

Krizden kaçınmak için yapılabilecek her yöntem denenmelidir. Eğer krize girildi ise kabul edilmeli ve yönetilmelidir. Kriz dönemlerinde uygulanacak en ve tek önemli şey; doğruyu söylemek ve bunu hemen söylemektir (Aksu; 2008:48).

2.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminin temel amaçlarından biri, kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da sezilmesi durumunda kriz ortamını bütünüyle engelleyebilmektir. Bir işletmenin temel önceliği, mümkünse kriz ortamına hiç girmemek olmalıdır. Ancak, bütün önlemlere rağmen kriz ortamına girilmişse, bu durumda da işletmenin krizi çözme yaklaşımı içerisinde bulunması, kriz ortamından en az kayıpla çıkmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenir. Bu bağlamda, işletmelerin kriz yönetimi faaliyetlerinde krizleri engelleme ve çözme olmak üzere iki temel yaklaşımı izlemeleri mümkündür.

2.3.1. Krizi Engelleme Yaklaşımı

Kriz yönetiminde krizleri engelleme yaklaşımı, kriz ortamının etkilerinden korunmayı ve mümkünse hiç krize girmemeyi hedefleyen bir yönelim izlemektir. Küresel rekabet ortamında, krizlerin süre ve ortaya çıkış dönemlerinin sıklığının arttığı düşünüldüğünde, işletmelerin krizden korunmasının ve olası krizleri engelleme çalışmalarının işletme yönetimindeki önemi de giderek artmaktadır. İşletmelerin kriz ortamına sürüklenmesinde etkili olan faktörleri tanımlamak ve işletme yönetiminin bu faktörlerin etkisini ortadan kaldırmak için ortaya koyduğu amaç ve fikirleri anlamak, krizi engelleme yaklaşımının temel anlayışını oluşturmaktadır (Akgemici; 2007:441).

2.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Çözme yaklaşımı genel olarak krizlerin kaçınılmaz olduğu, olgusunu bir gerçeklik kabul eder ve daha çok krizlerden ya en az zarar ile çıkmayı hedefler yada krizleri bir fırsat ortamı bilir ve bazı riskler alarak radikal bir tutum ile fırsatları değerlendirme yolunu seçer. Çözüme kavuşmamız bir kriz aslında olamaz. Her kriz iyi veya kötü bir çözüme ulaşır, ancak bu yaklaşımı benimseyenler için kriz doğru yönetimle bir fırsat ortamına dönüşür ve örgütler güçlenerek krizlerden başarılı bir şekilde çıkarlar.

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye, hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır (Dinçer, 1998; 401).

Kriz aşamasında örgütler için en önemli husus hızdır. Krizi çözmek için ulaşılabilecek iç ve dış kaynaklar kullanılarak çözüm yoluna gidilir. Çözüme giden yolda örgütler kriz öncesi konumlarına ve hatta daha güçlü duruma gelmek için radikal kararlar alırlar. Unutmamak gerekir ki kriz dönemleri olağan olmayan dönemlerdir ve olağan olmayan uygulamalar başarılı olabilmektedir.

2.4. Kriz Yönetimi Türleri

Yönetimin etkinleştirilmesi; Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunlardan biridir. Yönetimin başarılı olabilmesi için her türlü fırsat ve tehdite uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Etkin kriz yönetimi için önce kriz yönetim türleri tespit edilmeli ve duruma göre en uygun kriz yönetimi türü uygulanmalıdır. Kriz yönetim türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Tutar; 2004:94-95)

- Tahmin Edici Yönetim
- Tepkisel Yönetim
- Tatmin Edici Yönetim
- Yüksek-Düşük Esneklik Derecesi
- Tutucu yönetim

2.4.1. Tahmin Edici Yönetim (Değişken Çevre ve Yüksek Uyum):

Tahmin edici yönetim, gelecekteki şartlar ortaya çıkmadan önce, böyle durumlarda başa çıkabilmek için, değişimin tanıtılması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım; örgütlerde değişimin gerekli olduğunu anlamak ve planlı değişimi şimdiden başlamaktır. Kriz yönetimini uygulayan örgütlerin, çevre ile olan ilişkisine, temel amaçlarına ve ileriye yönelik stratejik görüşlerine bağlı kalarak planlamalarını yaparlar. Krize hazırlıklı örgütlerde yöneticiler, örgüt içiyle birlikte çevreyle ilişkileri temel nokta olarak alırlar.

2.4.2. Tepkisel Yönetim (Değişken Çevre ve Düşük Uyum):

Kısa dönemde kriz kaynaklı problemlerle uğraşmaya meyillidirler. Tepkisel yönetim, çevredeki şartlar değiştikten sonra kısa vadede verilen tepkileri kapsar. Değişime karşı

tepkisel yol, önemli problemler ortaya çıkana kadar bekleme ve sonra şiddetli düzeltici önlemler alma anlamına gelmektedir.

2.4.3. Tatmin Edici Yönetim (Durgun Çevre ve Yüksek Uyum):

Tatmin edici yönetim, üst mevkîye havale edilen problemlerle, daha fazla merkezileşmiş karar yapısı olan bir yönetim tarzıdır. Planlama ile karar verme, prosedür ve rollerin oldukça açık olarak tanımlandığı en üstte yoğunlaşmıştır. Değişim, endüstriye yetişebilmek için “ yeterince iyi” hızda yapılmaktadır.

2.4.4. Tutucu Yönetim (Durgun Çevre ve Düşük Uyum):

Tutucu yönetim; az risk, resmileşmiş işlemler, fazla derecede yapı ve kontrole dayalı yönetim demektir. Tutucu yönetimi olan örgütlerin, çok sabit amaçları ve oldukça merkezileşmiş yapıları vardır. Böyle örgütler, daha çok yönetsel düzeye ve resmi kontrol sistemlerine önem verirler. Tutucu yönetim, az riskli bir yönetim tarzı olmasına rağmen, uzun dönemde önemli sorunlara yol açabilir.

Dinamik çevrede faaliyetlerini sürdüren örgütler, sürekli değişiklik gösteren çevresel faktörler dolayısıyla etkilenmektedir. Değişen bu koşullar, işletmeler için bazen tehdit unsuru oluştururken bazen de yeni fırsatlar sunabilmektedir.

2.5. Krizde Etkin Yönetimin Boyutları

Yönetim planlarını oluşturmak ve uygulamaya koymak, genellikle yöneticilerin ya da kriz nedeniyle özel olarak oluşturulmuş kurulların görevidir. Yöneticiler kriz sonrasında, şirketin gelir kaynaklarını, işletme harcamalarını, stok değerlerini, rekabet gücünü ve iş süreçlerini kökünden sarsacak nitelikteki olayları yöneterek kendi becerilerini sınama fırsatı bulurlar.

Şekil 10. Krizde Etkin Yönetim Boyutları

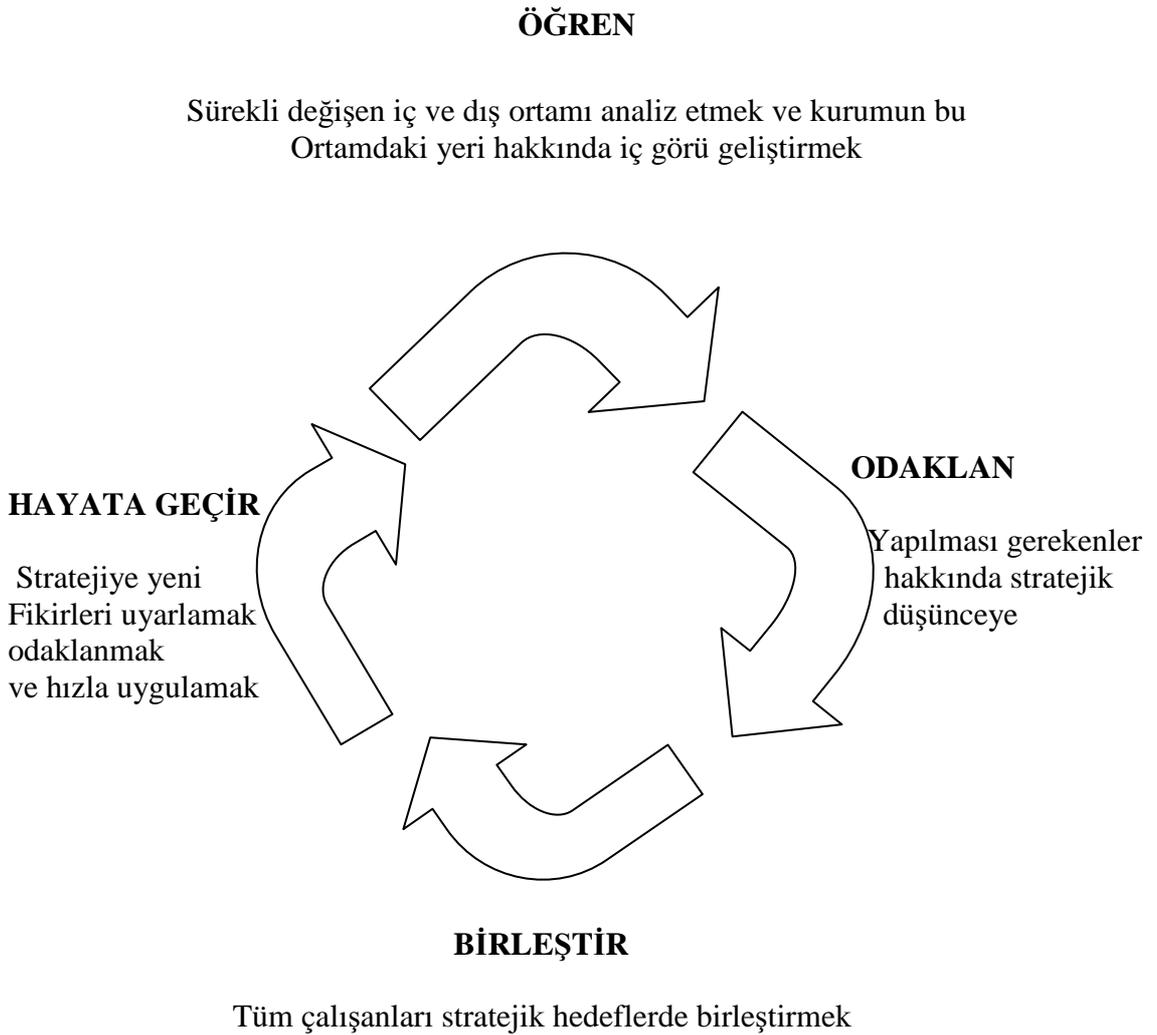
STRATEJİK YÖNETİM	<ul style="list-style-type: none">• Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik• Yeni vizyona uygun stratejik planlama• Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri• Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim• Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
TEKNİK VE YAPISAL YÖNETİM	<ul style="list-style-type: none">• Hızlı karar üreten kriz yönetimi ekibi• Bütçede vizyon• Kurumun öğrenme yeteneğini artırma• Veritabanı oluşturma• Riskleri azaltma
İLETİŞİMİN YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none">• Kurum içi etkin iletişim• Medya ile ilişkiler• Halkla ilişkiler
PSİKOLOJİK VE KÜLTÜREL ÖĞELERİN YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none">• Kuruma yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak• Ekip ilişkilerini güçlendirmek• Korku ve paniği gidermek• Duygusal/psikolojik tepkiler için uzman desteği almak

Kaynak: Baltaş (2004:22)

Krizde etkin yönetimin dört boyutu da, kriz koşullarına uygun değişiklikleri belli stratejiler doğrultusunda hayata geçirmeyi gerektirir; bununda ön koşulu, stratejik

öğrenmeyi uygulamaktır. Stratejik hedeflere ulaşmak, yapılan stratejik planlar doğrultusunda uygulanan stratejilerin sürekli değerlendirilmesi ve gerektiğinde yenilenmesi süreçleridir. Bu açıdan bakıldığında stratejik öğrenme becerisi, bir kurumun ayakta kalmasını ve rekabette öne geçmesini sağlayan en önemli gücüdür.

Şekil 11. Stratejik Öğrenme



Kaynak: Baltaş (2004:23)

Kriz ortamında hâkim olan belirsizlik, devamlı değişen durumu sürekli olarak keşfetmeyi, anlamayı ve öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle, stratejik öğrenmenin dört adımı sürekli olarak yinelenmelidir; başka bir deyişle kurum, sürekli olarak çevreden ve kendi hareketlerinden öğrenmeli ve stratejisini öğrendiklerine uyarlamalı, öğrendikleri

çerçevesinde yinelenmelidir. Bu döngüyü tekrar ettikçe, kurumun değişime uyum gücü artacak, kriz karşısında güçlenecek, stratejik hedeflere ulaşma şansı doğacaktır (Baltaş; 2004:23).

2.6. Yanlış Karar veya Kararsızlık

Örgütler genelde kriz dönemlerinde çevreye uyum sağlamak için, masrafları kısmak, ödemelerde kesinti yapmak, örgütün yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü arttırmak gibi yanlış cevap verme eğilimindedirler. Böylece örgütte merkezileşme başlar. Kararların merkezileşmesiyle birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Geleceği görmeye çalışma, belirsizlik ve risk ortamında; karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorum ve sezgiler ön plana çıkar.

Olağan dönemlerde ve kriz durumlarında, kararsızlığın asıl nedeni, yetersiz bilgi sebebiyle, karar alternatiflerinin oluşturulamamasıdır. Bu tür bir tıkanmaya karşı verilecek en doğru cevap, bilgi kaynaklarını geliştirerek, uygun bir karar destek sisteminin kurulmasıdır (Tutar; 2004:4).

Doğru karar almada zamanlama çok önemlidir. Güvenli ve doğru karar alan kimseler, doğru yeri ve zamanı en yerinde kararlaştırırlardır. Bu noktada kişilik de devreye girmektedir. İnsan aceleci ve sorumlulukları peşinen kabullenen mizaçta ise, kararları daha kısa zamanda almakta; bu durum büyük hatalara da yol açmaktadır. Daha araştırmacı mizaçta olan kimseler ise, daha itidalli hareket ederler. Ancak çok geç kalmak da bir başarısızlık nedenidir. Kişiler kendilerini kararın tam ortasında bulmalı ve en doğru zamanda, en doğru hareketi yapmalıdır. İşte bu yeteneği kazananlar, hızlanmakla kalmayıp, içine düştükleri stresten de kendilerini kurtaracaklardır (Dawson; 1995:15).

Doğru ve etkin kararlar almak ve onların uygulanabilirliğini sağlamak yönetimin en önemli görevidir. Karar almak tüm yöneticilerin en önemli işidir ve aynı zamanda en zor ve en riskli işidir. Alınan yanlış kararlar bir şirkete veya kariyere bazen telafisi imkânsız zararlar verebilir.

2.6.1. Karar ve Karar Verme Tanımları

Karar, hayatın her aşamasında en çok üzerinde yorum yapılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çeşitli kaynaklarda karar ile ilgili birbirine benzer tanımlar yapılmıştır.

Bahattin Ergezer'e göre; "Yönetimde en zor iş karar vermektir. Karar teşkilatta değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, teşkilat üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Bir kişi evden çıkmadan evvel nereye gideceğini tespit etmemişse, sokakta başıboş dolaşmaktan başka bir şey yapamaz. Kararsız insan başarısız insandır. Hâkim için mahkemenin en müşkül safhası karardır.

Sözlük anlamıyla karar, sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başladığı bir mantıksal sürecin nihai ürünüdür.

Karar verme ise; birden fazla seçenek içinden seçim yapma işlemidir (Gürsakal; 1986:356).

Bir başka tanım olarak karar verme, tercihler yapma sanatıdır (Ertaş; 2007).

Karar vermek yaşamsal bir işlemdir. Sayısız kararların art arda alındığı ve vadesi dolunca bitecek olan bireysel yaşam, kıvrılarak akıp giden bir nehre benzer. Yaşamın özünü oluşturan karar verme işlevinin yönetim dünyasında yeri yadsınamaz (Halis ve diğ; 2007:41).

Başarılı karar verme - aynı zamanda istisnaları hesaba katarak - maddi imkânlara da bağlı sayılabilir. Kişilerin maddi, manevî doyurulması, vereceği kararların kalitesinde müessir olsa gerektir. Çeşitli imkânsızlıkların problemleriyle meşgul ve onları yenemeyen bir kafa, isabetli karar vermede güçlük çekecektir (Saraçoğlu; 1982).

2.6.2. Kriz Döneminde Karar Alma

Yöneticiliğin önemli fonksiyonlarından birinin "karar vermek" olarak belirlenmesine ve "en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir." Şeklindeki bir yargıya rağmen, bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadırlar. Bunun olası nedenleri ve sonuçları aşağıdaki gibidir (Koçel; 1999:37);

- Bilgi eksikliği, yöneticinin karar vermek için gerekli bilgiden yolsun olması, karar verme sürecini işletmesine engel olabilir.
- Amaçlar ve sorunlar net olarak ortaya konmadığı için, alternatifler arasında seçim yapmak güçleşir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca, seçim kriterini belirlemek güçleşir.
- Yönetici karar verme yetkisine sahip olmayabilir veya risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla, risk yüksek alternatifler arasında seçim yapmakta zorlanabilir.
- Yönetici kişilik olarak, kendini herhangi bir yöne kanalize edemeyen, “kararsız” bir tip olabilir.
- Örgüt içi politika ve güç mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmakta güç durumda bırakabilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile, işin gerekleri birbirine uymayabilir ve yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

Bu ve benzeri nedenlerle yöneticinin tercih yap (a) maması, kararsızlık durumunu ortaya çıkarır. Yönetimde kararsızlık, diğer bütün hususlar bir yana, hele kriz dönemlerinde, zamanın aleyhte işlemesi nedeniyle, asla kabul edilebilir bir durum değildir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle, amaçlara ulaşmak ve sorunları çözmek, daha fazla kaynak gerektirecek ve bu durum, krizi derinleştiren bir başka neden olacaktır.

Karar verme sürecine katılım eksikliği, müzakere ve iletişim eksikliği, elverişsiz örgüt iklimi, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunu karşılayamaması nedeniyle, birey açısından durum, potansiyel bir stres kaynağı olabilir. Örgütlerde katılım fırsatının arttırılması psikolojik ve zihinsel sağlığın yanında, performansı da arttırır. İşte sosyal destek ve işin süreçlerine katılma, iş üzerinde odaklanmayı sağlar. Ayrıca katılım, iş güvenliğinin iyileştirilmesine ve örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlar.

2.7. Krizde Kullanılacak Karar Alma Yöntemleri

Kriz şartlarında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin söz konusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almaya ayrılacak zamanın kısa olmasıdır. Söz konusu faktörler doğrultusunda yönetici karar analizine göre bireysel veya ekip çalışması şeklinde çeşitli modeller oluşturularak karar ulaşabilir. Karar analizi, beklenen fayda teorisine dayalı olarak, krizle ilgili çeşitli değerlerin (çeşitli stratejilerin, bu stratejilere ulaşmak için kullanılacak araçların ve bunların sonuçlarının) sayılaştırılmasına yöneliktir. Bu analizden yararlanarak çevre faktörleri, işletmenin gücü ve zayıf yönleri, insan kaynakları analiz edilerek, fırsat ve riskler değerlendirilerek, işletme stratejileri geliştirilir. Kriz öncesi dönemde krize karşı stratejik planlama yapılması amacıyla kullanılabilir gibi, kriz anında kriz yönetim planında adı geçen stratejilerin geliştirilmesi amacıyla da kullanılabilir.

Öte yandan, son yıllarda karar analizi yöntemleriyle çalışmanın, işletmenin yaratıcılığını körelteceği, değişimlere uyum sağlamada yetersiz kalacağı ve sürecin uzun olması nedeniyle bıktırıcılık taşıyacağı ona sürülmektedir. Bu teknikler yerine, sezgiler temelinde kurulmuş olan stratejik düşünme yönteminin de kullanılabilirliği, farklı bir yaklaşım olarak önerilmektedir.

Büyük krizlerin birçoğunun ufak olaylardan başladığını hiç unutmamak gerekir. Bu nedenle yaklaşmakta olan krizin uyarı işaretlerine karşı uyanık olunmalı. Bazı krizlerde kendi kendini tetikler. Bu tür krizler genelde, sonuçları kapsamlı düşünülmemiş yönetim kararlarından doğar.

Kriz şartlarında karar almanın en kolay yolu problemleri ertelerek bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmamaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığı için. Giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte veya işletmenin hayatı son bulmaktadır. Sonuç olarak yönetici krizi ya da baksı zaman dilimini taşımaya kararı erteleyecek ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar almada bireysel davranacak veya ekip çalışmasından yararlanacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir.

Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihine bağlı olarak su karar alma yöntemlerini kullanabilir.

2.7.1. Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, şartların bu sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri Pazar araştırmacılığını sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yönetimidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır. Daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

2.7.2. Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamul geliştirmede, kalite kontrol çemberine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası bir sorunu beyinde ırtılama seklinde sesli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar alanda bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır. Grup uygulamasına 6-12 kadar, konuyu uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır, grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır, ilk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar alma hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemdir. Yönetimin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir:

- Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
- Hiç bir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır bu ilke fikirlerin değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.

- Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kısırtma olmamalıdır.
- Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.
- Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.
- Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
- Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.
- Herkes bir kere konuşmaya mecburdur. Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

2.7.3. Delphi Yöntemi

Klasik toplantı yönetiminin yetersizliklerine karşı geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşmek nedeniyle birbirinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kısmın psikolojik olarak baskı hısı uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.

Delphi yöntemi, toplantı yöntemine göre kriz şartlarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar, yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör yönünde cevapları derler, cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere 3 gruba ayırır. Orta grup genellikle %80 düşük ve yüksek gruplar ise %10 ar civarındadırlar. %20 lik ekstrem (negatif) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılmaz ise ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın 2. Oturumunda, 1. Oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuz kez tekrarlanabilir ancak genellikle 6. Oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında

gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu ileri sürülmektedir.

2.7.4. Karar Konferansı Yöntemi

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Kriz ekibini kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir.

Karar konferansı yönetimine göre, kriz şartlarında karar alma aşağıdaki sürece göre değişir;

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımı yapılarak model kurulur, model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılacak karar analizi yöntemlerinden, karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedir.
- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve / veya olasılık değerlendirme analizi yapılır. Karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır, karar sonuçlandırılır, uygulama
- Konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanılarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerin uygulanmasına geçilir.

Sonuç olarak; krizi dizginlemenin 4 kuralı pekâlâ uygulanabilir;

- Çabuk ve kararlı davranın; gecikme sadece krizin daha da derinleşmesine yarar.
- Önceliğiniz insan olsun; binaya, mala, şirketinizin ününe ve güvenilirliğine gelecek hasarların telafisi mümkündür ama müşteri ve çalışanların hayatları geri gelmez.
- Tepe yönetim olay yerine olabildiğince çabuk ulaşsın. Bu krizin ciddiye alındığının en güzel göstergesidir.

- Devamlı iletişim halinde olun; bu, dedikodu ve söylentilerin önüne geçmenin en iyi yoludur (Luecke; 2008:88-89).

Doğru karar vermenin çok zor olduğu durumlarda bırakın, tecrübeniz değerleriniz ve içgüdüleriniz size yol gösterebilir.

2.8. Kriz Yönetimi Ve İnsan Kaynakları

Yaşanan son krizle birlikte dünya çapında yüz binlerce kişi işini kaybetti. Bu durum çalışanları zor durumda bırakırken aynı zamanda insan unsurunun vazgeçilmez olduğu şirketleri de zorlamaktadır. Kriz zamanlarında verilen yanlış kararlarla şirket küçülmeye gitmekte, çalışan sayısını azaltmaktadır. Ancak bu durumda şirketler en önemli varlıkları olan yetişmiş insan unsurunu kaybetmektedir. Ve bununla birlikte çalışmaya devam edenlerin motivasyonları da önemli ölçüde zarara uğramaktadır. Bu dönemlerde insan faktörünün önemini bilen işletmeler doğru insan kaynakları uygulamaları ile krizden başarıyla çıkabilmektedir.

Batı ülkelerindeki birçok şirket 1990'lardan itibaren küçülme politikasını benimsemeye başlamış ve bunun orta ve uzun vadede zararlarını yaşamıştır. Küçülme ve işten çıkarma, uzun süreli istihdam ve iş güvencesiyle bilinen ülke ve şirketlerde bile yaygın bir uygulama haline gelmeye başlamıştır. Oysa çeşitli araştırmalar, çalışanları işten çıkararak küçülmeye gitmenin olumsuz etkilerine işaret etmektedir. İşten çıkarılanların veya çıkarılmaktan kurtulanların yaşamakta oldukları kaygı stres, kurumsal sürekliliğin ve bilgi akışının sektöre uğraması ve şirket ile çalışanları arasındaki bağın zarar görmesi bu olumsuz etkilerden yalnızca bazılarıdır. (Sümer, Pernsteiner; 2009:618). Örgüt kriz zamanlarında çalışanları işten çıkarmak yerine, zorlukları onlarla paylaşmalı kriz yönetimi sürecine onları da dahil etmelidir. Buna rağmen, eleman çıkarmak gerektiğinde ise kişilerin emeğine ve kişiliklerine saygı gösteren bir yaklaşımla bunu yapmalıdır.

Kurumlar, kriz dönemlerinde başvurdukları politikaların niteliği kadar, uygulanış biçimlerine de dikkat etmelidirler. Yapılacak değişikliklerin nedenlerinin açıklanması, kuralların gelişigüzel değil, belirli kriterler çerçevesinde uygulanması, kararlardan etkilenecek kişilere yeterli zamanın tanınması, onlara insanca ve saygıyla yaklaşılması, çalışanların bu yöntemleri adil olarak algılamasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, hem

kurumdan ayrılacak, hem de çalışmaya devam edecek kişiler, sonuç olumlu veya olumsuz olsun, kurumu adil olarak algılamaya devam edecekler ve bu da kuruma olumlu bir imaj ve performans olarak geri dönecektir (Sümer, Pernsteiner; 2009:630-631).

2.8.1. İnsan Kaynakları ve Eğitim

Gerekli eğitimi almış insan gücüne sahip örgütler, her türlü kriz şartlarında başarılı yönetim örnekleri sergilemişlerdir. Kriz öncesi dönemlerde, çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi konusunda hassas davranan örgütler, kriz dönemlerini az hasarlı veya hasarsız atlatabilmekte ve krizleri fırsata çevirebilmektedir.

Kriz dönemlerinde örgütlerin büyük çoğunluğu, önemli bir maliyet kalemi olarak gördükleri eğitimleri keserek, krizi önlemeye çalışırlar. Eğitimi bir masraf değil, uzun vadeli yatırım olarak gören örgütler ise, kriz dönemlerinde planlanmış eğitim programlarına devam ederler. Kriz öncesi gerçekleştirilemeyen eğitimler için kriz dönemleri aslında bir fırsat olarak görülmektedir (Tutar; 2004:127).

Yine kriz dönemlerinde öncelikle önem verilmesi gereken bir diğer husus da iletişimdir. Liderlerin, hem kendi iç motivasyonlarını hem de çalışanlarının motivasyonlarını canlı tutabilmeleri için öncelikle karşılaşılan krizi tüm çalışanlarla paylaşmaları, iletişimlerini açık ve dolaysız tutarak ortak amaca doğru ilerlemeyi sağlamaları, krizin nedenleri hakkında doğru teşhisin konulmasını, bu doğrultuda doğru müdahaleleri beraber planlayabilmelerine olanak vermektedir.(Baş: 2009:8).

2.8.2. Liderlik

Çağımızda belki de üzerinde en çok tartışılan, araştırma yapılan kavramlardan biridir liderlik. Dünyanın yazılı ilk kaynaklarına bakıldığında, bu kaynakların üzerinde önemle durduğu konuların başında, liderler gelmektedir. Yazılarda lidere, liderin yeteneklerine ve vasıflarına yer verilmesi bize konunun tarihin çok eski dönemlerinde de ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Etkili lider tüm planları, organizasyonu ve astların gayretlerini bir araya getiren bir bağlayıcıdır. Hayal edilenlerin gerçekleşmesini sağlar. Yazarlar liderliğin değişik tanımlarını yapmışlardır. Liderlik teorileri gözlem ve araştırılmasında Ralph M.

STOGDILL bu kavramı tanımlamak istemiş ve “Ne kadar kişi varsa o sayıda liderlik tanımı vardır.” Demiştir.

Liderler olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığından pek farkı kalmaz. Liderlik potansiyeli gerçeğe dönüştürür. Bir örgütte ve örgüt üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olarak rol oynar. Kısaca liderlik potansiyeli gerçeğe dönüştürür diyebiliriz.

Sosyal bilimlerin gelişmesi, araştırmaların çoğalması ve bilimsel yaklaşımların çok mesafe almış olmasına, bununla beraber tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesi ve liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen hala liderlik üzerinde araştırma yapılması gereken bir konudur. Liderliğe ilişkin sayısız araştırma ve tanım mevcuttur. Ancak bütün bunların hiç biri, lideri ve lider olmayı ayırt edecek fazla bir tanım geliştirmemiştir. Son yıllarda bunlara bir de lider ve yönetici ayırımı eklenmiştir. Lider ve yöneticinin farklı olduğu tartışmaları hız kazanmıştır. Bu çerçevede liderlik çalışmaları son zamanlarda daha çok lider özellikleri ve lider becerileri üzerinde yoğunlaşmakta ve lider yaklaşımları bu iki konu üzerinde oturtulmaktadır. Böylece lider tanımlarının aksine liderliğin rolü ve bunların etkileri hakkında ortak görüşler artmaktadır (Baltaş; 2006:4).

İşletmelerde yönetici ve lider kavramları sıklıkla karıştırılan unsurların başında gelmektedir. Bir organizasyon içerisinde birçok yönetici ya da lider uygulama alanlarına yani görev tanımlarına giren konularda zaman zaman sorumluluk ve yetkilendirme yanlışlarından ötürü alınan ya da uygulanan kararların olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalmaktadırlar.

Yönetici ile lider arasındaki en temel farklılıklar organizasyon içerisindeki işleyişten, Yani uygulama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Yönetici açısından önemli olan işletmenin misyonunu ortaya koymak, bu misyonu verimli hale dönüştürecek aksiyonları, eylem planlarını ve stratejileri oluşturabilmektir.

Lider için ise, uygulanan eylem planlarının ve stratejilerin ne getiren neler götürdüğünün değerlendirilmesi ile birlikte organizasyonu arzu edilen vizyona taşıyabilmesi asıl hedeftir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları şöyle sıralayabiliriz;

- Yönetici sürer, lider yol gösterir,
- Yönetici otoriteye inanır, lider işbirliğine,
- Yönetici “ben” der, lider “biz”,
- Yönetici korku yaratır, lider güven,
- Yönetici işin nasıl yapılacağını bilir, lider nasıl yapılacağını gösterir,
- Yönetici dargınlık yaratır, lider heves,
- Yönetici suçlu bulur, lider hataları tamir eder,
- Yönetici işi ağır ve sıkıcı yapar, lider ilginç (Vardar; 2001:82-83).

Etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri tespit eder ve bozulmamasına nezaret eder. Etkin lider bir uzlaşmayı kabul etmeden önce, doğru ve arzulanabilir olan neyse onu düşünür. Lider, liderliği rütbe ve ayrıcalık olarak değil sorumluluk olarak görür. Etkin lider nihai sorumluluğun yalnız kendisinde olduğunu bildiği için yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmez. Etkin liderliğin bir şartı da güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gelmez (Drucker; 1995:130-131).

Liderlik hem rotadan şaşmama konusunda büyük bir kararlılığı, hem de sorulara yanıt vermenin çekiciliğine kapılmamayı gerektirir. Çözümler ve bunları hayata geçirmeye adanmışlık, alt kademelerden gelmelidir (Pascale, Millemann ve Gioja; 2002:83).

Olağanüstü liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan beceriler, karşıtlıkları fethetmek ve her zamankinden daha güçlü ve adanmış olarak yeniden doğmak için gereken becerilerdir (Bennis ve Thomas; 2005:152).

Stratejik düşünme bir liderde bulunması gereken en kritik becerilerden biridir.

Her problemi 360 derecelik bir açıyla görmesi gerekir. Kendisinin, başında olduğu kuruluşun, hasımlarının ve yandaşlarının güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi gerekmektedir (Hill ve Wetlaufer; 2000:190).

Drucker, etkin bir yönetici olabilmek için gereken beş zihin alışkanlığını şöyle saymaktadır:

- Etkin yöneticiler zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, teknik ve araçlar bir yana, yapılacak işten değil, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.
- Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları işlere girişmezler.
- Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar.
- Etkin yöneticiler nihayet etkili kararlar alma yeteneğine sahip kişilerdir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkin bir kararın “olgular üzerinde bir konsensüs”ten çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayalı bir yargıdan kaynaklandığını bilirler (Drucker; 1994:33-34).

2.8.3. Kriz Yönetiminde 10 Altın Kural

Dünyanın beş büyüklerinden Hill and Knowlton, kriz yönetimi ile ilgili 10 altın kuralı şöyle tanımlar (Tank; 2005:7-8);

Kural 1: Sorumluluğu üstlenin!

Bu suçu kabullendiğiniz anlamına gelmez. Bir şekilde krize adınız veya markanız bulaşmışsa halk sizin ne yapmak istediğinizi bilmek isteyecektir. Suçlu olsanız da olmasanız da eğer firmanız gerçekten bu işlerle ilişkilenmişse, halk sorumluluğu üstlenmenizi talep edecektir.

Kural 2: Olumsuz imaj ile kriz arasındaki farkı yakalayın ve yanıtlarınızı buna göre düzenleyin! Panik olmayın.

Herhangi bir gazetede sizi sıkıntıya düşürecek bir haber yayınlanmış olabilir. Bu krizin en tepeye tırmandığı nokta olarak algılanmamalıdır. Panik içinde yapacağınız bir hamle hata olabilir. Var olan krizin şekil değiştirmesine ve gerçekten tırmanmasına neden olabilir. Krizin sizin bilginiz dışında gelişmesine, tahmin edemediğiniz boyutlara gelmesine izin vermeyin.

Kural 3: Yanıt sürecinde araştırmalardan yararlanın!

Tüketicilerin var olan krizle ilgili ne düşündüklerini bilmek, bu bilgiyi araştırmalardan elde etmek ve onların krize muhatap olan kuruluşun ne yapması gerektiği konusundaki düşüncelerini öğrenmek son derece yararlı olacaktır.

Kural 4: Gerektiği durumlarda başkalarının sizin adınıza konuşmasını sağlayın, kaçınmayın!

Üçüncü şahıslar böyle durumlarda oldukça önemli bir rol üstlenirler. Sizin söylemek istediklerinizi, açıklamalarınızı onların ağızından kamuoyuna duyurmak olumsuz bir imaj görüntüsü içinde bulunduğunuz ortamlarda son derece etkili olabilir.

Kural 5: Basını düşmanınız değil müttefikiniz olarak görün!

Gazeteciler işlerini yapmak durumundadır. Böyle durumlarda iki seçeneğiniz var: Ya onları kapının önüne koyarsınız ve haberlerini kendi bulacakları başka kaynaklardan yazmak durumunda bırakırsınız ya da onlara açık iletişim ortamı yaratarak desteklerini elde edersiniz. Biz karşıda duran birileri yerine yanınıza destekçi almanızı yani ikinci yolu öneririz.

Kural 6: Mahkemeye verildiğini varsayın!

Sorumluluğu üstlendiniz veya üstlenmediniz, suçladınız veya suçlandınız hiçbir şey fark etmez. Tüm bunlara rağmen dava edildiniz. Sonuçta bu bir kriz konusudur. Bu durumdan hasar almadan çıkmadan ancak kriz ortamını ne derece hissedip, nasıl yönettiğinizle ilgili olacaktır. İyi bir kriz yönetimi ve açık iletişim ortamı ile çok ciddi tazminatlara mahkûm olması kesin gözüyle bakılan davaların bile düştüğüne tanık olduğumuz için mahkeme sürecinde de açık iletişimi tercih etmenizi öneririz.

Kural 7: Web ortamından gözünüzü ayırmayın!

Web ortamında 40 milyon kişi krize neden olan konu ile ilgili anında bilgi sahibi olabiliyor ve bu bilginin dolaşımını sağlıyor. Bu olasılığı göz ardı etmeyin. Bunlar doğru veya yanlış bilgiler olabilir. Bu nedenle işi web ortamını gözlemlemek olan birini görevlendirin. Medyanın yanı sıra chat odalarında hakkınızda ne konuşulduğunu da öğrenmeye çalışın.

Kural 8: İlginizi, alakanızı ve empatinizi kanıtlayın! Onları hissedin!

Sempatik görünmek istiyor olabilirsiniz. Halk ne olup bittiği ve niçin olduğu ile ilgili tartışmaları duygusal yaklaşımlarınızdaki samimiyeti görene kadar çok fazla dinlemez. Bu nedenle, krizden etkilenen insanlara karşı son derece duyarlı olun. Onları hissedin.

Kural 9: İlk 24 saati çok ciddiye alın!

İlk algı her zaman çok önemlidir. Kriz İletişimi Yönetiminde de ilk 24 saat içinde yapılanlar, algılamada büyük önem taşır. Bu nedenle krizin ilk 24 saatinin çok ciddiye alınarak gerek iç gerek dış bilgi akışında çok hassas olunması gereklidir.

Kural 10: Şimdiden kriz yönetimi programınızı hazırlayın. Kurumsal saygılığımızla ilgili değerlerinizin neler olabileceğinin alt yapısını zaman geçirmeden oluşturun!

Kurumsal saygılığın ne kadar önemli bir değer olduğu kriz yaşanırken anlaşılır. Sadece krizle ilgili bir web sayfası oluşturulması ve krize neden olan hususlarla ilgili tüm bilgilerin bu sayfalarda anında yer alması hem kriz konusuna duyarlı çevrelerden doğrudan bilgi alabilmek, hem de soruları süratle yanıtlayabilmek için teknolojinin olanaklarından sonuna kadar yararlanılması anlamında oldukça önemlidir.

2.8.4. Kriz Dönemlerinde Uygulanması Önerilen Stratejiler ve Taktikler

- Kriz sadece korunulacak bir şey değildir aynı zamanda bir fırsat da doğurabileceği unutulmamalıdır.
- Rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü olunan alanlar iyi analiz edilmelidir.

- Uluslararası pazarlamanın krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır.
- Uluslararası stratejik birleşmeler uluslararasılaşmanın en uygun yollarından birisidir.
- İşletme içi tasarruflara önem verilmelidir.
- Kısa vadede geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmelidir.
- İşletme çalışanları krize karşı iyi motive edilmelidir.
- Rakipler ve pazardaki değişimler anında izlenmeli bunun içinde araştırma faaliyetleri sürdürülmelidir.
- Müşteri memnuniyeti bu dönemde de işletmenin temel felsefesi olarak kabul edilmeli ve özen gösterilmelidir.
- Uzun ve vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Reklam ve tanıtım faaliyetlerini kısarak arka plana itmenin aksine reklam ve tanıtıma daha fazla önem verilmelidir.
- Tasarruf amaçlarıyla ucuz iş gücüne yönelmek yerine, kaliteli ve nitelikli iş gücünün her zaman daha ucuza geldiği unutulmamalıdır.
- Savunma stratejileri iyi oluşturulmalıdır.
- Kriz dönemlerinde üretimi düşürmek yerine maliyetleri düşürme yoluna gidilmelidir.
- Satış öncelikli yerine nakit öncelikli çalışılmalıdır (Tüz; 2002:5).

2.9. Küresel Kriz ve Türkiye

21.yüzyıl globalleşme çağı olarak nitelendirilmektedir. Küreselleşme, çok hızlı gelişen bir olgudur. Gerek birey olarak bizlerin, gerek içinde bulunduğumuz kültür topluluğunun, ekonomik ve sosyal hayatımızın, gerekse ülkelerin her türlü aktivitesini etkileyen bu olgu; beraberinde birbiri ile bağımlı ekonomik topluluklar, küresel boyutta

faaliyet gösteren çok uluslu şirketler, devamlı dünya ile etkileşimde olan finans piyasaları ve küresel çapta bir finans ve ticaret ağını beraberinde getirmiştir.

2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde patlak veren ve tüm Dünya'yı etkileyen "Mortgage Krizi" veya "Küresel Mali Kriz" olarak da nitelendirilen son büyük ekonomik kriz doğal olarak Türkiye'yi de etkilemiş ve bir kriz döngüsü oluşturmuştur.

Dünya'da daha çok finans piyasalarını etkileyen Mortgage Krizi' nin, Türkiye'deki yansımalarını en yetkili ağızlardan biri olan, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Başkan Yardımcısı Mehmet YÖRÜKOĞLU'nun 26 Şubat 2009 tarihinde "Küresel Mali Kriz ve Türkiye Ekonomisi" başlıklı konuşmasında görebilmekteyiz. Aşağıda konuşmanın bir kısmı aynen alıntı yapılmıştır:

"Konuşmamın bu bölümünde küresel finans krizinin Türkiye ekonomisi Üzerindeki etkileri ve para politikasından bahsetmek istiyorum. Türkiye ekonomisi, 2008 yılının üçüncü çeyreğinde geçen yılın aynı dönemine Göre yüzde 0,5 oranında büyümüştür. Yılın ilk dokuz ayındaki büyüme yüzde 3 Oranında gerçekleşmiştir. Büyüme hızında meydana gelen bu yavaşlamanın Temelinde hem iç hem de dış talepte yaşanan yavaşlama yatmaktadır. 2001 krizinden Bugüne büyümenin motoru olan yurt içi nihai tüketim ilk defa daralmıştır. Tüketim talebine ilişkin diğer göstergeler de son çeyreğe ilişkin olumsuz işaretler içermektedir.

Yurt içine yapılan otomobil satışları keskin bir düşüş ile üçüncü çeyrek ortalamasının oldukça altında gerçekleşmiştir. Son dönemde açıklanan tüketim endekslerinin mevsimsellikten arındırılmış değerleri, özel tüketim talebinde bir miktar toparlanma gösterse de hala düşük seviyelerde bulunmaktadır. Tüketim malları ithalat miktarı da, basta binek otomobiller ve dayanıksız mallar olmak üzere, düşüş eğilimini sürdürmüştür.

Bu gelişmelere paralel olarak, sanayi üretim endeksi Ağustos 2008 döneminden bugüne sert bir şekilde gerilemiştir. İmalat sanayi kapasite kullanım oranları ise Şubat 2001 krizindeki seviyelerinin altına inmiş ve hatta serinin başlangıç yılı olan 1991 yılından bugüne en düşük seviyesine gerilemiştir. İthalatın ihracattan daha hızlı yavaşlaması sonucunda ise net ihracatın büyümeye katkısı üçüncü çeyrekte pozitif olmuştur. Ancak, küresel ekonomik faaliyetin yavaşlaması, Türkiye'nin ihracat pazarlarını da olumsuz

etkilemektedir. Önümüzdeki dönemde Türkiye'nin ihracat artış hızında hem fiyat hem de miktar bazında bir yavaşlama beklenmektedir. Bununla birlikte, yurt içi talepteki yavaşlamaya ve TL'nin değer kaybına bağlı olarak benzer bir gelişme ithalatta keskin bir yavaşlama olarak kendini göstermektedir. Bundan dolayı 27 çeyrektir kesintisiz büyüyen Türkiye ekonomisinin son çeyrekte daralması beklenmektedir.

Reel sektördeki duruma baktığımızda, dış finansmana erişim imkânlarının azalması, belirsizlik dolayısıyla ekonomik birimlerin daha likit portföy tercihlerine yönelmesi ve bankaların kredi arzına temkinli yaklaşmaları nedeniyle reel sektörün finansman sorunu çekmesine yol açmıştır. Reel sektörün 2008 yılı Eylül ayındaki net pozisyon açığı 86 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş, Kasım ayında açık 8,9 milyar ABD doları azalarak 78 milyar ABD dolarına gerilemiştir. Banka dışı özel kesim 2001 krizinde dahi yüzde 100'ün altına düşmeyen uzun vadeli borç döndürme oranlarına sahip olmuş, 2008 yılı sonuna göre yüzde 335 olan bankaların uzun vadeli borç döndürme oranı 2008 yılı sonu itibarıyla yüzde 108'e düşerken, banka dışı özel kesimin yenileme oranı yüzde 215'ten yüzde 191'e inmiştir.

Bankacılık kesimine baktığımızda şöyle bir resim görüyoruz. Türkiye'de bugüne kadar bankacılık sistemine yönelik bir nakit önlem paketine ihtiyaç duyulmamıştır. Bunun en önemli nedeni Türkiye'nin benzer bir paketi, 2001 yılında yaşanan krizin ardından ve kamu bütçesine ağır bir yük getirme pahasına uygulamış olmasıdır. Diğer bir deyişle, birçok ülkenin finans piyasalarına yönelik getirdiği kurtarma paketlerinin ve düzenlemelerin birçoğu, Türkiye'de Şubat 2001 krizi sonrasında zaten uygulanmıştır. Türkiye'de mevduatın krediye dönüşüm oranının yüzde 80 gibi yüksek bir seviyede olması ve bankaların sermaye yeterlilik oranlarının yasal sınırın üzerinde seyretmesi yaşanan krizin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini sınırlamaktadır. Ayrıca bankamız bünyesinde yapılan senaryo analizleri tahsili gecikmiş alacak dönüşüm oranına uygulanan 15 puanlık artış soku olması durumunda dahi sektörün sermaye yeterlilik oranı yasal sınır olan yüzde 8'in üzerinde kalarak yüzde 10 düzeyinde gerçekleşeceğini göstermektedir (Yörükoğlu; 2009).

2.9.1. 2008 Küresel Krizi (Mortgage Krizi)

2008 Mortgage krizinin başlıca nedenleri arasında mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki şişmeler, menkul

kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık, kredi türev piyasaları alanının büyümesi ve kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar yer almaktadır (Balatan ve Coşkun; 2009).

2008 krizi, 1999-2001 dönemlerinde yaşanan krizlere oranla daha geniş bir çapa sahiptir. 1999-2001 kriz dönemlerinde içsel dinamiklerden kaynaklanan sorunlar yaşanmış ve küresel çapta bir pazar kaybı yaşanmadığı için kriz hedeflenen zaman dilimine yakın bir süreç içerisinde atlatılabilmektedir. 2008 yılında bas gösteren ve Mortgage krizi olarak Amerika’da ortaya çıkan, tüm dünyayı etkisi altına alan küresel kriz, Türkiye’de özellikle tekstil ve otomotiv sektörü başta olmak üzere birçok sektörü olumsuz yönde etkilemiştir (Alıç ve diğ; 2009).

2.9.2. 2008 Küresel Krizi Analizi

2008 yılının ikinci yarısında dünyayı etkisi altına alan finansal krizin kaynağı, 2007 yılının başlarında ABD’nin finansal kesiminde ortaya çıkan sorunlardır. Mortgage krizi olarak da adlandırılan 2008 küresel krizinin arka planında, 2002 yılı sonunda FED’in (Federal Reserve Banks/Amerika Federal Bankası) kısa vadeli faiz oranını %1’e çekmesi ve düşük faizlere güvenilip bankalar tarafından tüketicilere yaygın ipotekli ev kredisi açılması yatmaktadır.

Büyük boyutlu yatırım bankaları ve bu bankaların tahvillemiş olduklarını sigortalayan şirketler, bunlara en üst derecede güven gösteren “rating” kurumlarının birlikte karıştığı bu zincirleme vaka 2007 yılından itibaren ABD için problem oluşturmaya başlamıştır. “Toksik maddeler” adı verilen bu tahvillere piyasalarda yatırım yapanlar, yatırım bankaları ve sigorta şirketlerinin yaşadığı büyük sarsıntının ardından bu olumsuz etkiyi ilk hisseden kesim olmuştur. Yani, finansal kriz ilk aşamada küresel piyasalardaki bu “toksik maddeler” yoluyla yayılmıştır.

Türkiye’de yatırım bankacılığı olmadığı gibi bu “toksik madde” denen tahvillere ticaret bankaları yatırım yapmadıkları için, bankacılık sistemi bu kriz sürecinden doğrudan etkilenmemiştir.

Finansal krizden önce Türkiye’de reel kesimde bir duraklama başlamış, GSYİH büyüme hızı 2007’de %4.5’a düşmüştür. Tarımdaki şiddetli gerilemeyi (% -7.3), imalat

sanayisindeki ve inşaat sanayisindeki yavaşlama (sırasıyla %5.4 ve %5) tamamlayınca, GSYİH'deki artış 2002 yılında gerçekleşen büyüme oranının da altına inmiştir.

2007'de dünyada henüz reel kesimde ciddi bir duraklama yaşanmamıştır. Finansal krizi olanca şiddetiyle yasayan ABD, İngiltere ve Japonya %2, Euro alanı ülkeleri %2.6 oranında büyürken, dünya da %3.7 oranında büyümüştür. ABD'de dahi üç otomotiv devinin (General Motors, Ford, Chrysler) sorunlarının ortaya dökülmesi 2008 yılını beklemiştir. Yani finans krizi reel kesimi hemen etkilememiştir. Gelişmekte olan ülkeler ise 2002 sonrası "bol fon, ucuz kredi" döneminin yüksek büyüme hızını sürdürüyorlardı; Çin (%11.9), Rusya (%8.1), Arjantin (%8.7), Endonezya (%6.3), Hindistan (%9). Fakat 2008 yılının ikinci yarısından itibaren küresel kriz iyice genişleyerek tüm dünyayı etkisi altına almaya başlamıştır. Finansal sektörün reel sektörü besleyememe durumu daha da artarak reel sektörde büyük gerilemelere sebep olmuştur.

2008 Küresel Krizi Türkiye'yi de birçok gelişmekte olan ülkeyi olduğu gibi büyük oranlarda etkilemiştir. Basta KOBİ'ler olmak üzere birçok şirket iflas etmiş ya da kapanma durumuna gelmiştir. Türkiye'de finansal sektörün yeteri kadar derinliğe sahip olmaması reel sektörün bu durumdan daha fazla etkilenmesine yol açmıştır. Devlet tarafından MB aracılığıyla piyasalara müdahale edilmesi ve faiz oranlarının aşağıya çekilmesi ayrıca doların 1.70 TL seviyelerine kadar yükselmesine izin verilmesi ihracatçı firmalarımızı az da olsa rahatlatmıştır.

2000-2001 dönemlerinde yaşanan krizlere oranla daha geniş çaplı olan 2008 krizi devletin, KOBİ'lerin rekabet gücünü kaybetmemesi için daha kapsamlı teşvikler uygulamasına neden olmuştur. Bu amaçla; Ekonomik İşbirliği Teşkilatı Ticaret ve Kalkınma Bankası ile Ziraat Finansal Kiralama arasında "KOBİ Kalkındırma Kredisi" anlaşması, Halk Bank ile Fransız Kalkınma Ajansı arasında 2011'e kadar sürecek olan "KOBİ Dönüşüm Projesi" imzalanmıştır, bunun yanı sıra IMF ile yeni bir kredi anlaşması imzalanmaya çalışılmakta ve müzakereler devam etmektedir. Ayrıca tekstil sektöründeki KOBİ'lerin belirlenecek illere taşınmaları halinde yeni yatırımlar için KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, faiz desteği, kurumlar ve gelir vergisi indirimi, yatırım yeri tahsisi gibi teşvikler öngörülmektedir. Öngörülen bu teşviklerle KOBİ'lerin rekabet, ihracat yapabilme gücünün artırılması ve kriz yönetimi hakkında

KOBİ'lerin bilgilendirilmesi ve eğitilmesi hedeflenmektedir. Bu politikalarla küresel krizden en az zararla çıkılması düşünülmektedir. Fakat bu izlenen politikaların yeterli olup olmadığı hala bir tartışma konusudur.

Bu başlık altında yapılan analizler doğrultusunda 2008 Küresel Krizi, 2000-2001 krizlerine oranla küresel çaplı olması ve dışsal faktörlerden kaynaklanması sebepleriyle farklılıklar göstermektedir.

2.9.3. Türkiye'de Yaşanan Krizler

Türkiye'de yaşanmış olan ekonomik krizlerin temel ortak noktaları bir finansal kriz niteliği taşımalarıdır. 1994 krizinde yaşanmış olan finansal gerileme, Kasım 2000 likidite krizi, Şubat 2001 döviz kuru sorunu ve son olarak yaşanmakta olan 2008 küresel krizi sonucunda oluşan ekonomik istikrarsızlıkların altında finansal sorunlar yatmaktadır. Ayrıca son 15 yıllık periyot içerisinde yaşanmış olan 4 önemli kriz, sürdürülebilir kalkınma ve ekonomik büyüme hedeflerinin alt üst olmasına neden olmuştur.

2008 Küresel Krizi haricinde Türkiye'de yaşanmış olan ekonomik krizlere IMF ile yapılan stand-by anlaşmaları her zaman çözüm yolu olarak görülmüştür. Stand-by anlaşmaları sonucunda yapılan istikrar programları uygulamaya konulduğu anda olumlu sonuçlar verirken belirli bir süre sonra yeni bir krize yol açacak kadar ekonomik istikrarsızlıklara sebep olmuştur. Bu krizlerin hepsinin Türkiye üzerindeki olumsuz etkileri büyük olmakla birlikte, izlenen politikadaki belirsizlikler bu krizlerin etkilerini arttırmıştır. Finansal piyasaların yeterince derinliği sahip olmamasının yanı sıra reel sektörde de yeteri kadar kaynak birikimi olmaması ve piyasaların %90'ına yakın kısmının KOBİ'lerden oluşması da büyük bir handikapı beraberinde getirmiştir.

Son 15 yıllık periyodun analizi yapıldığında, 2008 Küresel Kriziyle, 1994-2000-2001 krizleri arasında büyük farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıkların başında 2008 küresel krizinin dışsal dinamiklerden kaynaklanması diğer krizlerin ise içsel dinamiklerden kaynaklanması gelmektedir. 2008 kriziyle birlikte küresel çapta daralan reel pazarlar, uluslararası finans sektöründe yaşanan ve basta Lehman Brothers, AIG gibi uluslar arası büyük finans kuruluşlarının iflasıyla sonuçlanmıştır. Mortgage krizi

olarak da adlandırılan 2008 küresel krizinin temel problemi üretim refleksinin tüketim refleksinden daha yüksek seviyelerde olması ve tüketicinin doyum noktasına ulaşmış olmasıdır. 1994, 2000 ve 2001 krizlerinde ise durum 2008 küresel krizinden daha farklı bir süreç izlemektedir. Bu dönemlerde Türkiye ekonomisini krize sürükleyen etkenler genellikle içsel olmakla beraber, bunlar; siyasal istikrarsızlıklar, ekonomi politikalarının uygulanmasındaki belirsizlikler, 1980'lere kadar izlenen otarşik (Otarşi, Milli ekonominin, ihtiyaçlarını kendi bünyesinde karşılayarak, milletlerarası iktisadi münasebetlerini en düşük seviyeye indirmesi. Bir devletin, ekonomik hayatında kendi kendine yeterli olmaya yönelmesi halidir. Politikalar çerçevesinde ekonominin çok uzun süreler boyunca dışa kapalı bir yapı sergilemesi sonucu oluşan döviz krizleridir (Alıç ve diğ; 2009).

Kriz sistem içi sorunlar sonucu ortaya çıkabildiği gibi dış çevreden de kaynaklanabilir. Türkiye, hem toplumu bütünüyle etkileyen sistem içi krizlerden, hem de globalleşme nedeniyle artık yerel olmayan ve tüm dünyayı derinden etkileyebilen dış krizlerden fazlasıyla payını almaktadır (Baltaş; 2004:7).

Türkiye son 17 yılda beş kez belirsizlik ortamını yaşamıştır. Bu nedenle 2008'in son çeyreğinde dış dünyada kaynaklı ve bizi de içine çeken belirsizliğe karşı, bir anlamda aşılınmış durumdayız. Dolayısıyla son krize bankacılık sistemimiz, Amerika ve Avrupa'daki benzerlerinden farklı olarak, güçlü bir şekilde girmiştir (Baltaş; 2009).

Görüldüğü gibi krizler gerek çıkış noktaları bakımından, gerekse etkileri bakımından çok çeşitlilik gösterebilmektedir. 2001 krizi Türkiye için yerel bir krizdi, ancak etkileri çok daha yıkıcı olmuştu. 2008 krizi ise global bir kriz olmasına rağmen olumsuz etkileri Türkiye'de nispeten daha hafif hissedildi.

BÖLÜM 3: KRİZ YÖNETİMİNDE DOĞRU KARAR ALMA: “AGREGA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ”

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Agrega işletmelerinin kriz dönemlerinde yaşadıkları olumlu-olumsuz kriterleri ortaya çıkarıp, bundan sonraki krizlerde işletmelerin ve diğer tüm örgütlerin kriz yaklaşırken önlemlerini alabilmeleri ve kriz boy gösterdikten sonra bunu en zararsız şekilde atlatabilmelerini ve hatta krizi fırsata çevirebilmelerini sağlamaktır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, İstanbul'un çeşitli semtlerinde faaliyet gösteren ve AGÜB'e üyesi olan 43 firma ve üyesi olmayan 3 firma olmak üzere toplam 46 firmadan yararlanılarak yapılmıştır. Firmalarda görev yapan üst düzey yöneticiler ve kriz yönetimi uzmanları ile görüşülmüştür.

Görüşme, yönetici ve uzmanların yoğun iş temposu ve zaman kısıtları olması nedeniyle 2 haftalık bir süreci kapsamıştır. Tüm bilgiler 2 haftalık süreç içerisinde elde edilmiş, kalan 1 haftalık süreç içerisinde ise eksiklikler tamamlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu araştırma nicel olarak tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, agrega işletmelerinde görev yapan yönetici ve kriz yönetimi uzmanlarına anket yöntemi uygulanmıştır. Tüm bilgiler birinci kişilerin ağzından elde edilmiştir.

Anket soruları Ek'te yer almaktadır. Anketimiz toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Tüm sorular 2 haftalık süreç içerisinde yöneltilmiştir. Yöneltilen tüm sorulara cevap alınmıştır.

Agrega İşletmelerinin seçilme nedenleri;

- Yaşanmış olan krizlerden görüldüğü kadarıyla Türkiye'de ekonomik krizlerden en fazla etkilenen sektörlerden biri de inşaat sektörüdür.

- Agregada, çalışma alanı olarak betonun yapı taşı oluşturan ve satışını sektör olarak en çok inşaat alanında gösteren sektör olmakla beraber, agregada üretici firmalar inşaat ve yapı sektörüne bağlı olarak krizden etkilenmiştir.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren firmaların seçilme sebebi ise,

- İstanbul'un nüfus yoğunluğu sebebi ile Agregada'nın alt yapı oluşturduğu sektör ve faaliyetlerin (İnşaat, yol yapımı v.b.) diğer illere nazaran krizden fazlaca etkilenmiş olmasıdır.

Araştırmanın evrenini, Agregada İşletmelerinde yönetici konumda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini için 46 firmaya anket yapılmış ve 46 firmadan güvenilir cevaplar alınmıştır. Firmalar, likert ölçeğinde yer alan kendilerine uygun alanlara işaret koyarak, krizle ilgili tutumlarını ifade etmişlerdir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS 16.0 programı ile analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere ait frekans dağılımları verildikten sonra, araştırmada kullanılan diğer değişkenlerin etkileşimi incelenmiştir. Anket verilerinin güvenilirliği Cronbach Alpha değerinden yararlanılarak test edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak; araştırmaya denek olarak katılan bireyler hakkında bilgi sağlanması amacıyla anketin birinci bölümünde yer alan demografik sorulara ait frekans tabloları ve dağılım grafikleri verilmiştir. Daha sonra ise belirlenen hipotezler, T testi ve ki-kare analizi gibi istatistiksel araçlar kullanılarak test edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez: Türkiye'de krizi iyi yönetemeyen işletmeler küçülme, piyasadan çekilme ve zarar durumuna düşerken; iyi yönetenler dönemi zararsız atlatmanın yanında krizi fırsata çevirebilmektedir.

Yardımcı Hipotezler:

Hipotez 1: Krize hazırlık için eğitim vermeyen firmalar krizin olumsuz etkisini daha fazla hissetmektedirler.

Hipotez 2: Kriz döneminde yönetim tarzında değişiklik yapan firmalarda krizin olumlu etkisi daha fazla hissedilmektedir.

Hipotez 3: Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösteren firmalar krizin olumsuz etkilerini daha az hissetmektedir.

Hipotez 4: Eğitim verme sıklığına göre kriz anında yönetici personelde panik yaşama durumunda farklılık vardır.

Hipotez 5: Kriz anında kriz yönetim planı hazırlayan firmalar kriz anında insan kaynakları önlemlerinden daha fazla faydalanmaktadır.

Hipotez 6: Kriz anında krize karşı koymak için alınan insan kaynakları önlemleri yönetici olarak çalışanlarda panik durumu yaşatmaktadır.

Hipotez 7: Kriz döneminde karar alma tekniklerinden yararlanan firmalar küresel krizin etkilerinden daha az etkilenmektedir.

Hipotez 8: Kriz sonrası durum analizi yapan firmalar küresel krizin etkilerini farklı hissetmektedir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırmada toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmelerine ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Veriler

Tablo 1. Görüşme Yapılan Bireylerin Cinsiyet Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
Erkek	44	95.7
Kadın	2	4.3
Toplam	46	100.0

Tablo 1 İncelendiğinde, araştırma kapsamında görüşme yapılan bireylerin cinsiyet dağılımında erkeklerin oranının kadınlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Görüşme

yapılan bireylerin %95.7'si erkek iken, % 4,3'ü ise bayandır. Agrega işletmelerinde yönetici sıfatıyla görev yapan bireylerin büyük bir kısmının cinsiyetinin erkek olduğunu görmekteyiz.

Tablo 2. Görüşme Yapılan Bireylerin Yaş Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
25-35	15	32.6
36-45	22	47.8
46-55	7	15.2
55 üstü	2	4.3
Toplam	46	100.0

Tablo 2 de, araştırma kapsamında görüşme yapılan 46 bireyin büyük çoğunluğunun (%80,4) 45 yaş ve altında olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3. Görüşme Yapılan Bireylerin Eğitim Durumu Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
Orta öğretim	5	10.9
Lise	17	37.0
Üniversite	20	43.5
Lisansüstü	4	8.7
Toplam	46	100.0

Tablo 3 de, Katılımcıların %43,5'inin üniversite, %37'sinin lise, %10,9'unun orta öğretim, %8,7'sini ise lisansüstü eğitimden mezun olduğu anlaşılmaktadır.

3.6.2. Anket Sonuçlarındaki İfadelerin Analizi

Tablo 4. Görüşme Yapılan İşletmelerin Belirli Bir Kriz Dönemi Yaşama Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	46	100.0

Tablo 4 te, görüşme yapılan 46 firmanın tamamının belirli bir kriz döneminin yaşadığı görülmektedir. Yaşanan küresel krizin, araştırma yapılan tüm agrega işletmelerini etkilediği görülmektedir.

Tablo 5. İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamada Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
Doğal felaketler	2	4.3
Teknolojik faktörler	2	4.3
Politik ve hukuki faktörler	33	71.7
Kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler	20	43.5
Örgütün geçmişi ve gelişim safhaları	11	23.9
Örgüt kültürü ve örgüt iklimi	2	4.3
Örgütsel yapı	7	15.2
Ekonomik faktörler	44	95.7
Sosyal ve kültürel faktörler	-	-
Uluslar arası çevre faktörleri	3	6.5
Üst kademe yönetimin yetersizliği	3	6.5
Bilgi toplamada ve değerlemede yetersizlik	1	2.2
Rekabet faktörü	32	69.6

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 5 i incelediğimizde, İşletmelerin kriz dönemi yaşamada etkili olan en büyük faktörün %95,7'lik oranla ekonomik faktörler olduğunu görmekteyiz. Bunu %71,7 oran ile politik ve hukuki faktörler, %69,6 ile rekabet faktörü, %43,5 oran ile kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler, %23,9 oran ile örgütün geçmişi ve gelişim safhaları, %15,2'lik oranla örgütsel yapı, %6,5 oranla uluslararası çevre faktörleri ve üst kademe yönetiminin yetersizliği, %4,3 oranla doğal felaketler, teknolojik faktörler, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ve son olarak da %2,2 ile bilgi toplamada ve değerlemede yetersizlik izlemektedir. Ekonomik değişiklikler işletmeleri önemli derecede etkilemektedir.

Tablo 6. Kriz Yönetimi Konusundaki Genel Düşünceler

	N	Sıra Ortalamaları
Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.	46	1.74
Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur.	46	3.07
Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur	46	3.30
Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır.	46	3.43
Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur.	46	3.46

Tablo 6 da katılımcılardan kriz yönetimi konusunda yukarıdaki ifadelere katılma durumuna göre 1 ile 5 arasında sıralamaları istenmiştir. Buna göre en öncelikli benimsediği ifadeye “1”, en az benimsediği ifadeye “5” değerini vermişlerdir. Elde edilen verilere göre katılımcılar krizle ilgili en çok “Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.” İfadesini benimsemektedir. Yaşanan her kriz, işletmeleri daha duyarlı olmaya zorlamaktadır.

Tablo 7. İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusunda Eğitim Çalışması Yapma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır	14	30.4
Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.	20	43.5
İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır. (stres ve heyecan yönetimi)	24	52.2
Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir	13	28.3
Medya eğitimi verilmektedir	2	4.3

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 7 de, işletmelerin kriz yönetimi konusunda eğitim çalışması yapıp yapmama durumları incelenmiştir. İşletmelerin %30.4'ü kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapmazken % 59,6'sı eğitim çalışması yapmakla birlikte birden fazla eğitim çalışması yapmaktadır. Eğitimi bir masraf değil, uzun vadeli bir yatırım olarak gören işletmelerde kriz yönetimi daha başarılı gerçekleştirilmektedir. Çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerinin örgüte ekonomik bir değer kazandırdığı düşüncesi ile, kriz dönemini en az zararla atlatmak ve çalışanları örgütle birleştirmek için kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Kriz, çalışanlar üzerinde psikolojik olarak olumsuz bazı etkiler yaratmaktadır. Yapılan çalışmada, işletmelerin büyük bir kısmının (%52,2) işletme personelinin krizlere karşı psikolojik yönden hazırladığı görülmektedir.

Tablo 8. Eğitim Veren İşletmelerin, Personeline Kriz Yönetimiyle İlgili Verilecek Eğitimi Temin Edebileceğini Düşündüğü Yerler

	Sayı	Yüzde (%)
Örgütün iç dinamiklerinden (Tecrübelerinden)	37	80.4
Üniversitelerden	6	13.0
Diğer eğitim kurumlarından (KOSGEB, ODALAR vb.)	16	34.8
Danışmanlık şirketlerinden	10	21.7
Profesyonel yöneticilerden	12	26.1

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 8 de eğitim veren işletmelerin büyük kısmı (%80,4), personele kriz yönetimiyle ilgili verilecek olan eğitimin örgüt içi dinamiklerden elde edileceğini düşünmektedir. Araştırmaya katılan firmalardan %34,8'i kriz yönetimiyle ilgili verilecek olan bu eğitimin diğer eğitim kurumlarından temin edilebileceğini düşünürken, firmaların %26,1 lik kısmı verilecek olan kriz yönetimi eğitiminin profesyonel yöneticilerden alınması gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 9. Eğitim Programlarına Katılanların Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Eğitim Programları yapılmayanlar	14	30.4
Yöneticiler	11	23.9
Tüm çalışanlar	21	45.7
Toplam	46	100.0

Tablo 9 da, araştırmaya katılan firmaların % 45,7'sinde tüm çalışanların eğitim programlarına katıldığını görmekteyiz. Ancak yapılan istatistikte araştırmaya katılan firmaların %30,4'ünün herhangi bir eğitim çalışması yapmadığını görmekteyiz. Kriz öncesi dönemlerde, çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi konusunda hassas davranan

örgütler, kriz dönemlerini az hasarlı veya hasarsız atlatabilmekte ve krizleri fırsata çevirebilmektedir.

Tablo 10. Eğitim Programlarının Ne Derece Yeterli Olduğunu Düşününelerin Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Eğitim çalışması yapılmayanlar	14	30.4
Kesinlikle Evet	18	39.1
Evet	9	19.6
Kısmen	4	8.7
Hayır	1	2.2
Toplam	46	100.0

Tablo 10 da görüldüğü üzere araştırmaya katılan firmaların %30,4'ünün eğitim çalışması yapmadığını görmekteyiz. Bununla birlikte, araştırmaya katılan firmaların %39,1'inin aldıkları eğitim programlarının yeterli olduğunu düşündüklerini görmekteyiz.

Tablo 11. Eğitimlerin Ne Sıklıkla Verildiği Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Kriz yaklaştığında	26	56.5
Yılda bir kez	6	13.0
Hiç vermiyorum	14	30.4
Toplam	46	100.0

Tablo 11 de de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan firmalarada kriz yönetimi eğitimi, %56,5 oranında kriz yaklaştığında verilmektedir. Firmaların %30,4'ü ise bu eğitimleri hiç vermemektedir.

Tablo 12. Kriz Olduğunda Hemen Göreve Başlayacak Özel Bir Kriz Ekibiniz Varlığı Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	19	41.3
Hayır	27	58.7
Toplam	46	100.0

Tablo 12 de, araştırma yapılan işletmelerde kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekiplerinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %58,7 sinde özel bir kriz ekibi yoktur.

Tablo 13. Kriz Ekibinde Kimlerin Olduğu Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Yöneticiler	18	39.1
Ustabaşılar	2	4.3
İşletme Sahipleri	7	15.2
İşçiler	1	2.2
Teknisyenler	1	2.2
Hepsi	7	15.2
Ekibi olmayanlar	21	45.7

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 13 te, kriz olduğunda hemen göreve başlayacak kriz ekibi olan işletmelerin %39,1'inde bu ekip yöneticilerden oluşurken, bunu %15,2 lik oranla özel ekibinde işletme sahibi olan işletmeler izlemektedir.

Tablo 14. İşletmenizi Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya İten Temel Neden ya da Nedenler Tablosu

	Sayı	Yüzde (%)
Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	28	60.9
Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	22	47.8
Kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek	24	52.2
Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltabilmek	3	6.5

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 14 te araştırmaya katılan işletmeleri kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel nedenler araştırılmakta olup, işletmelerin %60,9’unda, krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak düşüncesi hakimdir. Kriz yönetim planı, krizin oluşumuna göre değişiklik gösterebileceğinden sürekli güncelleştirilmesi gereken bir plandır. Kriz yönetim planı; erişilebilir, ölçülebilir, zaman kısıtlamalarını gösterir, anlaşılabilir ve öncelikler saptanmış olmalıdır. Ayrıca, kriz yönetimi ekibince oluşturulan kriz yönetimi planının önceden denenmesi ve provasının yapılması, kriz aşamasında işletme açısından verimli ve gerekli olacaktır.

Tablo 15. Krize Karşı Koymak İçin Alınan İnsan Kaynakları Önlemleri

	Sayı	Yüzde (%)
İşten çıkarma	23	50.0
Emekliliği ve işten ayrılmayı teşvik edici paketlerin oluşturulması	11	23.9
Ücretli izin	2	4.3
Ücretsiz izin	39	84.8
Esnek çalışma saatleri	2	4.3
Kısa çalışma ödeneğinden yararlanma	5	10.9
Ücretlerde azaltma yapılması	1	2.2
Ücretlerde artış(zam) yapılmaması	44	95.7
Fazla mesai yapılmaması	12	26.1
Yapılan mesailerin izin olarak ödenmesi	10	21.7

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 15 te krize karşı koymak için “İşletmede Alınan İnsan Kaynakları Önlemleri” araştırılmış ve sonuç olarak araştırmaya katılan işletmelerin %95,7 lik kısmının kriz döneminde ücretlere artış (zam) yapmadığı görülmüştür. Bu oranı % 84, 8’lik oran ile ücretsiz izin verilmesi izlerken, işletmeler kriz dönemlerinde üçüncü “İnsan Kaynakları Önlemi” olarak işten çıkarmayı seçmektedir. İnsan kaynakları, çalışanların alınan kararlardan ne şekilde etkilendiğini kavrayarak işletmenin ve çalışanların performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri en aza indirgeyecek çözümler üretmeli ve bu çözümleri uygulamaya koymalıdır.

Tablo 16. Krize Karşı Alınan İnsan Kaynakları Önlem Sayısı

	Sayı	Yüzde (%)
1	3	6.5
2	13	28.3
3	11	23.9
4	10	21.7
5	6	13.0
6	3	6.5
Toplam	46	100.0

Tablo 16 da araştırmaya katılan şletmelerin krize karşı almış oldukları İnsan Kaynakları uygulamaları sayısı tespit edilmiştir. şletmelerin verdikleri cevaplar doğrultusunda şletmelerin %28,3'lük oranı 2 insan kaynakları önlemi alırken, %23,9'luk oranı 3 insan kaynakları önlemi almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan şletmeler arasında krize karşı insan kaynakları almayan şletme yoktur.

Tablo 17. Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik Olma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	35	76.1
Hayır	11	23.9
Toplam	46	100.0

Tablo 17 yi incelediğimizde araştırmaya katılan firmaların %76,1'lik kısmında, kriz anında yönetim tarzında değişiklik olduğu saptanmıştır. Kriz döneminde sürekli değişim, rekabet ve belirsizlikle karşı karşıya olan şletmeler, geleneksel yönetim tarzlarının dışında, değişime hızlı ayak uydurabilecek bir yönetim tarzını benimserler.

Tablo 18. Kriz Anında Pesonelin Moralini Yüksek Düzeyde Tutma Yönünde Çaba Gösterilme Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	33	71.7
Hayır	13	28.3
Toplam	46	100.0

Tablo 18 de kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösteren işletmeler %71,7'lik büyük bir orana sahiptir. Kriz dönemlerinde, yöneticilere çalışanlarını motive etmek ve onların moral yönünden kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak bakımından önemli görevler düşmektedir. Yönetim, çalışanlara karşı şeffaf olmalı ve süreçlerle ilgili bilgi akışında bulunmalıdır.

Tablo 19. Kriz Anında Yöneticilerde Panik Durumu Yaşanma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Hayır	14	30.4
Evet	32	69.6
Toplam	46	100.0

Tablo 19 da araştırmaya katılan işletmeler arasında %69,6 lık kısmın panik durumu yaşadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 20. Kriz anında Personelde panik durumu yaşanma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Hayır	13	28.3
Evet	33	71.7
Toplam	46	100.0

Tablo 20 de araştırmaya katılan işletmelerde, kriz anında personelde de %71,7 oranla panik yaşandığı görülmektedir.

Tablo 21. Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anında Karar Alma Tekniklerinden Yararlanma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	31	67.4
Hayır	15	32.6
Toplam	46	100.0

Tablo 21 de işletmelerin %67,4'lük kısmının, kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandığı görülmektedir. İşletmelerin %32,62'si ise kriz öncesi planlamada ve kriz anında, karar alma tekniklerinden yararlanmamaktadır.

Tablo 22. Karar Alma Tekniklerinden Yararlanma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Beyin Fırtınası	31	67.4
Hiyerarşik analitik proses	7	15.2
Sezgilere göre karar alma	11	23.9
Delphi yöntemi	-	-
Pişmanlık ölçütü	2	4.3
Karar ağacı	10	21.7

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 22 de araştırma yapılan işletmelerin %67,4'ünün beyin fırtınası yönteminden, %23,9'unun sezgilere göre karar alma yönteminden yararlandığı tespit edilmiştir. Karar alma teknikleriyle; çevre faktörleri, işletmenin gücü ve zayıf yönleri, insan kaynakları analiz edilerek, fırsat ve riskler değerlendirilerek, işletme stratejileri geliştirilir.

Tablo 23. Krizin İşletmeniz Üzerindeki Varsa Olumlu Etkileri Tablosu

	Sayı	Yüzde (%)
Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkar,	21	45.7
Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar,	20	43.5
Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artar,	32	69.6
Müşterinin önemi anlaşılır,	31	67.4
Geleneksel yönetim tekniklerinden kolayca kurtularak yenileri denenebilir,	12	26.1
Maliyetler azalır,	19	41.3
Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar,	16	34.8
Araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık verilir,	7	15.2
Eğitim etkinlikleri artar,	11	23.9
Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar,	13	28.3
Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yakınlaşmaya başlarlar,	9	19.6
Kalitenin önemi anlaşılır,	30	65.2
Ekip çalışması artar.	19	41.3
Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görülür,	29	63.0
İşletmenin rekabet gücü test edilmiş olur,	26	56.5
Kriz deneyimi artar.	25	54.3

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır.

Tablo 23 te krizin agrega sektöründeki işletmeler üzerine olumlu etkileri incelenmiştir. En büyük etki %69,6'lık oran ile yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaların artması olup, daha sonra sırayla %67,4 oran ile müşterinin öneminin anlaşılması ve %65,2 oran ile kalitenin öneminin anlaşılması olmuştur. Kriz döneminde işletmeler, birçok yeni tecrübeler elde ederler. Bu tecrübelerini de kriz sonrasında fırsata çevirebilirler.

Tablo 24. Krizden Kaynaklı Olumlu Etkilenme Sayısı

ETKİ SAYISI	Tekrar Sayısı	Yüzde (%)
3	5	10.9
4	7	15.2
5	5	10.9
6	6	13.0
7	5	10.9
8	3	6.5
9	5	10.9
10	3	6.5
11	4	8.7
12	2	4.3
13	1	2.2
Toplam	46	100.0

Tablo 24 te krizden kaynaklı kaç adet olumlu etkilenmenin olduğu tespit edilmek istenmiştir. Olumlu etkilerin arasında %15,2 oran ile 4 etki ilk sırayı almakla beraber, bunu %13,0 oran ile 6 etki takip etmektedir.

Tablo 25. Krizin İşletmeniz Üzerindeki Olumsuz Etkileri Tablosu

	Sayı	Yüzde (%)
Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi	22	47.8
Belirsizlik ve güvensizlik artmıştır	20	43.5
Kararların niteliği ve etkinliği bozulmuştur.	10	21.7
Örgütsel yapı yetersiz kalmıştır.	11	23.9
Kriz tehdit olarak algılanmıştır.	27	58.7
Örgütsel amaç ve değerlerde zoraki değişimler yaşanmıştır.	6	13.0
Örgüt içi gerilim ve çatışma artmıştır.	4	8.7
Kriz işletmenin imajını olumsuz yönde etkilemiştir.	12	26.1
Yenilik ve yaratıcılık düşmüştür.	21	45.7
Hızlı karar alma zorunluluğu ve zaman baskısı ortaya çıkmıştır.	19	41.3
Eksik bilgiden dolayı örgüt içi iletişim bozulmuştur.	3	6.5
Personel motivasyonu düşmüştür.	24	52.2
İşletme borçlarında artış gözlenmiştir.	24	52.2
İşletmede bütçe açığı ortaya çıkmıştır.	15	32.6
Personel devir hızı artmıştır.	18	39.1
Rakip işletmelerle yoğun bir rekabet yaşanmıştır.	25	54.3
Pazar kaybı yaşanmıştır.	35	76.1
Müşteri memnuniyeti azalmıştır.	7	15.2
Üretilen hizmetin kalitesi düşmüştür.	4	8.7
Otorite boşluğu dolmuştur.	3	6.5
İşletme maliyetleri artmıştır.	28	60.9

*Birden fazla cevap hakkı tanınmıştır

Tablo 25 te krizin işletmeler üzerinde olumsuz etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespit sonucunda Pazar kaybı yaşanması %76,1 oran ile ilk sırayı alırken, işletme maliyetlerinin artması %60,9 oran ile 2. sırayı izlemektedir.

Tablo 26. Krizden Kaynaklı Olumsuz Etkilenme Sayısı

ETKİ SAYISI	Tekrar Sayısı	Yüzde (%)
4	5	10.9
5	10	21.7
6	6	13.0
7	9	19.6
8	2	4.3
9	2	4.3
10	4	8.7
11	4	8.7
12	3	6.5
14	1	2.2
Toplam	46	100.0

Tablo 26 da araştırmaya katılan işletmelerin en çok %21,7 oran ile 5 olumsuz etki yaşadığı tespit edilmiştir. Bunu, %19,6 oran ile 7 olumsuz etki yaşama izlemiştir.

Tablo 27. Kriz Sonrası Durum Analizi Oluşturma Tablosu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	33	71.7
Hayır	13	28.3
Toplam	46	100.0

Tablo 27 de işletmelerin %71,7'lik kısmının kriz sonrası durum analizi yaptığı analiz edilmiştir.

Tablo 28. Kriz Sonrası Yeni Bir Yapılanmaya Gidilme Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	18	39.1
Hayır	28	60.9
Toplam	46	100.0

Tablo 28 de araştırmaya katılan işletmelerin %60,9'unun kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gitmediği görölmektedir.

Tablo 29. Kriz Sürecinde Yurtiçi ve Yurtdışı Satışlarının Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Arttı	1	2.2
Azaldı	45	97.8
Toplam	46	100.0

Tablo 29 da araştırmaya katılan işletmelerin çok büyük bir kısmının (%97,8) kriz sürecinde yurtiçi ve yurtdışı satışlarının azaldığı analiz edilmiştir.

Tablo 30. Küresel Krizin Firmanıza Son Etkileri Tablosu

	Sayı	Yüzde (%)
Aynen sürüyor	17	37.0
Azılıyor	29	63.0
Toplam	46	100.0

Tablo 30 da araştırmaya katılan işletmelerin %63,0'lük kısmında küresel krizin etkilerinin azaldığı tespit edilmiştir.

3.7. Hipotez Testleri İle İlgili Bulgular

H1: Krize hazırlık için eğitim vermeyen firmalar krizin olumsuz etkisini daha fazla hissetmektedirler. şeklinde ifade edilen hipotez 1 ile eğitim ve kriz arasındaki bağlantı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Firmalarda kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılma durumunun, krizden kaynaklı olumsuz etkiyi azaltıp azaltmadığını tespit etmek için 0.05 anlamlılık düzeyinde t-testi yapılmıştır.

Tablo 31. Kriz Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Eğitim Çalışması Yapıldı mı? Krizden Kaynaklı Olumsuz Etki Sayısı Analizi Tablosu

Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır.				
	Evet	Hayır	t	p(sig.)
Krizden kaynaklı olumsuz etki sayısı (ortalama)	9.36	6.44	3.925	0.000

$P=0.000 < 0.05$ olduğundan kriz yönetimi eğitimi yapan firmalarla yapmayan firmaların krizden olumsuz etkilenme durumu arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Analiz sonucuna göre kriz yönetimi konusunda eğitim yapmayan firmalarda, krizden kaynaklı olumsuz etki sayısının (ortalama 9.36) eğitim yapan firmalardan (ortalama 6.44) daha fazla olduğu gözlenmektedir. Eğitim yapan firmalar krizden daha az hasarla çıkma olasılığı mevcuttur.

Hipotez 1’de yer alan “Kriz hazırlık için eğitim vermeyen firmalar krizin olumsuz etkisini daha fazla hissetmektedirler.” ifadesi kabul edilmistir.

H2. Kriz döneminde yönetim tarzında değişiklik yapan firmalarda krizin olumlu etkisi daha fazla hissedilmektedir. Şeklinde ifade edilen hipotez 2 ile kriz döneminde yönetim tarzında değişiklik yapan firmaların krizin olumsuz etkisini daha fazla hissedip hissetmediği belirlenmek amaçlanmıştır.

Firmaların kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapma durumunun, krizden kaynaklı olumlu etkiyi artırıp artırmadığını tespit etmek için 0.05 anlamlılık düzeyinde t-testi yapılmıştır.

Tablo 32. Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik Oldu Mu?*Krizden Kaynaklı Olumlu Etki Sayısı T-Testi Analizi Tablosu

Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik Oldu mu?				
	Evet	Hayır	t	p
Krizden kaynaklı olumlu etki yaşama sayısı (ortalama)	7.63	4.73	3.223	0.002

$P=0.002<0.05$ olduğundan kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapan firmalarla yapmayan firmaların, krizden olumlu etkilenme durumu arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Analiz sonucuna göre, kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapan firmaların krizden kaynaklı olumlu etkilenme sayısının (ortalama 7.63) yönetim tarzında değişiklik yapmayan firmalardan (ortalama 4.73) daha fazla olduğu gözlenmektedir. Krize çözüm mahiyetinde yönetim değişikliği yapan firmalar kriz süreçlerini, yönetim değişikliği yapmayan firmalara daha rahat atlattıkları söylenebilir.

Hipotez 2’te yer alan “Kriz döneminde yönetim tarzında değişiklik yapan firmalarda krizin olumlu etkisi daha fazla hissedilmektedir.” ifadesi kabul edilmistir.

H3. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösteren firmalar krizin olumsuz etkilerini daha az hissetmektedir. Şeklinde ifade edilen hipotez 3 ile, kriz döneminde yönetim tarzında değişiklik yapan firmaların krizin yarattığı olumlu etkileri daha fazla hissedip hissetmedikleri belirlenmek amaçlanmıştır.

Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutan firmaların krizden kaynaklı olumsuz etkiyi azaltıp azaltmadığını tespit etmek için 0.05 anlamlılık düzeyinde t-testi yapılmıştır.

Tablo 33. Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Düzeyde Tutma Yönünde Çaba Gösterildi mi? *Kriz Kaynaklı Olumsuz Etki Sayısı T-Testi Analizi Tablosu

Kriz Anında Pesonelin Moralini Yüksek Düzeyde Tutma Yönünde Çaba Gösterildi mi?				
	Evet	Hayır	t	p
Krizden kaynaklı olumsuz etki yaşama sayısı (ortalama)	6.03	10.62	-8.339	.000

$P=0.000 < 0.05$ olduğundan kriz anında personelin moralini yüksek tutan firmalarla tutmayan firmaların, krizden olumsuz etkilenme durumu arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Analiz sonucuna göre kriz anında personelin moralini yüksek tutan firmaların krizden kaynaklı olumsuz etkilenme sayısının (ortalama 6.03) personelin moralini yüksek tutmayan firmalardan (ortalama 10.62) daha az olduğu gözlenmektedir. Kriz öncesi ve kriz anında personelinin moral ve motivasyonu yüksek olan firmalar için kriz süreci daha rahat atlatılmaktadır.

Hipotez 3'te yer alan "Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösteren firmalar krizin olumsuz etkilerini daha az hissetmektedir." ifadesi kabul edilmistir.

H4. Eğitim verme sıklığına göre kriz anında yönetici personelde panik yaşama durumunda farklılık vardır. Şeklinde ifade edilen hipotez 4 te, eğitim ile yöneticilerde panik yaşanma durumu arasındaki bağ bulunmak amaçlanmıştır.

Firmaların kriz hakkında eğitim verme sıklığının yöneticilerin kriz anında yöneticide panik yapma durumuna etkisini araştırmaya yönelik ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 34. Firmaların Eğitim Verme Sıklığı*Kriz Anında Yöneticide Panik Yaşanması Durumu Ki-Kare Analizi Tablosu

		Yönetici panik yapma durumu	
		Hayır	Evet
Eğitim verme sıklığı	Kriz yaklaştığında	12	14
		85.7%	43.8%
	Yılda bir kez	2	4
		14.3%	12.5%
	Hiç vermiyorum	0	14
		0.0%	43.8%
Toplam		14	32
		100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square	p
9.183(a)	0.010

Ki-kare analizi sonucunda elde edilen olasılık değeri $p=0.010<0.05$ 'dir. Analiz sonucuna göre firmaların kriz hakkında eğitim verme sıklığı, yöneticilerin kriz anında panik yapma durumunda bir farklılık oluşturmaktadır. Kriz yaklaştığında eğitim alan yöneticiler kriz anında daha az panik yapmaktadırlar. Panik hali nispeten daha hafif yaşanan firmalarda yöneticiler daha doğru karar verebilmektedir.

Hipotez 4'te yer alan "Eğitim verme sıklığına göre kriz anında yöneticilerde panik yaşama durumunda farklılık vardır." ifadesi kabul edilmiştir.

H5. Kriz anında kriz yönetim planı hazırlayan firmalar kriz anında insan kaynakları önlemlerinden daha az faydalanmaktadır.

Kriz anında kriz yönetim planı hazırlayan firmaların krize karşı alınan insan kaynakları önlem sayısının azaltıp azaltmadığını tespit etmek için 0.05 anlamlılık düzeyinde t-testi yapılmıştır.

Tablo 35. Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Firmalar*Kriz Anında İnsan Kaynaklarından Faydalanan Firmalar T-Testi Analizi Tablosu

Kriz anında, kriz yönetim planı hazırladınız mı?				
	Evet	Hayır	t	p(sig.)
Krize karşı alınan insan kaynakları önlem sayısı (ortalama)	2.47	3.81	-3.749	0.001

P=0.001<0.05 olduğundan kriz anında yönetim planı hazırlayan firmaların krize karşı alınan insan kaynakları önlem sayısının kriz anında yönetim planı hazırlamayan firmaların aldığı insan kaynakları önlem sayısından farklı olduğu söylenebilir.

Analiz sonucuna göre kriz anında yönetim planı hazırlayan firmaların krize karşı alınan insan kaynakları önlem sayısının (ortalama 2.47), kriz anında yönetim planı hazırlamayan firmaların aldığı insan kaynakları önlem sayısından (ortalama 3.82) daha az olduğu gözlenmektedir.

Hipotez 5' te yer alan "Kriz anında kriz yönetim planı hazırlayan firmalar kriz anında insan kaynakları önlemlerinden daha az faydalanmaktadır." ifadesi kabul edilmiştir

H6. Kriz anında krize karşı koymak için alınan insan kaynakları önlemleri yönetici olarak çalışanlarda panik durumu yaşatmaktadır. Şeklinde ifade edilen hipotez 6 ile, kriz anında krize karşı koymak için alınan insan kaynakları önlemlerinin yönetici olarak çalışanlarda panik durumu yaşatıp yaşatmadığı incelenmek istenmiştir.

Krize karşı alınan insan kaynakları önlem sayısının yönetici çalışanların üzerinde panik yapma durumunu araştırma için t-testi yapılmıştır.

Tablo 36. Krize Karşı Alınan İnsan Kaynakları Önlemleri*Yöneticilerin Panikleme Durumu T-Testi Analizi

Yönetici Panikleme durumu				
	Evet	Hayır	t	p(sig.)
Krize karşı alınan insan kaynakları önlem sayısı (ortalama)	3.84	1.93	-5.774	0.000

Analiz sonucunda krize karşı alınan insan kaynakları önlem sayısının yönetici çalışanların üzerinde panik yaptığı gözlenmiştir. ($p=0,000<0,05$)

Yönetici dışında kalan personel için bir panik havası yaşanmamasına rağmen, alınan insan kaynakları önlemleri yöneticilerde bir baskı unsuru oluşturmakta, kendilerinin dışında kalan personelin aksine yönetici zümre için bu önlemler işimi ve/veya işletmemi kaybederim korkusu ile bir panik havası doğurmaktadır. Bu durum genellikle doğru karar alma sürecini de olumsuz etkilemektedir.

Hipotez 6 da yer alan “Kriz anında krize karşı koymak için alınan insan kaynakları önlemleri yönetici olarak çalışanlarda panikleme yaşatmaktadır.” ifadesi kabul edilmiştir.

H7. Kriz döneminde karar alma tekniklerinden yararlanan firmalar küresel krizin etkilerinden daha az etkilenmektedir. Şekilde ifade edilen hipotez 7 ile, karar alma tekniklerinden faydalanan firmaların krizden daha az etkilendiklerini belirlemek amaçlanmıştır.

Kriz döneminde karar alma tekniklerini kullanan firmaların krizin etkilerinden ne ölçüde etkilendiğini araştırmaya yönelik olarak ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 37. Küresel Krizin Firmanıza Son Etkileri Ne Şekilde Oldu? * Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anında Karar Alma Tekniklerinden Yararlandınız Mı? Ki-Kare Analizi Tablosu

		Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anında Karar Alma Tekniklerinden Yararlandınız mı?	
		Evet	Hayır
Küresel Krizin Firmanıza Son Etkileri Ne Şekilde Oldu?	Aynen sürüyor	4	13
		12.9%	86.7%
	Azalıyor	27	2
		87.1%	13.3%
Toplam		31	15
		100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square	P
23.607(b)	0.000

Ki-kare analizi sonucunda elde edilen olasılık değeri $p=0.000<0.05$ olduğundan, karar alma tekniklerinden yararlananlarla yararlanmayanlar arasında krizin etkilerini hissetme şekli açısından istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Analiz sonucuna göre, karar alma tekniklerinden yararlanan firmalarda, diğer firmalara kıyasla krizin etkilerinin azaldığını söyleyebilmekteyiz. Karar alma tekniklerini uygulayan firmalar krizden çıkış sinyalleri vermeye başlamıştır.

Hipotez 7’de yer alan “Kriz döneminde karar alma tekniklerinden yararlanan firmalar küresel krizin etkilerinden daha az etkilenmektedir.” ifadesi kabul edilmiştir.

H8. Kriz sonrası durum analizi yapan firmalar küresel krizin etkilerini farklı hissetmektedir. Şeklinde ifade edilen hipotez 8 ile kriz sonrası durum analizi yapan

firmalarla, bu firmaların küresel krizin etkilerini farklı hissedip hissetmedikleri ni bulmak amaçlanmıştır.

Kriz sonrası durum analizi yapan firmalarla, durum analizi yapmayan firmaların krizin etkilerin farklı hissetme durumunu analiz etmeye yönelik olarak ki-kare analizi yapılmıştır.

Tablo 38. Küresel Krizin Firmanıza Son Etkileri Ne Şekilde Oldu? * Kriz Sonrası Durum Analizi Ki-Kare Analizi Tablosu

Kriz Sonrası Durum Analizi Yapıldı mı?			
		Evet	Hayır
Küresel Krizin Firmanıza Son Etkileri Ne Şekilde Oldu?	Aynen sürüyor	7	10
		21.2%	76.9%
	Azalıyor	26	3
		78.8%	23.1%
Toplam		33	13
		100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square	P
12.424(b)	0.000

Ki-kare analizi sonucunda elde edilen olasılık değeri $p=0.000<0.05$ 'dir. Analiz sonucuna göre kriz sonrası durum analizi yapan firmalar ile durum analizi yapmayan firmalar krizin etkilerini farklı düzeyde hissetmektedirler. Kriz sonrası durum analizi yapan firmalar için krizin etkilerinin azaldığını söyleyebiliriz. Kriz sürecini doğru değerlendiren firmalar yeni dönemde doğru karar alma süreci ile beraber strateji ve planlama yapabilmekte ve daha sağlıklı bir faaliyet yaşamı sürdürmektedirler.

Hipotez 8'de yer alan "Kriz sonrası durum analizi yapan firmalar küresel krizin etkilerini farklı hissetmektedir." ifadesi kabul edilmiştir.

H0: Türkiye’de krizi iyi yönetemeyen işletmeler küçülme, piyasadan çekilme ve zarar durumuna düşerken; iyi yönetenler dönemi zararsız atlatmanın yanında krizi fırsata çevirebilmektedir. Şeklinde ifade edilen ana hipotez ile, kriz yönetiminde başarılı olamayan işletmelerin krizden olumsuz etkilenerek dönemi kapatacağını, krizi iyi yöneten işletmelerin ise krizin olumsuz etkilerini çok fazla hissetmeden ve hatta krizin olumlu etkilerinden faydalanarak dönemi kapatacakları kanıtlanmak istenmiştir.

Yapılan araştırma, kriz döneminde doğru kararlar alıp, çalışanların psikolojik durumlarına, personeli bilgilendirmek ve yöntemleri belirlemek amacıyla verilen kriz eğitimlerine, kriz öncesi planlamaya, kriz yönetimi planına, kriz sonrası durum analizine önem gösteren firmaların, yaptıkları iyi kriz yönetimi ile krizin olumsuz etkilerinden daha az etkilendiklerini ve hatta krizden yarar sağlayarak krizi daha çabuk ve daha az zararla atlattıklarını bize göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de ve Dünya’da yaşanan gerek yerel gerekse küresel ölçekli kriz ortamları kaçınılmaz bir son gibi görünmekte ve kriz kavramı 21. Yüzyıl insanın hayatında çok önemli bir yer işgal etmektedir. Günümüzde kriz kelimesi adeta bir tehdit unsuru olarak telafuz edilmekte ve daha çok finansal kriz anlamında kullanılan bu olgu, insanlar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Kriz kavramı, maddi kayıpların yanında insan psikolojini de olumsuz yönde etkileyen bir korku olgusu haline gelmiştir.

Küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği etkileşim, günümüzde yaşanan finansal krizlerin, küresel ölçekte etkisini büyütmesine ve etkilerinin yıllar yılı devam etmesine sebebiyet vermektedir. Hızla değişen sosyo-ekonomik yaşam şartları insanları kriz olgusu üzerinde çalışma yapmaya itmiş ve örgütler krizlere karşı çok daha duyarlı olmak zorunda kalmışlardır. Bu duyarlılığın ölçüsü örgütlerin yaşama alanı veya mahiyetine göre değişim göstermekte ancak krizlere bakış açıları genelde beka hissi ile ifade edilmektedir.

Yapılan bu çalışma ile yaşanan krizleri doğru anlayabilmek için önce kriz olgusunu, krizin yaşam evrelerini doğru anlamak gerektiği anlaşılmış ve sonrasında ise krizlerden asgari kayıplarla çıkmak için, doğru karar sürecinin neler olduğu ortaya konmuş ve yapılan anket çalışması ile de konu hakkında önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Kriz kavramının, hangi unsurların oluşturduğu konusunda evrensel normların yanında, yerel kaynaklı çalışmalardan da faydalanmış ve oluşum evreleri gözler önüne serilmiştir. Yaşanan her bir evrenin, örgütleri hangi yönde etkilediği genel ve teorik olarak çalışılmış daha sonrada yapılan anket çalışması ile Türkiye’de maden sektöründe faaliyet yürüten 46 firma ile krizin pratikte nasıl yaşandığı ve firmaların krize hangi oranda nasıl tepki verdikleri ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular eşiğinde krizlerde doğru karar alma süreci üzerinde durulmuş ve doğru karar alma sürecinin nasıl ifa edileceği üzerine çalışma yapılarak, krizlerin aslında o kadar da korkulacak olgular olmadıkları ve doğru hamleler ile birer fırsat ortamlarına dönüşebilecekleri sonucuna varılmıştır.

Örgütler için kriz dönemleri doğası gereği çok sancılı yaşanan süreçlerdir. Çalışmanın içerisinde örgütler için yaşamsal önemi olan kriz dönemi insan kaynakları yönetimi ve

kriz öncesi eğitimin önemi konuları üzerinde durulmuş, bu olguların krizlerin atlatılmasında ne kadar hayati bir rol oynadıkları bulgusuna varılmıştır. Kriz öncesinde krize hazırlık mahiyetinde personelini bilgilendiren eğitimler veren, plan ve strateji yapan örgütler kriz süreçlerini nispeten daha az kayıp ile kapatabilmektedirler. Bu tip hazırlık çalışmalarını ifa edemeyen örgütler için krizler panik havasında geçmekte ve krizin etkileri genellikle yıkıcı olmaktadır.

Çalışmanın ana konusu olan krizde doğru karar alma, yöneticilere düşen en önemli görevdir. Krizi öngörememe, kriz geldiğinde basiretli davranamama, kriz esnasında çalışanlarda stres ve panik oluşmasını engelleyememe, yanlış insan kaynakları uygulamaları, kriz planı hazırlamama, kriz döneminde olumsuz biçimde yönetim tarzını değiştirme, çalışanları kriz ile ilgili olarak bilgilendirmeme; yöneticinin işletmeyi krize itmesine, krizden çıkaramamasına ve bu durumdan işletmenin ve çalışanların zarar görmesine neden olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, 46 agrega işletmesinde kriz değerlendirme anketi yapılmış ve bu çalışma sonrasında konu ile ilgili bulgular karşılaştırmalı olarak belirlenmiştir. Bunun için öncelikle, çalışma yapılan yönetici ve uzmanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvanları ve kriz döneminde ve kriz sonrasında yaşanan durumları takip etmeye yönelik bilgiler ortaya kondu. Aynı bölüm içinde, işletmelerinde uygulanan kriz yönetimini tanımaya yönelik bilgilere yer verildi. Ardından yaşanan krizlerin hangi unsurlarının olumsuz sonuçlar yarattığına dair bulgular ortaya kondu ve kriz eğitiminin kriz yönetimi ile ilgisi ve kriz yönetimine sağladığı faydalar çıkarıldı. Anket verilerinin SPSS programına girilmesinden sonra elde edilen bulguların yanında; görüşme yapılan firmaların yöneticileri ve kriz yönetim uzmanları ile yapılan görüşmelerden ve genel gözlemlerden elde edilen bilgilere dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Demografik özelliklerden; agrega işletmelerinin yöneticileri ve kriz yönetimi uzmanlarının %95,7'sini erkeklerin oluşturduğu, bu yönetici ve uzmanların %80,4'ünün 45 yaş ve altı oldukları, yarısından fazlasının üniversite ve yüksek lisans eğitimine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan, ankete katılan tüm firmaların bir kriz döneminden geçtiği, kriz sayısında görülen artışların, kriz yönetimi konusunda işletmeleri bilgi sahibi olmaya zorladığı, işletmelerde çok yaygın olmamakla birlikte krize yönelik eğitim çalışmalarının

yapıldığı, bu eğitim çalışmalarına büyük oranda çalışanların ve yöneticilerin katıldığı, işletmelerin çoğunluğunun kriz yönetim planı hazırladığı, krize karşı alınan insan kaynakları önlemlerinin neler olduğu, krizin olumsuz yanları yanında bazı olumlu yanlarının da var olduğu, kriz anında yöneticilerin, çalışanların moralini yüksek tutma çabası içinde olduğu, kriz anında karar alma tekniklerinin kullanıldığı, çoğu işletmede kriz sonrası durum analizi yapıldığının ve küresel krizin etkilerinin agrega sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde giderek azaldığı bilgilerine ulaşılmıştır.

Hipotezlerle ilgili sonuçlara baktığımızda; Kriz döneminde karar alma metodlarından yararlanan işletmelerin, krizden daha az etkilendikleri, krize hazırlık eğitimleri vermeyen firmaların, krizin olumsuz etkilerini daha fazla hissettikleri, kriz döneminde yönetim tarzında değişiklik yapan firmaların, krizin olumlu sonuçlarını daha fazla hissettikleri, kriz anında çalışanların moralini yüksek tutmaya özen gösteren firmaların krizin olumsuz etkilerinden daha az etkilendikleri, çalışanlara eğitim verme sıklığının, personelin kriz anında panik yapma durumu ile ilgisi olmadığını ancak bu eğitim verme sıklığının yöneticilerin panik yapma durumu ile doğru orantılı olduğunu, kriz sonrası durum analizi yapan işletmelerde küresel krizin etkilerinin daha az sürdüğünün, kriz döneminde alınan insan kaynakları önlemlerinin personel üzerinde değil yöneticiler üzerinde etki yaptığı, analiz edilen anket sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu çalışmanın neticesinde elde edilen bulgular, her tür örgüt ve özellikle ekonomik faaliyet içindeki firmalar için kriz dönemlerinde kılavuzluk yapacak niteliktedir. Çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak, kriz dönemlerinde örgütlerin şu uygulamaları hayata geçirmesi önerilir:

- Potansiyel/Gizli kriz evresinde, örgütler faaliyet gösterdikleri alanda algıladıkları doğru kriz sinyallerini değerlendirmeye alınmalı,
- İşletmenin veya örgütün krize girme sebepleri araştırılmalı, bu yönde önlemler alınmalı,
- Kriz öncesi evrede, krizi karşılamak için plan, strateji geliştirilmeli,
- Firma içi eğitim çalışmaları, krizlere yönelik olarak uzmanlaşmalı ve sürekli hale gelmeli,
- Kriz eğitimi ve kriz yönetimi için gerektiği takdirde uzman kişilerden ve kurumlardan yardım alınmalı,

- Kriz esnasında doğru karar alma yöntemleri uygulanmalı,
- Mali planlama ve disiplinin yanında, insan faktörüne de önem verilmeli ve insan kaynakları yönetimi için kriz planı yapılmalı,
- Çalışanlarda ve yöneticilerde oluşan stres, kaygı ve panik vb durumların azaltılması için çalışmalar yapılmalı,
- Kriz döneminde ortaya çıkan fikirler gözardı edilmemeli,
- Çalışanlarla yönetim sürekli iletişim halinde olmalı,
- Krizlerin tehdit unsuru yanında fırsatı unsurunu da içinde barındırdığı unutulmamalı,
- Kriz sonrası, ortaya çıkan yeni şartlar gereği kriz durumu analizi yapılmalı.

En temel hatları ile bu uygulamaları hayata geçiren örgütler için kriz korku unsuru olmaktan çıkmakta ve krizler nispeten daha az kayıpla atlatılabilmektedir. Aslında doğası gereği krizler olumsuz bir kavram olsa da değişimi beraberinde getirmekte ve değişimi yakalayamayan örgütlerin varlıkları tehlikeye girmektedir. Ancak unutmamak gerekir ki her değişim fırsatları da beraberinde getirmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İ., G. Budak ve G. Budak (1997), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKGEMCİ, Tahir (2007), *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKIM, Feride, (2005), *Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü Ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKSU, Metin (2008), *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları; Kriz Yönetimi*, 1. Baskı, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- ALIÇ, B., B. Akboğa, A. Aslan ve G. Kayabaşı (2009) *Krizin Kobilerin İhracatlarına Etkileri Ve Kobilerde Kriz Yönetimi; Eskişehir İli Kobileri Üzerine Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi.
- ATAMAN, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AUGUSTINE, Norman R. (2000), *Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek; Kriz Yönetimi*, Çev., Salim Atay, Harvard Business Review Dergisi İçinde, Mess Yayınları, İstanbul.
- BALATAN, Zeynep ve Yaprak Sevil COŞKUN (2009), *Küresel Mali Krizin Bankacılık Sektörüne Etkileri Ve Türk Bankacılık Sektörünün Veri Zarflama Analizi İle Bilançoya Dayalı Mali Etkinlik Analizi*, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.
- BALTA, Servet (2006), *Yakın Gelecekte Etkin Lider Nasıl Olmalıdır*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALTAŞ, Acar (2009), "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi" <http://blog.baltas-baltas.com/?p=8#more-8>, 05.03.2009
- BALTAŞ, Zuhul (2004), *Krizde Fırsatları Görmek*, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- BAŞ, Erhan (2009), “Etkin Liderle Krizi Aşmak” *Kaynak Dergisi*, Sayı 37, Ocak – Mart, s.8.
- BENNİS, Warren G. ve Robert J. Thomas (2005), *Liderlik Potaları; Lider Geliştirme*, Çev., Barış Özçorlu, Harvard Business Review Dergisi’nden, Mess Yayınları, İstanbul.
- BOZGEYİK, Abdullah (2008), *Krizlerden Yükselerek Çıkmak*, Bamm Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil (1992), *Organizasyon ve Yönetim*, 2. Basım, Adım Yayıncılık, Ankara.
- DAWSON, Roger (1995), *Güvenli Karar Alma Rehberi*, Çev., Eshar-Ziya Kütevin, İnkilap Kitapevi, İstanbul.
- DEMİR, Özmen (2008), *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve OSTİM’deki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1995), *Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası*, Çev., Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER Peter F. (1994), *Etkin Yöneticilik*, Çev., Ahmet Özden - Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul.
- EREN, Erol (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul.
- ERTAŞ, Selahaddin, (2006), *Karar Verme Problemi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- GÜRSAKAL, Nemci (1986), “Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar” *İstanbul Üniversitesi İktisat fakültesi Mecmuası*, Cilt 42, Sayı 1-4.
- HALİS, M., M. Çoban, B. Şafak ve M. Şahin (2007), *Stratejik Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.

- HAŞİT, Gürkan (2000), *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir.
- HILL, Linda ve Suzy Wetlaufer (2000), *Fikir Alacak Biri Olmadığında Liderlik; Kriz Yönetimi*, Çev., Salim Atay, Harvard Business Review Dergisi'nden, Mess Yayınları, İstanbul.
- KAHYA, Mehmet Enis, (2008), *Kobilerde Kriz Yönetimi, Oluşabilecek Sorunlar Ve Sorunların Giderilebilmesi İçin Alınacak Önlemler*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KENT, Stella (1979) , *Kriz Zamanı Yönetim*, Ece Yayınları, İstanbul.
- KİBRİTÇİOĞLU, Aykut (2001), "Türkiye'de Ekonomik Krizler Ve Hükümetler, 1969-2001" *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, Cilt 1, Yıl 7, Sayı 27,Eylül-Ekim, s.174-182.
- KOÇEL, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- LUECKE, Richard (2008), *Karar Almak*, Çev., Aslı özer, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul
- MEYDAN, Mücahit, (2007), *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖRNEK, Ali Şahin ve Dr. Şule Aydın (2008), *Kriz Ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÖZTÜRK, Aziz, (2003), *Kriz Yönetimi Ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZEL, Mustafa (1995), *Değişim ve Kriz*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- PASCALE, R., M. Millemann ve L. Gioja (2002), *Değişme Tarzımızı Değiştirmek; Durumu Tersine Çevirmek*, Çev., Ahmet Kardam, Harvard Business Review Dergisi'nden, Mess yayınları, İstanbul.
- PATAN, Günseli Nilhan, (2009), *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- SARAÇOĞLU, Mesih (1982) , “Karar Verme” *Sızıntı Dergisi*, Yıl 4, Kasım, Sayı 46.
- SÜMER, Haluk ve Helmut Pernsteiner (2009), *Kriz Yönetimi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- TANK, Aytaç, (2005), *Kriz yönetimi Ödevi*, Preston Univeristy, İstanbul
- TUTAR, Hasan (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan (2004), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- TÜZ, Melek Vergiliel (2004), *Kriz Yönetimi - İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- VARDAR, Abdül (2001), *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- YILDIZTEKİN, Atilla (2003), “İş Sürekliliği Stratejileri ve Felaket Planlaması Konferansı”, İstanbul
www.turk.internet.com/events/bussiness.../files/lojistik_sunum.ppt, 15.01.2003
- YILDIRIM, Metin, (2008), “Ekonomik Kriz ve Güven Semineri” TÜMSİAD Konferansı,
<http://www.tumsiad.org.tr/tr/subeler/gaziantep-sube-haberler.asp>, 26.12.2008
- YÖRÜKOĞLU, Mehmet (2009), “Küresel Mali Kriz ve Türkiye Ekonomisi”
www.tcmb.gov.tr/yeni/iletisimgm/Yorukoglu_ActiveAcademy.pdf, 26.02.2009

EKLER

EK 1: AGREGA İŞLETMELERİ KRİZ YÖNETİMİ ANKET SORULARI

Bu mülakat, bir yüksek lisans tezi için yapılan çalışma olup, **Kriz Döneminde Doğru Karar Alma Süreci: “Agrega İşletmeleri Örneği”** konulu çalışmamız için gerekli verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Akademik amaçlı yapılan bu çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlar vermesi için bütün soruları eksiksiz ve gerçekçi olarak cevaplamanızı rica ederiz.

Çalışmamıza yaptığınız katkılardan dolayı ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Meslek Hayatınızda Başarılar Dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Cihangir AKIN

Meryem Menâl ERYILDIZ

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler Bilim Dalı

1. Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz

- a- Bay
- b- Bayan

Yaşınız

- a- 25 ve daha az
- b- 26-35 yaş arası
- c- 36 ve daha fazla

Eğitim Durumunuz

- a- Orta Öğretim
- b- Lise
- c- Lisans
- d- Lisans üstü

İşletmedeki Göreviniz:

2. İşletme Bilgileri

İşletmenin Adı :
Kuruluş tarihi :
Üretim Konusu :
Personel Bilgileri:

3. İşletmenizde sizin görevde olduğunuz süre içerisinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır?

Evet Hayır

4. İşletmenizde kriz dönemi yaşanmasında hangi faktörler etkili olmuştur?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Doğal felaketler | <input type="checkbox"/> Ekonomik faktörler |
| <input type="checkbox"/> Teknolojik faktörler | <input type="checkbox"/> Sosyal ve kültürel faktörler |
| <input type="checkbox"/> Politik ve hukuki faktörler | <input type="checkbox"/> Uluslar arası çevre faktörleri |
| <input type="checkbox"/> Kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler | <input type="checkbox"/> Üst kademe yönetimin yetersizliği ve insan faktörü |
| <input type="checkbox"/> Örgütün geçmişi ve gelişim safhaları | <input type="checkbox"/> Bilgi toplamada ve değerlendirilmede yetersizlik |
| <input type="checkbox"/> Örgüt kültürü ve örgüt iklimi | <input type="checkbox"/> Rekabet faktörü |
| <input type="checkbox"/> Örgütsel yapı | <input type="checkbox"/> Diğer (lütfen belirtiniz)..... |

5. Kriz Yönetimi konusundaki genel düşünceniz nedir? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3,... şeklinde derecelendirerek belirtiniz.)

- Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.
- Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır.
- Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur.
- Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur
- Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur.
- Diğer (yukarıdaki görüşlerin dışında ifade etmek istediğiniz görüşler varsa, bu görüşleri aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)

6. İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili ne tür özel eğitim çalışmaları yapmaktasınız?

- Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır.
- Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.
- İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır. (stres ve heyecan yönetimi)
- Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir
- Medya eğitimi verilmektedir
- Diğer

7. İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili verilecek eğitimin nereden ve nasıl elde edilebileceğini düşünüyorsunuz?

- Örgütün iç dinamiklerinden (Tecrübelerinden)
- Üniversitelerden
- Diğer eğitim kurumlarından (KOSGEB, ODALAR vb.)
- Danışmanlık şirketlerinden
- Profesyonel yöneticilerden
- Diğer

8. Bu eğitim programlarına kimler katılmaktadır? Yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

- Yöneticiler Tüm çalışanlar
 Kesinlikle evet Evet Kısmen Hayır Kesinlikle hayır

9. Bu eğitimleri ne sıklıkla çalışanlarınıza veriyorsunuz?

- Kriz Yaklaştığında Yılda bir kez Ayda bir kez Hiç Vermiyorum.

10. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı? Cevabınız evet ise kriz ekibinde kimler var? Uzmanlık alanları ve unvanlarına göre sıralayınız. (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Yöneticiler
 Ustabaşılar
 İşletme Sahipleri
 İşçiler
 Teknisyenler
 Hepsi
 Yok

11. Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı? Cevabınız “evet” ise Kaç yıldır kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz?

- Evet 1 yıldan az 1-2 yıl arası 3-5 yıl arası 6 yıl ve üstü

12. İşletmenizi kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel neden ya da nedenler nelerdir?

- Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
 Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması
 Kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek
 Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltabilmek
 Diğer

13. Krize karşı koymak için ne gibi İnsan Kaynakları önlemleri aldınız? Lütfen uyguladığınız önlemleri işaretleyiniz.

- İşten çıkarma
 Emekliliği ve işten ayrılmayı teşvik edici paketlerin oluşturulması
 Ücretli izin
 Ücretsiz izin
 Esnek çalışma saatleri
 Kısa çalışma ödeneğinden yararlanma
 Ücretlerde azaltma yapılması
 Ücretlerde artış(zam) yapılmaması
 Fazla mesai yapılmaması
 Yapılan mesailerin izin olarak ödenmesi
 Diğer.....

14. Kriz anında yönetim tarzınızda değişiklik oldu mu?

- Evet Hayır

15. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?

- Evet Hayır

16. Kriz anında yöneticilerde ve personelde panikleme yaşandı mı?

- Yöneticilerde yaşandı
- Yöneticilerde yaşanmadı
- Personelde yaşandı
- Personelde yaşanmadı
- Her İki kesimde de yaşandı
- Her iki kesimde de yaşanmadı

17. Eğer panik yaşandıysa buna karşı ne tür önlemler alındı?

.....

18. Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı?

- Evet Hayır

19. Yararlanıldı ise aşağıdaki hangi tekniklerden yararlandınız?

- Beyin Fırtınası Delphi yöntemi
- Hiyerarşik analitik proses Pişmanlık ölçütü
- Sezgilere göre karar alma Karar ağacı

20. Krizin işletmeniz üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkar,
- Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar,
- Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artar,
- Müşterinin önemi anlaşılır,
- Geleneksel yönetim tekniklerinden kolayca kurtularak yenileri denenebilir,
- Maliyetler azalır,
- Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar,
- Araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık verilir,
- Eğitim etkinlikleri artar,
- Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar,
- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yakınlaşmaya başlarlar,
- Kalitenin önemi anlaşılır,
- Ekip çalışması artar.
- Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görülür,
- İşletmenin rekabet gücü test edilmiş olur,
- Kriz deneyimi artar.
- Diğer;.....

21. Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi
- Belirsizlik ve güvensizlik artmıştır
- Kararların niteliği ve etkinliği bozulmuştur.
- Örgütsel yapı yetersiz kalmıştır.
- Kriz tehdit olarak algılanmıştır.
- Örgütsel amaç ve değerlerde zoraki değişimler yaşanmıştır.
- Örgüt içi gerilim ve çatışma artmıştır.
- Kriz işletmenin imajını olumsuz yönde etkilemiştir.
- Yenilik ve yaratıcılık düşmüştür.
- Hızlı karar alma zorunluluğu ve zaman baskısı ortaya çıkmıştır.

- Eksik bilgiden dolayı örgüt içi iletişim bozulmuştur.
- Personel motivasyonu düşmüştür.
- İşletme borçlarında artış gözlenmiştir.
- İşletmede bütçe açığı ortaya çıkmıştır.
- Personel devir hızı artmıştır.
- Rakip işletmelerle yoğun bir rekabet yaşanmıştır.
- Pazar kaybı yaşanmıştır.
- Müşteri memnuniyeti azalmıştır.
- Üretilen hizmetin kalitesi düşmüştür.
- Otorite boşluğu dolmuştur.
- İşletme maliyetleri artmıştır.
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

22. Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı?

- Evet Hayır

23. Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi? Cevabınız “evet” ise ne tür bir yapılanmaya gidildi?

- Evet Hayır

24. Kriz sürecinde yurt içi ve yurtdışı satışlarınız ne yönde değişti?

- Arttı Azaldı Aynı kaldı

25. Küresel krizin Firmanıza son etkileri ne şekilde oldu?

- Aynen sürüyor Durdu Azalıyor

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında yurtdışında doğdu. İlk ve Orta Öğrenimini Bursa Setbaşı İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Liseyi Bursa Çelebi Mehmet Lisesinde tamamladı.

2001 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünü kazandı. 5 yıl süren İngilizce hazırlık ve lisans eğitimi sonunda, 2006 yılında mezun oldu.

2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı İnsan Kaynakları bölümünde İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler bölümünde Yüksek Lisansa başlamış olup İstanbul Büyükşehir Belediyesi İştiraki İSFALT A.Ş.'de kariyerini devam ettirmektedir.