

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Öğr. Gör. Dr. Zeki AKINCI\*

### ÖZET

Kriz, konaklama işletmelerinin hedeflerini ve varlığını tehdit eden, işletmeleri, yöneticilerini ve çalışanlarını sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık özelliğe sahip bir olgudur. Bu bağlamda, olası bir krizi önleyebilmenin, kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkabilmenin ve bununla birlikte kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirebilmenin yöntemlerinin ortaya konulması gerekmektedir.

Krizlere karşı yüksek derecede duyarlılık gösteren turizm sektörünün içerisinde yer alan konaklama işletmeleri, ürettikleri ve sundukları ürünlerinin karakteristik özellikleri nedeniyle çok yönlü etkilenmeye açıktır. Bu çalışmada krizler, işletmeler ve insan kaynakları açısından ele alınmış, konaklama işletmelerinde yaşanması muhtemel veya yaşanan krizlerin türleri, neden ve sonuçları, işletmeleri etkileme düzeyleri, yöneticilerin kriz olgusuna karşı (kriz öncesinde, anında ve sonrasında) kriz yönetim yaklaşımları ve çözüm stratejileri ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kriz, Kriz Yönetimi, Konaklama İşletmeleri.*

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CRISIS IN LODGING ENTERPRISES.

### ABSTRACT

Crisis is a concept which threatens the targets and existence of the lodging enterprises, distresses both managers and employees, has a multiple interests and complex structure. To this end; the methods must be demonstrated for preventing potential crisis, surviving with a minimum loss from potential threats and dangers during crisis period and in addition, transforming the developments during crisis environment to opportunities.

The lodging enterprises in tourism industry which have a high sensitivity to crisis are opened to various influences due to their products' characteristics they offer. In this study, the crises are discussed in respect of enterprises and exhibit the types of potential or ongoing crisis in hospitality enterprise, reasons and results of tourism, the affection level of enterprises, management approaches to the concept of crisis and solution strategies.

**Key Words:** *Crisis, Crisis Management, Hospitality Enterprises.*

---

\* Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, zakinci@akdeniz.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Ülkelerin ve ülke ekonomilerinin gittikçe artan ölçüde karşılıklı birbirine bağımlılığı anlamını taşıyan küreselleşmenin giderek güçlenmesi ile birlikte kriz kavramı da küresel bir olgu haline dönüşmüştür. Dünyanın bir bölgesinde yaşanan herhangi bir kriz türü, dünyanın öteki ucundaki bir ülkeyi stratejik konumuna ve önemine göre hızlı bir şekilde olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kriz, ortaya çıkmadan önce, işletme yöneticileri tarafından düşük öncelikli olarak ele alınan veya hiç dikkate alınmayan fakat ortaya çıktığında tüm işletmeler gibi, konaklama işletmelerinin de hedeflerini ve varlığını tehdit eden, işletmeleri, yöneticileri, paydaşları ve çalışanlarını sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık bir özelliğe sahip bir olgudur.

Krizden etkilenme düzeyleri, sektörler arasında farklılıklar arz etmektedir. Özellikle sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, ürettiği ve sunduğu ürünlerin karakteristik özellikleri nedeniyle krize karşı en duyarlı sektör konumundadır. Bilindiği gibi, turizm talebi tüm beklentiler ve gereksinimler karşılandıktan sonra istek, zaman ve ekonomik yeterlilik olduğu takdirde tüketiciler tarafından tercih edilen, bununla birlikte herhangi bir olumsuz gelişme (savaş, terör, salgın hastalık, doğal afet, ekonomik krizler vs...) karşısında öncelikli olarak vazgeçilebilen bir talep niteliğindedir.

Tüm krizlerin genel bir karakteristiği olan belirsizliklerin, tehditlerin ve kısa sürede yanıt verme zorunluluğunun baskısı altında kriz yönetimi; belirsizliği ve güvensizliği ortadan kaldırabilmek, zarara uğramadan ya da en az zararla krizden kurtulabilmek, krizden ders çıkarabilmek, özellikle örgütlerin gelişiminden daha hızlı bir şekilde gelişen ve değişen teknoloji ve çevre koşullarında kriz planlaması yapabilmek ve iletişim sağlayabilmek için etkin bir insan kaynaklarının yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

## 2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işletmenin hem boyut (risk altındaki kaynakların miktarı) hem de kontrol (işletmenin krizi önleyebilme derecesi) açısından önemli ve öncü bir rol üstlenmektedir.

İnsan kaynakları politikalarının, çalışanların ve örgütün başarısını olumlu olarak etkilediği kuramsal ve ampirik pek çok çalışma (örnek: Huselid, 1995; Snell ve Youndt, 1995; Becker ve Gerhard, 1996; Delaney ve Huselid, 1996; Youndt vd., 1996) ile gösterilmiş bulunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ve kurumların performansları arasındaki olumlu ilişki, çeşitli disiplinler tarafından da kuramsal olarak belirtilmiştir. Mikro ekonomi açısından olay, çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerinin işletmeye

ekonomik bir değer kazandırdığı şeklinde yorumlanmaktadır. Hatta insan sermayesinin etkin ve etkili yönetiminin, örgütün performansında ve yaşayabilmesinde fiziksel sermayenin yönetiminden daha fazla etkili olabileceği görüşü benimsenmektedir (Küskü, 2001; 16).

İnsan kaynakları yönetimi politikaları iki temel sınıfa ayrılabilir. Birincisi, maliyet azaltıcı politikalar ve ikincisi, bağlılığı artırıcı politikalar. Maliyet azaltıcı politikalar genelde kontrol politikaları olarak adlandırılmakta ve doğrudan işgören maliyetlerini azaltmak veya etkinliği artırmak amacını taşımaktadır. Bağlılığı artırıcı politikalar ise, kontrol politikalarının tersine kurum ve çalışanların hedefleri arasında psikolojik hatlar oluşturarak, işgörenlerin davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmeye çalışmaktadır (Arthur, 1994: 671, Wood, 1995)

Küreselleşme döneminde, insan kaynakları ile ilgili stratejik yaklaşımın, rekabetçi avantajlarını artırmak isteyen işletmeler için bir zorunluluk olacağı daha da belirginleşmektedir. Bilgi tabanlı bir ekonomide rekabet avantajına sahip olmak isteyen konaklama işletmelerinde, çalışanları temel unsur olarak gören insan kaynakları yönetimi anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Tüm diğer faktörlerin yanında insan kaynakları, rekabet üstünlüğü faktörünün en stratejik başarı ögesidir. Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi, işletmenin genel yönetim anlayışını yansıtmaması nedeniyle radikal bir dönüşüm yaşamaktadır.

Demirkaya ve Aydın'a göre (2006), aşağıda belirtilen algılar, klasik insan kaynakları yönetiminin ötesinde yeni ve stratejik bir noktayı göstermektedir. Bu şartlar ve görevler, klasik ve rutin bir görev anlayışına sahip olan işletmenin insan kaynakları yönetimini köklü bir değişim yaratmaya gerekli kılmaktadır. Bu anlamda, bünyesinde tehdidi bulunduran krizler, kurumsallaşmamış işletmelerin ve insan kaynakları yönetiminin yeniden yapılanması için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Stratejik insan kaynaklarının üstlenmiş olduğu kritik rol ve sorumluluklar;

- Değişen iç ve dış koşullara duyarlı esnek stratejileri geliştirme,
- Dış kaynak uygulamalarını dikkate alarak işgücü planlama,
- Olağandışı şartlara uyum sağlayabilen uygun bir kadro oluşturma,
- İşvereni üretken kılan kalıcı bir etkin ve verimli bir ödeme planı oluşturma,
- Eğitim, gelişim ve kariyer planlarında çalışanları nitelikli kılan faktörleri dikkate alma,
- Kaliteyi, verimliliği, grup çalışmasını, yeniliği (inovasyonu)ve yaratıcılığı ödüllendirme,
- Bir performans kriteri olarak işletmeye bağlılık faktörüne önem verme,
- Yüksek performansa dayalı bir örgüt kültürünü oluşturma,

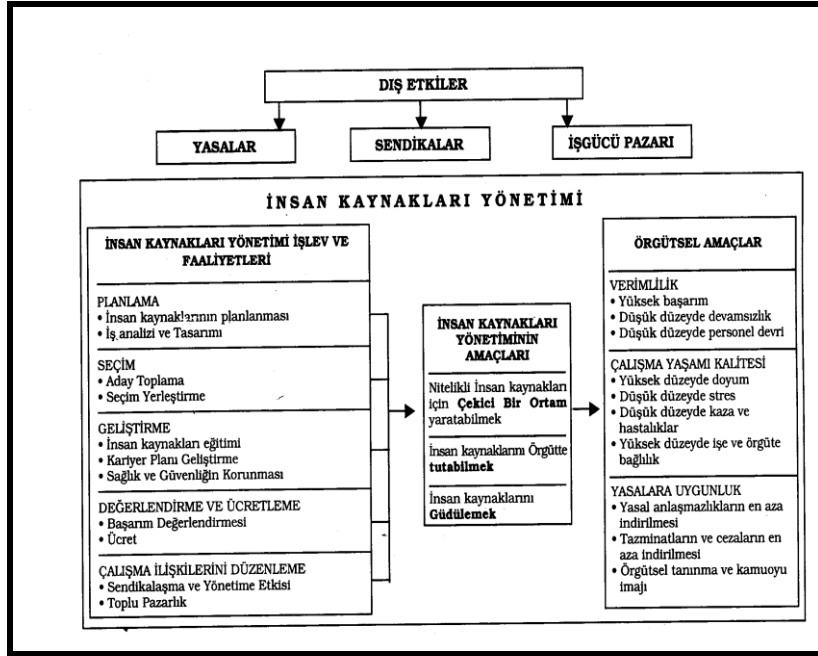
- Güven, anlayış, sevgi ve saygının hakim olduğu bir örgüt kültürünü sağlama,
- Örgütsel ve bireysel başarı için danışman olarak sorumluluk alma,
- Sürekli olarak öğrenen ve çalışanları geliştiren bir örgütü oluşturma,
- Tüm işlevleriyle örgüte değer katma ve değerleri sayılarla ispat etme
- Proaktif (önleyici) hareket etme ve bir stratejik ortak olarak tanımlanma,
- Dış müşterinin yanı sıra iç müşterinin de tatminine odaklanma,
- Stratejik önemi olan kurumsal değişimin merkezi olma olarak ifade edilebilir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarını, kararları verme yetki ve sorumluluğunda olan yöneticiler ile verilen kararları uygulama durumunda bulunan çalışanlar yani işgörenler oluşturmaktadır.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimini, örgütün ortaya koyduğu stratejik amaçlara ulaşabilmek için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim olarak tanımlayabiliriz.

Rutin zamanlarda, insan kaynakları yönetiminin işlevleri; insan kaynaklarının planlaması, seçimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlenmesi ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesidir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin amaçları ise; nitelikli insan kaynakları için çekici bir ortam yaratabilmek, insan kaynaklarını örgütte tutabilmek ve insan kaynaklarını güdelemektir. Bununla birlikte; verimliliği, çalışanların çalışma yaşamı kalitelerini artırmak ve yasalara uygunluğu sağlamak, insan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları arasındadır (Budak vd., 2004: 7).

Şekil 1. İnsan Kaynakları İşlev Ve Amaçları



Kaynak: Budak vd., 2004: 7

### 3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Kriz kavramını açıklayabilmek için yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Sosyal bilimlerin kapsamı içerisinde bulunan alanlarda da “kriz” ve “kriz yönetimi” kavramları üzerinde ortak bir tanım birliğine varılamadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kriz kavramının bünyesinde taşıdığı belirsizlik özelliğini taşımasıdır. Kriz, yönetim hatalarından kaynaklandığı gibi, bazen de yönetimin doğrudan bir hatası olmadan da üstelik çoğu zaman hiçbir uyarıda bulunmadan veya sinsi bir şekilde gelişerek ortaya çıkabilir. Farklı şekillerde ortaya çıkan kriz, bir taraf için tehdit unsuru iken, diğer bir taraf için fırsat sunabilmektedir.

Tarihsel kökenlerine inildiği zaman kriz kelimesi tıpla ve savaşla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hippokrates ve Thukydides krizi, “ yaşama ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası” olarak kullanmışlardır. Savaşla ilgili bir kavram olarak krizin, stratejiyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Söz konusu dönüm noktası kritik bir an olarak işlerin daha iyi ya da daha kötüye gittiği anı simgelemektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 66).

Çincede kriz, “fırsat” ve “tehdit” anlamına gelen iki sembole “Wei-ji” ifade edilmektedir. Bu iki sembol; yani krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz çağrışımlar yüklemektedir. Görüldüğü gibi kriz, doğası gereği

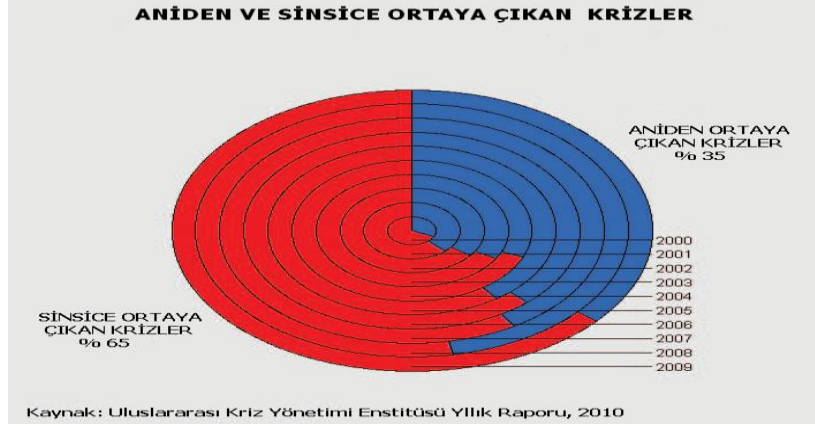
bünyesinde olumlu ve olumsuz özellikleri barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004. 23) Bununla birlikte krizi ifade eden bu Çince sembol aynı zamanda “tehlikeli bir fırsat” tanımını krize yüklemektedir (Ulmer vd., 2007: 4).

Kriz ortamının oluşturduğu belirsizlik, kaos ve yüksek kaygı yaratan beklenmedik durum, çalışanlar üzerinde; korku, endişe, güvensizlik, gerilim, bitkinlik, yalnızlık öz-savunu ve aşırı tepki oluşturur. Kriz, öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit eder. İnsanlar, işsiz kalma ve parasız kalma tehdidiyle karşı karşıya kaldıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılırlar. Yeniden iş bulma ve para bulma umutları aynı koşullar nedeniyle artık yok olmuştur. Bu durum çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olur. Çalışanlar arasında öfke hali, birbirine dönük suçlamalar ve iletişim bozukluğu yaşanmaya başlar. Bu duygular işyerinde hızla yayılırken, çalışanlar bunları paylaşarak azaltmak yerine, çoğu kez haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlar. Zararın eşit şekilde dağılmadığı duygusu, örgütte kalıcı hasarlara sebep olacaktır (Tutar, 2007: 118-119).

Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizi, “ Bir organizasyonun finansal etkinliğini ve faaliyet kabiliyetini etkileyebilen olumsuz paydaş tepkilerine neden olan herhangi bir sorun ya da aksama.” olarak tanımlamaktadır (ICM, 2010).

Krizlerin çoğu, yönetimin sorunlar hakkında verilen bilgileri dikkate almaması veya gelişen sorunun önemini fark edememesi sonucunda büyümektedir. Krize neden olan olaylar genellikle uyarı zamanına bağlı olarak ortaya çıkış biçimlerine göre iki şekilde oluşmaktadır. Bunlar (ICM, 2010); Aniden ortaya çıkan krizler ve sinsice ortaya çıkan krizler olarak tanımlanmaktadır. 2009–2009 yılları arasında gerçekleşen krizler incelendiğinde; aniden ortaya çıkan krizlerin oranı % 35 iken, yönetimin verilen bilgileri dikkate almaması, gelişen sorunun önemini fark edememesi ve yanlış kararlar ya da kararsızlıklar sonucu sinsice ilerleyerek ortaya çıkan krizlerin oranı ise % 65 düzeyindedir(Şekil 2.).

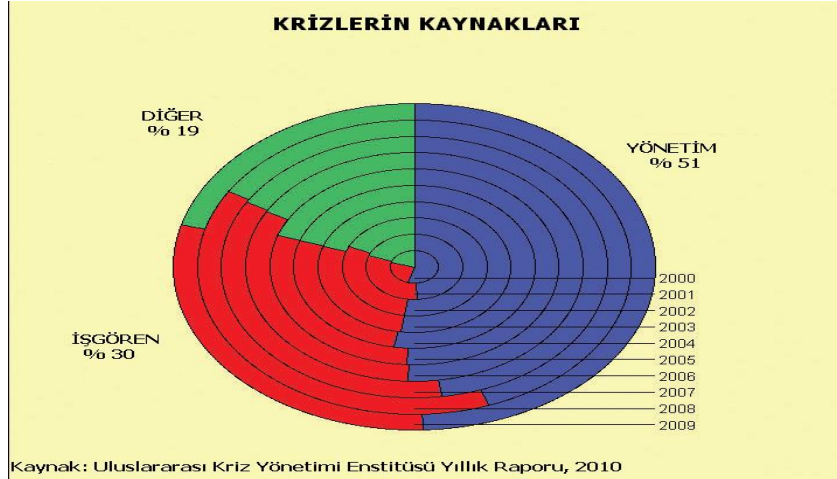
Şekil 2. Kriz Türleri



Kaynak: ICM, 2010: 3

2009 yılı itibarıyla son 10 yılda ortaya çıkan kayda değer krizlerin kaynakları incelendiğinde, ortalama olarak yöneticilerin ve müdürlerin % 51 oranında, işgörenlerin % 30 oranında ve dış etkilerin % 19 oranında krize neden oldukları görülmektedir. Yöneticilerin, ortaya çıkan tüm krizlerin yarısından daha fazlasına neden oldukları ve özellikle 2009 yılında ortaya çıkan krizlerde yöneticilerin ve dış etkilerin önceki iki yıla göre daha fazla krizlerin oluşumuna sebebiyet verdikleri anlaşılmaktadır(Şekil 3.).

Şekil 3. Krizlerin Kaynakları



Kaynak: ICM, 2010: 2

Kriz yönetimi, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek, krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve

sürdürülebilir bir performans için işletmenin yeni duruma uyumunu sağlayacak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve yerine getirme sürecidir. Kriz yönetimi en yalın biçimiyle, işletmenin krizden kaçınması, kriz olduğunda ise bu süreci etkili bir biçimde yönetmesidir (Özden, 2009: 49-50).

Kriz yönetiminin temel amacı; krizleri önceden görebilen, türlerini ayırtılabilen, krize karşı etkili önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır (Öztürk, 2003: 36).

Konaklama işletmelerini kısaca, turizm endüstrisi içerisinde yer alan, müşterilerinin başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, dinlenme, eğlenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet sunan ticari işletmeler olarak tanımlayabiliriz.

Dünya Turizm Örgütü (WTO) turizm endüstrisindeki krizi; “beklenmedik anlarda ortaya çıkan, turistlerin destinasyona olan güvenini azaltan ve turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini engelleyen olaylar bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Konaklama işletmeleri, küreselleşme ile birlikte dünyanın bir köy haline gelmesiyle birlikte bir bölgede ortaya çıkan bir olayın dünyanın diğer bölgelerini hızlı bir şekilde etkilediği ve rekabetin geçmiş dönemlere göre çok daha yoğun yaşandığı ve belirsizliğin had safhada olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Birer açık sistem olan konaklama işletmeleri, bu koşullar altında ürettiği ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle de oluşan kriz sürecinden en yüksek derecede etkilenme olasılığına sahiptir. Konaklama işletmeleri krizden ilk etkilenen ve krizin olumsuz etkilerini en uzun süre bünyesinde taşıyan işletmeler olarak, krizi bir sonuç değil, bir süreç olarak yönetmek durumundadır. Bu süreç, hem konaklama işletmeleri yöneticilerinin hem de çalışanlarının yaşamında etkili olmaktadır.

2010 yılında yapılan ampirik bir alan çalışmasında, krizin konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu etkileri değerlendirildiğinde; müşteriye verilen önemin artmasını, yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaların yapılmasını, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılmasını, kriz deneyiminin artmasını ve gelecek için önlem alınmasını, ekip çalışmasının artmasını sağladığı belirlenmiştir (Akıncı, 2010; 311).

Krizin Olumlu Etkileri	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	A.O	S.S.	A.O Sıra
------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	----------



Müşterinin önemi artmıştır.	29,7	62,5	3,1	4,7	0	3,98	1,10	1
Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artmıştır.	25,4	68,3	1,6	4,8	0	3,89	1,18	2
Kalitenin önemi daha iyi anlaşılmıştır.	27	57,1	9,5	6,3	0	3,80	1,23	3
Kriz deneyimi artmış, gelecek için önlem alınmıştır.	25	48,4	21,9	3,1	1,6	3,74	1,17	4
Ekip çalışması artmıştır.	15,6	64,1	14,1	4,7	1,6	3,70	1,11	5

**Tablo 1. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri ve Oranları**

A.O (Aritmetik Ortalama) S.S. (Standart Sapma)

Yine aynı çalışmada, konaklama işletmeleri açısından krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri incelendiğinde; işletmeleri her yönüyle olumsuz etkilediği, personelin işini kaybetme korkusunun arttığı, rakip işletmelerle yoğun bir rekabetin yaşandığı, personelin stres ve huzursuzluk yükünün arttığı belirlenmiştir. Her iki çizelgede krizin olumlu ve olumsuz etkileri ele alındığında; olumlu etkilerin işletmelerin yönetsel ve işlevsel alanları açısından olumlu etki yaptığı görüşü ağırlık kazanırken, olumsuz

**Tablo 2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Krizin Olumsuz Etkileri	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	A.O	S.S.	A.O Sıra
Personelin işini kaybetme korkusu artmıştır.	27	63,5	4,8	4,8	0	4,12	0,70	1
Kriz, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemiştir.	21	71	3,2	4,8	0	4,08	0,66	2
Kriz, turizm sektörünü bütünüyle olumsuz etkilemiştir.	19,4	69,4	6,5	4,8	0	4,03	0,67	3
Rakip İşletmelerle yoğun bir şekilde rekabet yaşanmıştır.	21,3	68,9	3,3	4,9	1,6	4,03	0,77	4
Personelin stres ve huzursuzluk yükü artmıştır.	19	68,3	6,3	4,8	1,6	3,98	0,77	5

A.O (Aritmetik Ortalama) S.S. (Standart Sapma)

Kaynak: Akıncı, 2010: 311-312

Turizm sektörü ve onun en önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmelerinin, artan rekabet ve belirsizliklerden dolayı çeşitli risklerle

karşılaşması kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu tür riskler, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini etkilemekte, hatta çoğunlukla politik, ekonomik, sosyal ve ülkelerdeki teknolojik değişimler açısından tedbirsizlikler oluşturmakta ve mevcut durumun karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu riskler ve belirsizlik ortamları, konaklama işletmelerinin hassas yapıya sahip olmaları sebebiyle krize kolaylıkla dönüşebilmekte ve işletmelerin faaliyetlerini tehdit eder hale gelebilmektedir (Ritchie, 2004: 669-683).

Bu bağlamda, tehdit edici koşullara tepki göstermede gecikme ve/veya tepki gösterme yetersizliği, konaklama işletmelerini belirsizlik ortamına sürüklemekte ve krize neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinde kriz durumu, genellikle işletmenin yönetsel becerilerini etkileyerek karmaşıklık oluşturmakta, belirsizlik unsurunu en üst düzeye çıkarıp buhran ve gerilim oluşturma özelliğine sahiptir (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 88).

Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi, Glaesser'e göre (2003: 21–22), konaklama işletmelerinde bulunan turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, konaklama işletmesi varlıklarının korunması ve işletmeye çevreden gelebilecek zararların engellenmesi, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramının temelini oluşturmaktadır.

Bilgin'e göre (1998: 51), konaklama işletmeleri için kriz yönetimi; planlama ile başlar, planlama ile sona erer. Bir krizle etkili şekilde başa çıkıp, konaklama işletmesinin faaliyetlerini bir an önce normale döndürmek için kriz olmadan önce işletmenin ismine, finansal durumuna, pazar payına zarar verebilecek olayların tahmin edilmesi ve bunlara yönelik planların yapılması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde etkin bir kriz yönetimi planı aşağıda belirtilen önlemleri içermelidir:

- Kriz tehlikesine karşı çalışanları özel eğitime tabi tutmak,
- Bir kriz anında karar verme yetkisini, kriz yöneticilerine aktarmak,
- İşletme içi iletişim sistemini bu doğrultuda geliştirmek,
- Krizlere karşı otomatiğe dayalı bir sistem yerine, çalışanların muhakeme yeteneğini ön plana çıkarmak,
- Kriz yönetiminde rol üstlenecek elemanlara en doğru bilgiyi, en doğru zamanda aktarmaktır.

Belirtildiği gibi konaklama işletmelerinde etkin bir kriz yönetimi planı için ele alınması gereken önlemlerin tümü insan kaynakları yönetiminin alanına ve sorumluluğuna girmektedir.

Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetiminin amacı, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların yarattığı etkileri ortadan kaldırmak ya da bu etkileri en aza indirmektir. Burada amaç, işletmenin krizi önlemeye ya da etkilerini azaltmaya yönelik yönetsel bir mekanizma oluşturması ve buna süreklilik kazandırmasıdır. (Seymen vd, 2004: 125) Bu bağlamda kriz yönetimine

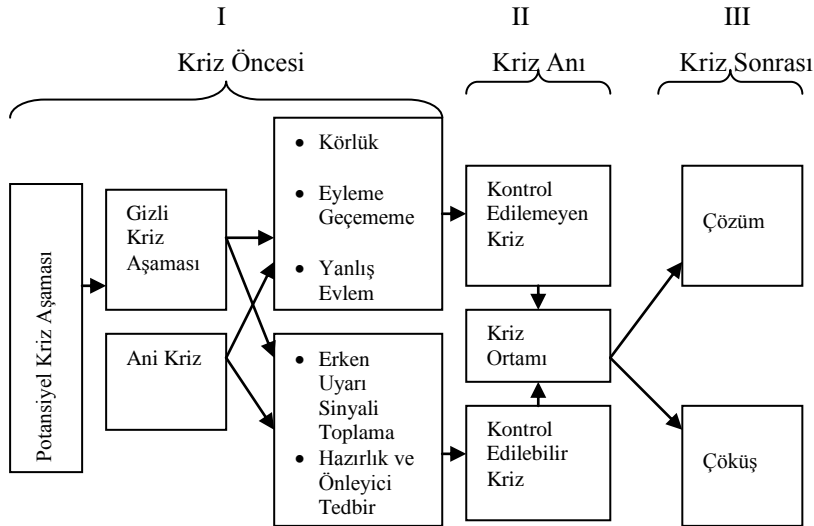
ilişkin yönetim faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetimi ile mevcut ve olası krizlerin önlenmesi veya ortaya çıkacak zararların en aza indirgenmesi sonucunda işletmenin tekrar denge durumuna kavuşması sağlanabilir.

#### 4. KRİZ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kriz yönetimi literatüründe kriz süreçlerinin; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamada incelenmesi ve kriz yönetimi süreçlerinin de; kriz süreçlerine paralel olarak; kriz öncesi yönetim, kriz anı (dönemi) yönetim ve kriz sonrası yönetim olmak üzere üç aşamada ele alınması genel kabul gören bir anlayıştır.

Kriz öncesi, anı ve sonrası süreçlerde işletmeler açısından en önemli öge insan kaynaklarıdır. Çünkü krizlerin çoğuna neden olan ve krizden en çok etkilenen insan kaynaklarıdır. İşletmelerde çalışan insan unsurunun bir “kıymet” mi yoksa bir “maliyet” mi olduğunun tartışıldığı günümüzde, iyi günde “en kıymetli unsurumuz” denilen çalışanların, kötü günlerde (özellikle kriz ortamlarında) “en önemli maliyet unsuru” olarak ilk planda gözden çıkarılan, krize sebebiyet veren unsur olmamasına rağmen, krizin mağduru olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, krizden en çok etkilenenler yöneticilerden ziyade işçilerdir. Yöneticilerin sahip oldukları belirli bir finansal birikim, tecrübe ve kariyerlerine nazaran, bunlardan yoksun olan işçilerin işlerini ve kariyer beklentilerini kaybetme korkusu daha fazla olmaktadır.

Şekil 4. Kriz Süreçleri



Kaynak: Tutar, 2007: 52'den değiştirilerek oluşturulmuştur.

Kriz öncesi dönem, kriz ortaya çıkmadan önce krizi önleyebilme, tamamen önlenmesi olası olmayan kriz durumlarını en az zararla atlatabilme amaçlarına ulaşmak için, çeşitli faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Krize hazırlık döneminde, insan kaynakları yönetimince gerekli önlemlerin alınmasıyla, olası bir kriz durumunda işletmeye, personele ve konuklara yönelik olumsuz etkiler azaltılabilmektedir.

Kriz öncesi süreçte kriz yönetimi olası bir krizi önlemek için etkin bir yapı oluşturmakla başlar. Diğer bir deyişle krize neden olabilecek unsurların önceden saptanarak, ortadan kaldırılması ve önleyici mekanizmaların geliştirilmesiyle başlar. İnsan kaynakları yönetiminin kriz süreçlerinde üstlendiği görev ve oynadığı rol açısından etkin olduğu veya olması gerektiği en önemli dönem, kriz öncesi süreçtir. Çünkü bu süreçte kriz yönetimi, hem maliyet açısından en düşük maliyetle, hem de etkinlik açısından herhangi bir kriz, yani olağanüstü bir durum söz konusu olmadığı için en etkin, etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi söz konusudur.

Bir konaklama işletmesinde kriz yönetimi anlayışı ve uygulaması yok ise, insan kaynakları yönetiminin krize karşı etkin bir faaliyet içerisinde olması beklenemez. Bu süreçte örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmaya, işletme ve işletme-çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Çevresel değişme ve gelişmelerin örgüte yapacağı etkileri ve sonuçları değerlendiremeyen üst yönetim de yaklaşan kriz için önlem alamamaktadır. Örgütün bu aşamada karşılaştığı sorunlar, örgütün yaşamını ve amaçlarını henüz tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlere dayalı olarak, yetersiz bilgiyle kararlar almaktadır (Can, 2002: 336).

Konaklama işletmelerinin, turizm sektörünün yapısal özellikleri, ürettikleri ve sundukları ürünlerinin özellikleri nedeniyle krizlere karşı hassasiyeti yüksek düzeydedir. İnsanın insana hizmet sunduğu konaklama işletmelerinde iç ve dış çevresel faktörlerden kaynaklanan ve kaynaklanması olası kriz türlerinin sayısının yüksek olması nedeniyle, krizler birer sonuç değil, birer süreç olarak yönetilmek durumundadır. Özellikle, potansiyel krizlerin ortaya çıkmadan önlenilebilmesi, konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, krizlerin işletmeye telafisi zor veya mümkün olmayan zararları vermeden önce önlenmesi için insan kaynaklarının kriz yönetimi konusunda eğitilmesi, bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi konusunda insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Kriz öncesi süreçte etkin bir insan kaynakları yönetiminin görevleri ve sorumluluklarını;

- İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini eksiksiz, etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmek,
- Güvene dayalı etkin bir iletişim ortamı yaratmak,

- Sürekli iç ve dış çevre analizi yaparak, çevredeki değişimleri izlemek,
- İKY prensiplerini eksiksiz uygulamak,
- Kriz ve kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitimler vermek,
- Olası kriz senaryoları hazırlamak ve uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili erken uyarı sistemleri geliştirmek,
- Kriz yönetim planının hazırlanmasına ve güncellenmesine katkı sağlamak,
- Örgütsel bağlılığı artırıcı faaliyetlere odaklanmak olarak sayabiliriz.

Gerekli önleyici çalışmalar yapılmasına rağmen krizin ortaya çıkışı engellenememişse ya da yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, doğru yorumlanmamışsa, eksik verilerle değerlendirilmişse ve zamanında gerekli tepkiler verilmemişse, konaklama işletmelerinin kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Krizin ortaya çıkması ile birlikte, işletmeler artık kriz anı sürecine girmiş olacaktadırlar. Bu süreç, işletmeler krizden kurtulana kadar devam eden bir zaman dilimini kapsamaktadır.

Kriz durumu hem olumlu hem de olumsuz olarak görülebilir. Kriz ister olumlu, isterse olumsuz algılsın, örgütte daha önce planlanmamış bir değişimi ortaya çıkarır. İç ve dış çevredeki beklenmedik değişimler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Bununla birlikte krizin ortaya çıkardığı sorunlardan ilki, krizin algılanmasıyla birlikte, çalışanlarda gerilimin artması, örgütsel stresin yükselmesi, çatışmaların artması, krizin örgütün insan kaynakları üzerindeki en önemli etkileridir. Krizin ve plan dışı değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkisi ve onların, problemlerin sıkıntısını başka alanlara kaydırması şeklinde ortaya çıkar (Tutar, 2007: 115).

Bunun yanı sıra, krizler, genellikle olumsuz gelişmeleri beraberinde getirerek çalışanları strese sokar ve zamanla ruhsal sağlıklarının bozulmasına yol açar. Böylece, çalışanların sorunları sağlıklı olarak değerlendirmelerini ve çözümleyici politikalar geliştirmelerini engeller. Bu durum da, iş süreçlerinde bozulmalara, yönetimdeki etkinliğin ve işlerdeki verimliliğin azalmasına neden olur. Bu dönemlerde, krizden en çok etkilenen örgütün çalışanları olduğu gibi, krizden çıkmada da en etkili faktör yine insan kaynaklarıdır. Etkili bir kriz yönetimi için çalışanların moral düzeylerinin yüksek tutulması ve psikolojik yönlerinin her zaman göz önünde bulundurulması gerekir (Ekinci ve Ezici, 2006: 39).

Kriz dönemlerinde, kurumlar açısından büyük değişimlerin yaşandığı küçülme, satın alma ve birleşme kararlarında insan kaynakları yönetimi, planlamadan uygulamaya kadar kurum yönetiminin stratejik ortaklık misyonunu üstlenmektedir. Bu rolün yanı sıra kurumda değişimin temsilciliğinden, çalışanın kılavuzluğuna kadar pek çok karmaşık ve çelişkili görevi bir arada yürüten insan kaynakları yönetimi, çalışanların bu

kararlardan nasıl etkilendiğini kavramak, kurumun ve çalışanların motivasyon ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indireyecek çözümleri üretmek ve uygulamak durumunda kalmaktadır (Küçük ve Bayuk, 2007: 799).

Krizler nedeniyle çalışanların bir bölümünün işten çıkarılması durumunda, işine devam edenler üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanların motivasyonları, işletmeye bağlılıkları, geleceğe ilişkin beklentileri gibi konularda olumsuz duygulara kapıldıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, işletme ve insan kaynakları yöneticilerine çalışanların motivasyonunu üst düzeyde tutabilmek için etkin politikalar üretmeleri gerekmektedir.

Kriz döneminde iç motivasyonun önemi, rutin zamanda olduğundan daha fazladır. Herkes iç motivasyondan sorumludur, ancak yönetici konumunda olanlar, çalışanların performansından da sorumludur. Kriz dönemlerinde özellikle insan kaynakları yöneticisinin şu yönde davranması beklenir (Baltaş, 2002: 35):

- Birlikte çalıştığı personelin motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. Bunu yapabilmek için, öncelikle kendi sorumluluğunun bilincinde olmalı ve kendi motivasyonunu yüksek tutmalıdır.
- Çalışanların, yaptıkları işin örgüte olan katkısının ne olduğunu tam olarak anlamalarını, amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamalıdır.
- Çalışanlara başarılı olacakları yeni işler yapma fırsatı vermeli, kendilerini başarılı ve yeterli hissetmelerini sağlamalıdır.
- En önemlisi yeni bir bilinç düzeyine geçmek için, kendi beceri düzeyini ve yeteneklerini değerlendirmeli, karar verme yeteneğine güven duymalıdır.

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin görevi, kriz sürecinde işletme yöneticileri ile etkin bir iletişim ve işbirliği içerisinde örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek ve sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir. Aynı zamanda, insan kaynakları yönetiminin, kriz dönemlerinde en kritik işlevlerden biri olan iletişim ile oluşturulmak istenen algı doğrultusunda planlı ve yöntemli bir gayret göstermesi gerekmektedir.

Baltaş'a göre (2009), çalışanların işlerini ve işletme sahiplerinin uzun yıllar içinde kurup geliştirdikleri işyerlerini kaybetme endişesi yaşadığı ekonomik kriz döneminde kurumların en çok ihtiyaç duydukları özellik, dayanıklılıktır. Dayanıklılık, bir kurumun dıştan gelen darbelere uzun süre dayanabilmesi ve belirsizliğe katlanabilmesidir. Dayanıklılık değerlerle sağlanabilir. Çünkü paylaşılan değerler güveni oluşturur. Değerler uyum ve birlik sağlar. Böylece ortak hedeflere hızlı ve etkili bir biçimde ulaşmak mümkün olur. Bir kurumun gücü o kurumda çalışan bireylerin paylaştıkları

ortak değerlere olan bağlılıklarıyla ölçülür. Bu bağlamda, krizlere ve uzun süren belirsizliğe dayanabilen kurumlarda aşağıdaki özellikler gözlemlenir:

- Yüksek düzeyde çalışan bağlılığı
- Çalışanların inandığı bir vizyonun varlığı
- Bütün çalışanlarca paylaşılan ortak bir değer sistemi
- Kurum için yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen bir yönetim ikliminin varlığı

İnsan kaynakları yönetimi, özellikle kriz anında artan bireysel kaygı ve endişeler nedeniyle insan kaynaklarının enerjilerini iş dışındaki konulara yönlendirmemesi konusunda çaba harcaması gerekmektedir. Bu bağlamda, kriz anında işletmelerin ihtiyaç duyduğu değerler ve bunların hayata yansımada insan kaynakları yönetiminin izleyeceği davranışlar şöyle sıralanabilir: (Baltaş, 2009)

- Ekip çalışmasına önem vermek,
- Fikirlerle saygı duymak,
- Olumlu ve olumsuz sonuçlarla ilgili sorumluluğu üstlenmek
- Etkin iletişim sağlamak ve geribildirim almak,
- Dayanışma göstermek (ihtiyaç duyana yardım etme)
- Güven ortamı sağlamak,
- Ortamda bulunmayanın hakkını korumak,
- İnsan olarak ilgi göstermek,
- Sözünü tutmak, vaatlerini yerine getirmek,
- Hesap vermekten kaçınmamak,
- Davranışlarının sorumluluğunu almak,
- Hatayı kabul etmek ve düzeltmek için girişimde bulunmak.

Krizin sona ermesi, insan kaynakları yönetimi açısından kriz yönetiminin de sona erdiği anlamına gelmemektedir. Kriz yönetiminin son aşaması, gözden geçirmedir. Gözden geçirme aşamasının amacı, krizin nedenlerini ortaya çıkararak, gelecekte yaşanacak benzer bir durumun krize dönüşmesini önleyebilmek; böylelikle örgütsel öğrenmeyi sağlamaktır. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi, suçlu aramaktan ziyade, gerçekte ne olduğunun araştırması, tarafsız ve dürüst bir şekilde hareket ederek, personelin güvenini kazanmalıdır. İKY, kriz sonrası aşamada krizin boyutlarının belirlenmesi ve personel üzerindeki krizin oluşturduğu etkilerin tespit edilmesi konularına odaklanmalıdır. Bu bağlamda, mevcut kriz ya da krizlerden ders çıkararak yeni krizlere karşı daha hazırlıklı olmak ve önlemler almak için zaman kaybetmeden süreçleri gözden geçirerek yeni kriz planları hazırlanmasına katkı sağlamalıdır.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi dinamik bir süreç olarak faaliyet göstermektedir. Bir süreç olarak kriz yönetiminde kriz süreçleri; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak ele alınmasına rağmen, bir krizin bittiği bir anda diğer bir krizin ortaya çıkması veya aynı anda birkaç kriz türünün bir anda yaşanması söz konusu olmaktadır. Böyle bir ortamda, yani krizin temel unsurlarından tehdidin, belirsizliğin ve zaman baskısının olduğu bir ortamda insan kaynakları yönetiminin, hızlı ve doğru kararlar alması ve uygulaması imkânsız hale gelmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, kriz öncesi, anı ve sonrası süreçlerde işletmenin yönetim politikaları doğrultusunda tüm kriz süreçleriyle ilgili önlemlerin alınmasında ve hazırlıkların yapılmasında önemli bir rol oynamaktadır ve oynayacaktır.

Çizelge’de, PERYÖN (Türkiye Personel Yönetici Derneği) tarafından yapılan 2009 krizi ile ilgili “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ekonomik Kriz Önlemleri Araştırması Sonuçları” na göre ortalamanın üzerinde etkili olan önlemler gösterilmektedir (Peryön, 2009: 24).

**Tablo 3. Ortalamanın Üzerinde Etkili Olan Önlemler**

Çalışanların şirketin finansal durumu ve gidişatı ile ilgili bilgilendirilmesi	81
İş verimini artırmaya yönelik yeniden yapılanma	80
Çalışanların uyumu için motive ve bilgilendirici eğitimlerin düzenlenmesi	79
Maliyet azaltıcı projelerin üretilmesi	78
İşten çıkarmaların bireysel performansa göre yapılması	78
Şirket içindeki hizmet ya da işlevin taşeron firmalara transfer edilmesi	75
Fazla mesai karşılığı ücretli izin hakkı tanınması	75
Erken emekliliğin teşvik edilmesi	71
Çalışanlara ücretsiz izin verilmesi	67
Dış kaynak kullanılarak yapılan işlerin iç kaynaklar kullanılarak yapılması	67
İşe alımların durdurulması	62
Fazla mesai ödemelerinin durdurulması	61



**Tablo 4. Ortalamanın Altında Etkili Olan Önlemler**

Geçici personelin işten çıkarılması	52
Ulaşım maliyetlerinin azaltılması	52
Tam zamanlı personelin işten çıkarılması	48
Ücret artışı yapılmayarak baz ücretlerin düşürülmesi	46
Yönetim becerilerini geliştiren eğilimlerin durdurulması	44
Mesleki fonksiyonel gelişim eğilimlerinin durdurulması	35
Terfilerin durdurulması	33
Stajyer alımlarının durdurulması	33
İkramiye ve prim ödemelerinin azaltılması	33
Şirket içi ve dışında yapılan etkinliklerin durdurulması	30
Kişisel gelişim eğitimlerinin durdurulması	26
Ödül sistemlerinin uygulanmasına ara verilmesi	25

Peryön, 2009: 24

2009 yılında alınan başlıca önlemler incelendiğinde;

- Çalışanların şirketin finansal durumu ile ilgili bilgilendirilmesi,
- İş verimini artırmaya yönelik yeniden yapılanma,
- Maliyet azaltıcı projelerin üretilmesi

ile ilgili önlemlerin kriz yönetimi açısından oldukça etkin olduğu dikkati çekmektedir. Bu bağlamda; örgütsel bağlılığı artıran önlemlerin kriz yönetiminde olumlu yönde etkin rol oynadığı, bunun yanı sıra örgütsel bağlılığı azaltıcı;

- Ödül sistemlerinin uygulanmasına ara verilmesi,
- Ücret artışı yapılmayarak baz ücretlerin düşürülmesi,
- İkramiye ve prim ödemelerinin azaltılması,
- Terfilerin durdurulması,
- Kişisel gelişim eğitimlerinin durdurulması

gibi önlemlerin kriz yönetiminde etkin rol oynamadığı görülmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabet koşulları ve içerisinde bulunduğu belirsizlik ortamı, işletmeler açısından asimetrik fırsat ve tehditler içermektedir. Bozgeyik'e göre (2008: 29), birbirleriyle çok yoğun ilişkili, birbirlerinden farklı ve birbirlerini farklı yönlerden etkileyen çok sayıda değişkenin yer aldığı, çevresel değişkenlerin değişim hızının çok yüksek, değişim oranının çok büyük, değişim aralığının çok kısa, değişim nedenlerinin çok belirsiz olduğu bir ortama has asimetrik tehditlere, simetrik yaklaşımlarla çözüm üretilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda işletmeler, asimetrik tehdit ve tehlikelerden korunabilmek, bu tehdit ve tehlikeleri önleyebilmek ve bu tehdit ve tehlikelerle mücadele edebilmek için farklı düşünebilmek ve hiç olmadığı kadar esnek olabilmek zorundadır.

Konaklama işletmeleri, içerisinde bulunduğu sektörün yapısı, ürettiği ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle her türlü krizden ilk ve en çok etkilenen, bununla birlikte krizin olumsuz etkilerinden en son kurtulabilmekte ya da iflas etmektedir. Konaklama işletmelerinde, potansiyel kriz veya krizler ortaya çıkmadan önlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Zamana karşı büyük bir hassasiyeti ve yüksek düzeyde bir ikame esnekliğine sahip bir ürünü üreten ve sunan bu işletmeler için kriz yönetimi hayati bir önem taşımaktadır.

Konaklama işletmeleri için en önemli iki kaynak; finansman ve insandır. İnsan kaynağı daha da önemli bir kaynak, yani kıymet konumundadır. Çünkü insan faktörü, hem yönetsel hem de mesleki yetkinliği güçlü olduğunda şirkete gerekli finansman kaynağını sağlayabilmektedir. Çok az sermayeyle iyi işletilen konaklama işletmelerinin yanında, büyük yatırımlarla inşa edilen konaklama işletmeleri, büyük finansman kaynağına rağmen iyi yönetilemediği veya iflas ettiği görülmektedir.

Kaliteli yöneticileri ve işgörenleri seçen ve/veya yetiştiren, örgütsel bağlılığı yükseltmede en önemli rolü oynayan insan kaynakları yönetiminin, işletmenin stratejik bir ortağı olarak rutin işlevlerinin yanı sıra, örgütsel stratejik amaçlara ulaşmak için bilgilendirici, yönlendirici ve eğitici rol oynaması kaçınılmaz bir görev ve sorumluluk olarak öne çıkmaktadır.

İşgörenlerin dünyasında yaşamayan, suyun akışını değiştiremeyen yani farklılık yaratamayan insan kaynakları yöneticileri işletmeye artı değer kazandıramamaktadır. Günümüzde krizi bir süreç olarak yönetmek durumunda olan etkin bir insan kaynakları yönetimi; operasyonel rolden stratejik rol üstlenmeye, kontrol etmekten iş ortağı olmaya, yönetsellikten danışmanlığa, fonksiyonel merkezlikten iş merkezli olmaya, işletme içine odaklanmaktan çok işletme dışına ve müşteriye odaklanmaya ve çözüm odaklı çalışmaya yönelmek durumundadır.

Sonuç olarak; İnsan kaynakları departmanı yöneticilerinin, kriz dönemlerinde alacağı önlemleri özet olarak üç aşama değerlendirmek gerekmektedir. Bunlar;

- İşletmelerin kriz dönemlerinden önce rasyonel sayılarda eleman alımı yapması
- İnsan gücünü çok iyi yönetmesi
- Kriz anında eleman çıkarmanın ilk akla gelen çıkış yolu olmaması gerektiğidir.

#### KAYNAKÇA

AKINCI, Z. (2010), Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

ARTHUR, J.B. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), s. 670-687.

BALTAŞ, A. (2009), Değerlerle Kriz Yönetimi, [www.acarbaltas.com/makaleler.phd.](http://www.acarbaltas.com/makaleler.phd.), Erişim: 28.12.201

BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z. (2002) Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi.

BECKER, B. Ve GERHARTT, B. (1996), The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), s. 779-801.

BOZGEYİK, A. (2008), Krizlerden Yükselerek Çıkın, Beta Basım Yayım, 1.Baskı, İstanbul.

BUDAK, G., ALDEMİR, C. ve ATAOL, A. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

BİLGİN, H., F. (1998), Turizmde Risk ve Kriz, 1. Turizm Şurası Bildirileri, T.C. Turizm Bakanlığı, s. 51-53, Ankara.

CAN, H. (2002), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara.

DELANEY, J.T. ve HUSELİD, M.A. (1996), The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), s. 949-969.

DEMİRKAYA, H. ve AYDIN, A. (2006), The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process, II. International Strategic Management Conference.

EKİNCİ, H. ve İZCİ, F. (2006), Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), s.39-54.

GLAESSER, D.(2005), Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, (Çev: A.Bahadır Ahıska), Set-Systems Yayıncılık, İstanbul.

HUSELİD, M.A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (3), s.635-672.

ICM(2010), Annual Crisis Report, Volume 19, No. 1, Kentucky, USA.

KÜÇÜK, F. ve BAYUK, N. (2007), Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü olarak Çalışanların Kurum İmajı, *Journal of Yaşar University*, No 7, Vol 2, s. 795-808, Temmuz.

- KÜSKÜ, F. (2001), Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 34, Sayı 1, s. 15-32.
- PİRA, A. ve SOHODOL, Ç.( 2004), Kriz Yönetimi, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ÖZDEN, K. (2009), İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, 1. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ÖZTÜRK, A.(2003), Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- PERYÖN (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Ekonomik Kriz Önlemleri Araştırma Sonuçları, 17. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi, 9-11 Kasım, İstanbul.
- RITCHIE, B., W. (2004), Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism İndustry, Tourism Management 25, pp. 669-683.
- SEYMEN, O., A., BOLAT, T. Ve ÇEKEN, H. (2004), Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi, Verimlilik dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayfa:105-140.
- SNELL, S.A. ve YOUNDT, M.A. (1995), Human Resources Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls, Journal of Management, 21(4), s. 711-737.
- TOPALOĞLU, M. ve TUNÇ, A. (1997), Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1-2 (8), s. 88-94.
- TUTAR, H. (2007), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ULMER, R., R., SELNOW, T., L. ve SEEGER M. (2007), Effective Crisis Management, Sage Publications Inc., USA.
- WOOD, S. (1995), The Four Pillars of HRM: Are They Connected, Human Resource Management Journal, 5 (5), s. 49-59.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. ve LEPAK, D.P. (1996), Human Resorces Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance, Academy of Management Journal, 39(4), s. 836-866.