

KRİZ ORTAMINDA BİR BAŞARI FAKTÖRÜ OLARAK ÇALIŞANLARIN KURUM İMAJİ

Yrd. Doç Dr. Ferit KÜÇÜK *, Yrd. Doç Dr. M Nedim BAYUK**

ÖZET

Günümüz rekabet ortamında çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki işletmenin etkilenmesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerinin azaltmak için kriz öncesinde çalışanlara yönelik kurumsal uygulamaların yapılması krizin etkilerini azaltabilecektir. Belirsiz çevresel koşullarında işletmelerin hayatta kalması ve zorlukları çözmesi için rekabetçi avantaj olarak; kurum imajını çalışanların nasıl gördüğü, çalışanların kuruma olan güvenleri ve imajın paylaşılması işletmenin ayakta kalmasını sağlayacaktır.

Anahtar kelimeler: Kriz Ortamı, Kurum İmajı, Çalışanlar

ABSTRACT

Today, existing rapid transformations Competitive environment factors bring about conditions known as crises environment for enterprise. Whatever size of crises , every enterprises is effected, but size of this effects are distinct. In this way , to cease negative effects of the crises which threat enterprise's aim and it's life. Pre- crises organizational practices which about employees will cease crises effects in an indefinite environment, to survive and solve organizational difficulties and how employee perceive from corporate image and employe confidence to their corporate and shared image will enforce survive of enterprise.

* Harran Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Osmanbey kampüsü 63300 Şanlıurfa
Tel:04143440020-1149 E.Posta: feritk@hotmail.com

** Harran Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Osmanbey kampüsü 63300 Şanlıurfa
Tel:04143440020-1058 E.Posta: nedimbayuk63@yahoo.com

Key Words : Crisis Environment, Corporate Image, Employee.

1.GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine ve uluslararası rekabetin artmasına yol açmıştır. Günümüzde giderek küreselleşen pazarlarda, işletmeler yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Küresel rekabet; dünyanın her yerinde müşterilere; daha gelişmiş teknolojilere dayalı, daha kaliteli mal ve hizmetleri, rakiplerden daha düşük maliyetlerle üretmeyi, daha hızlı teslim etmeyi ve daha kaliteli hizmet vermeyi öngörmektedir.

Günümüz dinamik rekabet ortamında çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.

Krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki işletmenin etkilenmesi bilinmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları krizlerin sayısı ve ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlarda önemli artışlara rastlanmaktadır (Türkel 2001). Bu bağlamda işletmelerin amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerinin giderilerek fırsatlara dönüştürülmesi açısından kriz yönetimi faaliyetlerinin önemi giderek artmaktadır(Slywotzky, 2000).

1.2.Kriz Kavramı ve Önemi

Psikoloji bilimine göre kriz; bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres” olarak nitelendirilebilmektedir (Ertekin, 2001). Genel olarak kriz; “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikenin ortaya çıkabilme durumu” demektir (Dinçer:1998). Bir başka tanımda 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. Ekonomi bilimine göre; bir ülkedeki arz-talep dengesinin bozulması, ekonomideki yapısal faktörlerle, ekonominin

finansal kesimi arasındaki uyumsuzluk da kriz olarak adlandırılmaktadır. (Altuğ: 2001). Kaynaklarda; günümüzde kriz olarak nitelendirilebilecek yaşanan ilk olayın 1711 yılında İngiltere’de Latin Amerika’ya ürün satmak için kurulmuş “Güney Deniz Kumpanyası” işletmesinin yaşadığı sorunlar gösterilmektedir(Gürsoy: 2001).İşletme yönetimi; tedarikçileriyle ve hissedarlarıyla yaşanan sorunların krize dönüşmesine engel olamamış ve işletme ülke ekonomisine önemli ölçüde zararlar vererek iflas etmek zorunda kalmıştır.

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul görece bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, krizle ilgili kapsamlı bir tanım yapılmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu kavramlardan hareketle, krizin çok geniş bir kullanım alanı olduğunu söylemek mümkündür. Kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur (Gürsoy: 2000). Krizden en geniş şekliyle, tabii bir felaket durumundan, iki uygun amaç alternatifi arasında seçim yapma kararsızlığı’na kadar heyecan, rahatsızlık, kızgınlık ve korku doğuran pek çok konuda bahsetmek mümkündür. Tıp alanında ve sosyal bilimlerde yapılan kriz tanımlamalarında; “genellikle oluşumuna müdahale etmede yetersiz kalma durumları” görülmektedir(Akat, Budak:1999). Bir işletmede, çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşması giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenilebilir (Fink:1986). Krizlerin en temel özelliği, işletme tarafından beklenilmeyen ve önceden sezinlenemeyen durumlar olmasıdır. Krizle ilgili bir takım belirtiler ortaya çıksa bile; bu belirtiler işletme yönetimi tarafından doğru ve zamanında algılanamamış olabilir (Apuhan:1997). Krizlerin önemli bir özelliği de, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlar olmasıdır (Mitroff:1992).

Krizler, işletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan durumlardır. Krizleri olağan durumlardan ayıran bir başka önemli özellik, acil duruma derhal müdahale etme zorunluluğudur. Kriz dönemlerinde çabuk hareket etmek gereklidir. Bu açıdan bir kriz dönemi, çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak

tanımlanabilir (Puchan: 2001).

1.3.Kriz Yönetimi

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte hem uluslararası hem de bölgesel piyasalarda artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin çok çeşitli nedenlerle krizlerle karşıya kaldıkları gözlenmektedir. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu düşünülürken, son zamanlarda krizlerin etkileri göz ardı edilemeyecek kadar büyük boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit ve geçici oluşumlar olmadığı anlaşılmıştır.

Krizler günümüzde artan sıklıkları, işletmelere ve çevrelerine verdikleri zararları nedeniyle artık önemli bir sorun haline gelmiştir. Küresel rekabet ortamında uluslararası işletmelerin büyük çaplı yatırımlar yaptıkları ülkelerde meydana gelen bölgesel bir kriz doğal olarak, krizin büyüklüğüne göre bölge ekonomisini, küresel işletmeyi, o bölge ile ya da ülkeyle ticari ilişkileri bulunan ülke ve yatırımcıları ve o bölge (ülke) ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi olan her işletme ya da ülkeyi etkileyebilmektedir. Örneğin; 2001 yılının Şubat ayından başlayarak devam eden bir ekonomik kriz yaşayan Türkiye ile Arjantin’de halen devam eden ekonomik krizin bölgesel ve uluslar arası olmak üzere yakın ve uzak çevresini etkilediği görülmüştür(www.capital.com.tr/best500 s.43)

Kriz yönetimi, işletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecinin en az kayıpla atlatabilme faaliyetleridir. Kriz yönetimi; “işletmenin temel süreçlerine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresine önemli oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki iç bağıntılı değerlendirme veya denetim”dir. Kriz yönetimi; krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir (Mitroff:1992).

Günümüzde işletme yöneticileri, krizlerin artık işletmeleri etkileyip etkilemediğine bakmaksızın, ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini ve işletmelerini bu krizden nasıl etkilenmeden çıkarabileceklerini düşünmek zorundadır. Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Dinçer:1998). Bir başka ifade ile kriz yönetimi;

karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin algılanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetleridir. İşletmelerde kriz yönetim faaliyetlerinin genel olarak özellikleri şu alt başlıklar halinde sıralanabilir.

- 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 süreci; krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmeleri ve/veya ortadan kaldırılmaları, krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması, krizlere neden olan olayın etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesinden oluşmaktadır (Fink: 1986).

2.Kriz ve İnsan Kaynakları

Kriz dönemlerinde, kurumlar açısından büyük değişimlerin yaşandığı küçülme, satın alma ve birleşme kararlarında İnsan Kaynakları birimleri planlamadan uygulamaya kadar kurum yönetiminin stratejik ortaklığı misyonunu üstlenmektedirler. Bu rolün yanı sıra kurumda değişimin temsilciliğinden, çalışanın kılavuzluğuna kadar pek çok karmaşık ve çelişkili görevi bir arada yürüten İnsan Kaynakları, çalışanların bu kararlardan nasıl etkilendiğini kavramak, kurumun ve çalışanların motivasyon ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indireyecek çözümleri üretmek ve uygulamak durumunda kalacaktır.

Kriz; belirsizlik, karışıklık ve yüksek kaygı duyguları yaratan beklenmedik bir durum olarak tarif edilebilir. Ekonomik kriz öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit

etmektedir. İnsanlar işsiz kalma ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılırlar. Çünkü yeniden iş bulma ve para bulma umutları da aynı koşullar nedeniyle artık yok olmuştur. Bu nedenle insanlar yaşam desteğinin tehdit edildiği duygusunu yaşarlar. Bu durum çalışanların iş motivasyonlarının düşmesine sebep olur. Bu düşüş çalışanlarda "kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk" duygusunu uyandırır, iş arkadaşlığını güvenilmez rakipliğe dönüştürür, yöneticilere karşı öfke uyandırır.

Kişilerde "gizlenmiş öfke", "birbirine dönük suçlamalar", "iletişim bozukluğu" yaşanır. Bu duygular işyerlerinde hızla yayılırken çalışanlar bunları paylaşarak azaltmak yerine çoğu kez paylaşmayarak en çok haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlarlar. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkânları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkiler (Berry:1997).

Kriz dönemleri için bir plan yapılması sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Bu durumda işletmelerin yapacakları kriz öncesinde çalışanlarının kurumları ile ilgili düşüncelerini iyileştirmeye yönelik olarak yapacakları davranışlardır.

2.1.Çalışanların sahip olduğu kendi kurumları ile ilgili imajları

İmaj kavramından ilk olarak anlaşılan kişi ya da kurumun ya da nesnelere diğerlerinden ayırt edilmesiydi. Bilgi teknolojileri ve küreselleşme gibi etmenlerle kurumlar imaj kavramına daha farklı bakmak zorunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda kurum imajı; çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelir. Kişilerin ya da kurumların örgütle dolaylı ya da dolaysız ilişki kurduklarında ortaya çıkar. Kişiler bu yolla kurum hakkında bir izlenime sahip olurlar. İşte bu "Kurum İmajı"dır(Sabuncuoğlu: 1998).

Kurum imajını genel olarak değerlendirmeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda, kurumun iyi yönetim tarzı, finansal gücü, yenilik yapma becerileri, nitelikli personeli kuruma çekme ve onları elde tutma becerileri, sosyal sorumluluk bilinci gibi kriterlerle

değerlendirildikleri görülmektedir.

Bir paydaş grubu olan kurum çalışanlarının da kendi kurumları ile ilgili bir imajları vardır. Nasıl ki kurum imajı tüketiciler tarafından olumlu olarak değerlendirildiğinde, bunun sonuçlarını kurum artan satış ve karlılık olarak görecekseler, aynı şekilde çalışanların da kendi kurumlarının imajını iyi olarak algılamaları onların performanslarının artmasına neden olacaktır. Kurumların farklı ilişki grupları vardır. Bu gruplar aynı zamanda kurumdan farklı beklentilere sahiptirler. Çalışanlar da kurumlarından çeşitli şekillerde beklenti içindedirler. Bu beklentilerin karşılanması ölçüsünde kurumları ile ilgili izlenimleri değişecektir.

2.2. Çalışanların iş yaşamına ilişkin tercihleri

Çalışma yaşamında kurum birey dengesi, basit ücret emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir kurumda aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, yada bir kişinin aynı iş için farklı şirketlerden farklı ücret talep etmesi, kurum-birey dengesinin sadece ücret-emek dengesine dayanılarak kurulmayacağını göstermesi açısından önemlidir(Covey: 1998).

Çalışanlar kuruma;

- Belirli bir zaman dilimi içinde emeklerini,
- Önceki işlerinden bilgi birikimi ve tecrübelerini,
- Yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yeteneklerini
- Dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini
- Önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler- .

Karşılığında ise kurumdan;

- Ücret, prim gibi sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri
- Kurumun politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini
- Kurumun imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü
- Eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyellerini alırlar.

Sosyal kolaylıklar: Çalışanlara para olarak verilmeyen ancak maliyeti kurum tarafından karşılanması nedeniyle çalışanların harcamalarından tasarruf sağlayan

uygulamalardır.(Ulaşım için servis, öğle yemeği, özel sağlık sigortası, cep telefonu, şirket aracı vb.)

İş güvenliği: Kurumun işten çıkarma politikası ile genel ekonomik durumun bileşimine bağlı olarak işin devamlılığıdır. Kurumun işten çıkarma yaklaşımı çok sıradan olarak mı algılanıyor, son çare olarak mı görülüyor ve prosedüre bağlanmış mı? Kurumun genel ekonomik durumu, büyüme göstermiyor mu? Gelecek vaat ediyor mu? Küçülme trendi var mı? Gibi kriterlerdir.

Pozisyonun düzeyi: Pozisyon görev unvan'ıdır. Görev unvan'ın organizasyon şeması içindeki yeri; operasyona bağlı olarak çalışan bölüm, çalışan sayısı, gibi pozisyon düzeyi ile ilgili değerlendirmeler çalışanların kurumdan beklentileri içinde önemli bir yere sahiptir.

Kurum imajı: Kurumun dışarıdan ve içeriden nasıl görüldüğüdür. (kurumun büyüklüğü, kamuoyunda tanınmış olması, kurumun faaliyet ortamı ile ilgili kamuoyu görüşü, kurumun toplumsal ve çevresel duyarlılığı, istihdama katkısı vb.)

Kurum kültürü: Kurumun vizyonu, misyonu ilke ve değerleri ile faaliyetlerini yürütürken izlediği politikalardan oluşan bütündür. (Kurumun sosyal paydaşlarına, müşterilere, tedarikçiler, hissedarlara, çalışanlara, toplum ve devlete bakış açısı, kurumsallaşma derecesi, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları)

Eğitim olanakları: Kurumun genel eğitim politikası ile ilgili eğitim olanaklarının düzeyidir.

Yükselme olanakları: Kurumun kariyer yönetimi politika ve uygulamaları ve pozisyon ile ilgili yükselme olanaklarının düzeyidir.

Performans değerlendirmesinin önemi: Kurumun performans politikaları ile performansa dayalı uygulamalarının düzeyidir.

2.3.Çalışanların sahip oldukları imaj ile kriz ortamı ilişkisi

Çalışanlar kurumun geleceğinde en önemli kaynağıdır. Çalışanlar kurumun uzun dönemli stratejileri ile ilişkili bileşenidir. Çalışanlar artık ödeme çeklerinin dışında bazı faktörlerin kurum tarafından sağlanmasını istemektedirler(Gray:1986). Kurumun uygulamaları çalışanların neyi istediğini, neyi kabul edeceğini sonucunda kurumla ilgili

değerlendirmelere tabii olacaktır. Kurumlar amaçlarına varmak için belirli metotlar kullanırlar. Bu kullandıkları metotlar toplum tarafından algılanır ve anlamlandırılır. Kurumun uyguladığı kurallar, davranış biçimleri ile toplumun kurumu algılaması ve kurumun performansı arasında bir ilişki vardır. Eğer davranışlar ve uygulamalar kabul edilirse imaj artacak bu da kurumun satışlarına, yatırım fırsatlarına, finansal desteğin alınmasına neden olacaktır. Çalışanlar açısından bu durumda sağlanan faydalar kurumda daha fazla çalışma, kurumu koruma ve kurumla bütünleşme olarak kendini gösterecektir (Bromley:1993) alışanlar tarafından bir kurumun algılanmasını şöyle sıralayabiliriz(Boulding, Boulding:1996)

- Eşitlik
- Hiyerarşik kademelerin azaltılması
- İnsan haklarına saygılı bir kurum
- Temiz bir çevre için yapılan kurumsal çalışmalar
- Kurum çalışanlarının hayat tarzlarını geliştirmeye katkısı
- Yaratıcılığın geliştirilmesinin desteklenmesi
- Gönüllü ve esnek çalışma ortamının sağlanması
- Deneysel eğitime destek vermesi ve hayat boyu eğitim

Yine iyi tanınan bir kurumdan genellikle iş güvenliği, daha iyi sağlık imkânları, emeklilik hizmetleri, çalışanlara hisse sahibi olma hakkı gibi haklar vermesi beklenir. Bu beğenilen kurumlarda çalışanların işlerinden gurur duydukları görülmüştür (Philips:2001).

Kurum imajının ilk uygulamalarında sadece logolar ve renklerin kullanımının gerçekleştirilmesinde amaç, dış hedef kitleye kurum tanıtılması esas alınmıştır. Ancak hem küreselleşme ve bilgi çağının getirdiği değişimler çerçevesinde, kurumların imaj çalışmaları artık sadece dış hedef kitleye yönelik olarak değil aynı zamanda kurum için stratejik bir önemi olan kurum çalışanlarının da bu sürecin içine alınarak planlandığı bir aşamaya gelinmiştir. Güçlü bir imaj yaratabilmek için çalışanların ihtiyaçlarının kurumundan beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Çalışanların genel olarak vizyona ve çalıştıkları işlerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır. Yine çalışanlar paylaşılan bir kurumsal kültür, gerçek anlamda tüm yönleriyle işletilen bir iletişim iklimi kariyer fırsatları gibi imkanlar beklenmektedir (Schultz, Cook: 1980).

Kurumun insan kaynakları politikaları, kültür yapısı, vizyonu ve kurum dışında oluşan imajı, kurum çalışanları açısından kendi kurumları ile ilgili oluşturacakları imajı yapılandıran faktörlerdir (Dowling:2001). Kurumun genel olarak imajının değerlendirildiği kriterler bunlar kurum çalışanları tarafından da değerlendirilen kriterlerdir ortak bir imaj yaratmanın zorluğunun bilinmesi dolayısıyla çalışanların kendi kurumlarının işleyişi ve beklentilerinin karşılanması ölçüsünde kendi imajlarını yapılandıracaklardır.

Yukarıda yukarı da saydığımız çalışanların iş yaşamına ilişkin tercihleri aynı zamanda çalışanların kendi imajlarını yaratmada kullandıkları kurumsal davranışlardır. Kurumun eylemleri, güvenlik, kariyer, eğitim sosyal faaliyetler, kaliteli ürünler vb. kurum hem iç hem dış olarak oluşturan faktörler çalışanların algılamalarını artırıp bir imajın oluşmasına neden olur. Yapılan araştırmalarda paylaşılan değerler ve amaçların algılanması kurumsal performansa etki yaptığı belirlenmiştir. Kurum imajı çalışanların motivasyonlarını artırır, bağlılık hissi vererek çalışanların kurumda tutulmasına katkı sağlayarak ve iş arayanları çekerek kurum imajının firmanın hem finansal hem de insan kaynakları açısından performansına katkı sağlar. Eğer kurum imajının algılanması iyi ise bunun sonunda dışsal olarak müşterilerin memnuniyetine dolayısıyla satışların artmasına kadar kuruluş değerlendirmelerinin olumlu olması dolayısıyla kredi imkanlarının ve yatırım imkanlarının artmasına, içsel olarak da çalışanların memnuniyetine ve kurumla olan bağlarının güçlenmesine neden olacaktır. Eğer iyi bir imaj yoksa çalışanlar bunu müşterilere yansıtarak müşteri kayıplarına hem de kendilerinin kurumdan ayrılmasına neden olacaktır (Vergin:1998).

Eğer çalışanların sahip oldukları imajları pozitif yönlü ise yani kurum krizden önce onlara karşı davranışları iyi ise en azından çalışanların krizden sorumlu tuttıkları yönetim rahat bir nefes alabilecek ve çok önemli olan çalışanların bu geçiş sürecinde desteği alınmış olacaktır. Eğer kurum çalışanlarına eğitim, sosyal kolaylıklar, çok yönlü iletişim sağlamış ise çalışanların bu yöndeki tutum ve davranışları da olumlu olacaktır. Bunun için krizle karşılaşan işletme öncelikle mevcut durum iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış faktörler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca şirket içi analiz yapılarak şirketin mevcut durum karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bununla birlikte şirket için fırsat ve tehditler ortaya konmalı, krizi fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya alınmalıdır. Kriz çalışanlara bütün nedenleri ile anlatılmalıdır. İşletmenin krizi nasıl yöneteceği konusunda bilgi verilmeli ve alınacak

önlemler açıklanmalıdır(Mishra: 1998). Bunlar yapılırken çalışanlara verilen önem ilk plana alınmalıdır.

Çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde tutulabilmesi için adil bir politika izlenmelidir. Örneğin kıdemliler, başka yerde iş bulma şansı olmayanlar işletme için öncelikli olmalıdır. Yeni koşullar sebebiyle çalışanların özel hayatlarında yaşayabileceklerine önem verilmeli ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Giderlerin nasıl ve hangi sırayla azaltılmasının doğru olacağı belirtilmelidir. Bütün bu süreçte içtenlik, paylaşım, dürüstlük, insana verilen değer vurgulanmalıdır. Çünkü bireyler için en büyük kayıp felakete uğramaktan değil haksızlığa ve ihanete uğramak duygusundan geçmektedir.

Krizin geçici olduğu önemle vurgulanmalı, geçici bir dönemde ortak fedakarlıkların yapılması zorunluluğu açıklanmalıdır. Kurumun önceliğinin iş mi, para mı, insan mı olduğu çalışanlara açık şekilde belirtilmelidir. Yapılacak fedakarlıklar tüm çalışanlar tarafından eşit şekilde paylaşılmalıdır. Yöneticiler soğukkanlı ve açık olmalıdır. Ofislerine kapanıp, kaygılı yüzlerle çıkmaları ve kimseye bir şey söylememeleri çalışanları paniğe sürükleyecektir.

Birim Yöneticileri, insan kaynakları bölümleri ile birlikte bir şirket politikası ve sorunlarla baş etmede işe yarayacak bir program oluşturmalıdır. Eğer küçülme söz konusu ise bu programın şirketin çalışanlarına, ayrılacaklar bile olsa, özen gösterdiğini, kolladığını gösterecek unsurları barındırması gerekir. Bu tür durumlarla karşılaşmamak için gerçekçi istihdam politikaları yürütülmeli ve işe alımlarda ihtiyaçlar doğru bir şekilde ölçülmelidir. Krizlerin şirketlere durgunluk getirmesi de göz önünde bulundurularak bu dönemin gelişim adına fırsata dönüştürülmesi sağlanmalı, eğitimlerle çalışanların yetkinliklerinin arttırılmasına fırsat yaratılmalıdır. Daha fazla sosyal aktivite ortamı yaratılarak kolektif bir moral ve dayanışmaya destek olunmalıdır.

Bu tip dönemlerde örnek teşkil edebilecek iyi uygulamalar basınla işbirliği yoluyla duyurulmalı ve yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

Şirket tepe yöneticilerinin kriz dönemlerini aşma konusunda çekebilecekleri güçlükleri azaltmak amacıyla en iyi uygulamalar ve geçmiş tecrübelerle ilgili bilgilendirme yapılmalıdır.

Küçülme ve işten çıkarmaların kısa dönemde hiçbir faydasının olmadığı, dolayısıyla kısa sürede düzelecek bu kriz durumlarında aksine şirkete zarar verdiği üst yönetime anlatılabilmelidir.

Çalışanlar kurumda yaşanabilecek krizlerin sorumlusu olarak yönetimi görürler ve çözümü de onların bulmasını beklerler. Krizlere hazırlıklı yönetimler bu dönemde sadece hayatta kalmayıp krizden kuvvet kazanarak ve büyüyerek çıkacaklardır. Herhangi bir şirket kriz sırasında büyük bir çöküntüye uğruyorsa bu durum, esas yapının krizden önce de bozuk olduğu anlamına gelmektedir.

Çalışan motivasyonunun yükseltilmesi için başvurulacak yöntemler normal koşullarda başvurulardan çok da farklı olmayacaktır. Rekabet ortamında uygun ücret, teşvik primleri, hisse senedi seçenekleri, çalışanların işe gelirken kendilerini iyi hissedecekleri bir çalışma atmosferi, sıklıkla sözlü olarak, hatırlatma notlarıyla, ya da özel bir projede görevlendirilmek yoluyla takdir edilme, çalışanların şirket dışında da bir hayatlarının ve problemlerinin olduğunun fark edilmesi, varolan standart eğitim programlarının ilerisine geçilmesi (çalışanları seminerlere gönderme, üniversitelerde dersler almaya teşvik etme vb.) gibi. Çalışanların hem yaratıcılıklarının artması hem de motivasyonlarının yükseltilebilmesi için esnek kariyer olanakları ile şirketin farklı pozisyonlarında kendilerini ispat etme olanakları yaratılması çok önemlidir.

Çalışanlar ve işverenler birlikte bir değerlendirme yapmalı en az zararla beraberce, aileyi bozmadan, işletmede kimseyi kaybetmeden krizi aşmanın yollarını aramalıdır.

3.SONUÇ

Krizle karşılaşan işletmeler o andan önce yani; kriz gelmeden önce hem ekonomik alanda hem de insan kaynakları alanında ön tedbirleri almalıdırlar.

Çalışanların krizden önce sahip oldukları kendi kurumları ile ilgili imajları pozitif ise bunu işletme kriz anında iletişimi en yaygın bir şekilde kullanarak kurum içinde olanları çalışanlara aktarmaları bu olağan üstü durumun daha az hasarla atlatılması açısından önem taşıyacaktır. Krizin geçici olduğu önemle vurgulanmalı, geçici bir dönemde ortak fedakârlıkların yapılması zorunluluğu açıklanmalıdır.

Çalışanlar kriz öncesinde memnun oldukları işletmeye yardım etme konusunda daha istekli olabileceklerdir. Bu durum işletmede üst yönetimin işini daha da kolaylaştırabilecektir. Çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde tutulabilmesi için adil bir politika izlenmelidir.

KAYNAKLAR

- AKAT, İlter; BUDAK, Gülay (1999), **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınevi
- ALTUĞ, Osman (1994), “**Kriz Döneminde Şirket Yönetimi**”, İstanbul: Ekonomik Trend Dergisi, Haziran
- APHAN, Recep (1997), **Doğru Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları
- BERRY, Lilly M. (1997). Psychology at Work. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.
- BOULDING, Elise; BOULDING, C. Keneth (1996), **The Future Image**, Sage Publication
- BROMLEY, B. Dennis (1993), Reputation Image and Impression Management, John Willey, London
- CAPİTAL DERGİSİ, (2003), Mart-Nisan-Mayıs-Haziran, İstanbul: DBRYayıncılık, s.4–8.
www.capital.com.tr/best500
- COVEY, R. Stephen (1998), **Farklılıkları Uzlaştırmak**, Executive excelent
- DİNÇER, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basımevi
- DOWLING, Graham (1997), “**Company Image Into a Corporate Ofset**” Long Rang Planning, Vol:26, ss 21-23
- ERTEKİN, Yüce (1993), **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayınları, Sayı:253
- FİNK, Steven (1986), **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, New York: Ama com Press
- GÜRSOY, Melih (1989), **Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**, İstanbul: Metis Yayınları
- GRAY, G. James (1986), Managing the Corporate Image Quarum Boks,
- MİSHRA, E. Karen (1998), **Preserving Employee Morale During Downsizing.** . Sloan Management Review, s18
- MITROF, I. Jan (1992), “**Effective Crisis Management**”, The Academy of Management Executive
- PUCHAN, Heike (2001), “**The Mercedes-Benz A-Class Crisis**”, Corporate Communications: An International Journal Vol:6, No:1
- PHİLİPS, David (2001), “The Public Relations Evaluationist” **Corporate Communication**, Vol:6, No:4
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1998), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Genişletilmiş 4. Baskı, Ezgi Kitabevi Bursa, Mart
- SHULTZ P; I. COOK (1980), “Porche an Nichemanship” **Harvard Business Review**, March
- SLYWOTZKY, John (2000), **Kâr Bölgesi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- TÜRKEL, Süleyman (2001), “**Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları**”, Ankara: İşveren Dergisi, TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) Yayınları, Nisan
- VERGİN, C. Roger (1998), “**Corporate Reputation and Stock Market**”, **Business Horizons**, Jan-Feb