

TÜRKİYE'DE İLK 500 FİRMA ARASINDAKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNİN KRİZ DÖNEMİNDEKİ İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARINA İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Prof. Dr. İsmail BAKAN

K. Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, (ibakan63@hotmail.com)

Yrd. Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR

Artvin Çoruh Üniversitesi, İİBF, (fsozbilir08@hotmail.com)

Öğr. Gör. A. Melih EYİTMİŞ

K. Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, (a_melih@hotmail.com)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kriz dönemlerinde organizasyonların varlığını sürdürme ve krize karşı koymak için izlediği insan kaynakları politikalarını ve bu politikaların değişkenlerini belirlemektir. Ayrıca, gelecekte yaşanabilecek krizlerde izlenmesi gereken politikaların geliştirilmesi doğrultusunda öneriler sunmaktır. Bu alan çalışmasında, Türkiye'de ilk 500'e giren 32 tekstil firmasında çoğunluğu yönetici 214 personelden anket yardımıyla kriz dönemlerinde izledikleri insan kaynakları politikaları belirlenmeye çalışılmıştır. Kriz dönemlerinde organizasyonlarda insan kaynakları, yöneticiler tarafından önemli bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar ekonomik daralma ile başa çıkmak için insan kaynakları maliyetlerini azaltmak gibi bazı politikalar izlemektedirler. Bu politikaların en yaygın olanı, istihdam azaltma ve diğer alternatif politikaları içeren küçülme politikasıdır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tasarruf.

AN EMPIRICAL STUDY ON THE HUMAN RESOURCES POLICIES OF TEXTILE COMPANIES AMONG THE TOP 500 COMPANIES IN TURKEY

ABSTRACT

This study aims to determine human resource policies of organizations has to follow maintaining their existence and strive for overcoming crisis and variables of those policies during crisis. In addition, it is aimed to recommendations, based on the development of policies to be followed in future in dealing with crises. This empirical study identifies human resources policies that followed during crisis by means of a questionnaire from 214 staff who are mostly managers working in 32 different textile companies listed among the top 500 companies in Turkey. Human resources in organizations are seen as an important cost factor by administrators in times of crisis. Therefore, organizations drive some policies to reduce the cost of human resources to cope with the economic recession. The most common of these policies are downsizing policies including reduction employment and other alternative policies.

Keywords: Crisis, Human Resources Management, Saving.

1. Giriş

Krizler, kendisini oluşturan faktörlerin ortaya çıkması durumunda örgütsel yapı ve yönetsel işleyişin olumsuz etkilenmesine yol açan sıkıntılı durumlardır. Kriz dönemlerinde organizasyonlarda, yöneticiler tarafından önemli bir maliyet unsuru olarak görülmeleri ve tasarruf için her şeyden önce gözden geçirilmeleri nedeniyle en fazla etkilenen grubun çalışanlar olmasına karşın insan kaynakları, krizin üstesinden gelme mücadelesinde en etkin faktördür. İşletmelerin çoğunluğunda kriz döneminde insan kaynaklarının rolünün önemli olduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda işletmenin krizi aşabilmesinde insan faktörünün etkili olduğu da işletmeler tarafından kabul edilmektedir. Ancak uygulamada işletmelerin geleneksel işlevler ile ilgilendikleri ve mali boyutu olan çağdaş insan kaynakları işlevlerini arka plana ittikleri anlaşılmaktadır.

Çalışanlar açısından kriz döneminin en olumsuz etkisi işten çıkarılmaktır. Ayrıca, işletmelerde kriz dönemindeki güç koşulların atlatılabilmesi için çalışanların ücretlerinde iyileştirme yapılmaması yaygın bir uygulamadır. Bununla birlikte çalışanlara sağlanan araç tahsisi, cep telefonu tahsisi, teşvik primi, bayram ikramiyesi, erzak yardımı, yakacak yardımı ve satıştan doğan prim ödemeleri gibi insan kaynakları politikaları izlenen işletmelerde bunlardan bir süre kaçınılmakta veya bu politikalar belirli bir süreliğine durdurulmaktadır. Bunların dışında, işletmelerin çoğunda krizin yol açtığı ekonomik sorunlar nedeniyle çalışanların bir kısmı ücretsiz izne çıkarılmaktadır. Dolayısıyla kriz dönemlerindeki arayışların, genellikle, çalışanlarla ilgili giderler üzerinde yoğunlaştığı ve bu giderleri azaltabilmek için ücret zamlarının ertelendiği görülmektedir. İşletmelerde diğer maliyet azaltıcı yöntemlerin de uygulandığı ve krizin atlatılması için organizasyonun bütün çalışanlarının daha özverili çalışarak işletmeye destek vermelerinin beklendiği anlaşılmaktadır.

Yukarıda belirtilen ve bunların dışında ortaya çıkan diğer olumsuzlukların etkilerini azaltabilmek ve uygulanan politikaları çalışanlar tarafından daha kabul edilebilir hale getirmek amacıyla, işletmelerin çalışanları motive etmek, organizasyonla kaynaştırabilmek ve bütünleştirebilmek için birçok uygulamayı gerçekleştirmeleri gerektiği ise bilinen bir gerçektir. Bu makalede ele alınan alan araştırmasının amacı, kriz dönemlerinde firmaların uyguladığı insan kaynakları politikalarını açığa çıkartmaktır.

2. Kriz ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Kriz ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının pek çok tanımı yapılmıştır. Ancak bu çalışmada sadece birer tanımla yetinilmiştir. Kriz, Tutar (2007:14) tarafından “krize neden olan faktörlerin oluşması durumunda örgütlerin, gerek örgütsel gerek yönetsel yapılarında işleyişin bozulmasına ve düzenin sarsılmasına yol açan, beklenmedik şekilde ve zamanda ortaya çıkan, buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların giderilmesi için, mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, sorunlarla iç içe gelişen gerilim durumu” olarak tanımlanmıştır. Krizler nedenlerine bağlı olarak, doğal afetlerden oluşan krizler, mekanik sorunlar, ekonomik krizler, insan hataları, yönetimin kararları/kararsızlıklarından meydana gelen krizler olarak sınıflandırılmışlardır (Posner, 2009:76-81; Blythe, 2014; Farazmand, 2014:3-4).

Büyüküslü'nun (1998:93) yapmış olduğu bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi, “işletmede liderliği teşvik eden, şirket hedef ve stratejileriyle entegre olan, kendi içinde tutarlı,

değişimi destekleyen mekanizmaları oluşturan, esnek çalışma ilişkilerini işyerinde uygulayan, bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, takdir ve ödüllendirme sistemleriyle de bu yapılanmayı peçinleyen bir oluşumdur.” Kriz, örgütün tüm faaliyetlerini ve yapısını derinden etkilediği için genellikle radikal değişim gerektirir (Arikboğa, 2001:52). Kriz dönemlerinde organizasyonda değişimi gerçekleştirmenin temel unsuru insan kaynakları yönetimidir. Her koşulda başarılı bir insan kaynakları yönetimi sergileyebilmek için kaynağın kendisini başka bir ifade ile insanı iyi tanımak gerekir. Günümüzde artık insanları zorla ya da emirler yağdırarak etkin ve verimli çalıştırmak mümkün değildir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminde istenen etkinlik ve verimi elde edebilmek için başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere organizasyondaki bütün yöneticilerin davranış bilimleri, psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında kendilerini yetiştirmeleri, hiç olmazsa temel bazı bilgileri almaları gerekir (Barutçugil, 2004:43). Kriz dönemlerinde izlenecek insan kaynakları politikalarının işletme ve çalışanlar bakımından sorunsuz veya olabilecek en az sorunla sonuçlandırılması yöneticilerin bu alandaki yetkinliğine bağlıdır.

3. Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları

Bu alanda daha önce yapılmış araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin alanyazında yer alan politikalar çok çeşitlidir (Küskü, 2001:25; Cascio, 2009:3; Posner, 2009:1-5). Bu politikalar, küçülmeye dönük politikalar ve tasarrufa yönelik politikalar olmak üzere bu çalışmada iki ana başlık altında açıklanmıştır.

3.1. Küçülmeye Dönük Politikalar

Organizasyonlar tarafından, genellikle kriz dönemlerinde uygulanan küçülme (downsizing), “daha az mevki” ve “daha az çalışan” uygulaması ile sonuçlanmaktadır. Bir organizasyonun küçülmesi, onun rekabet gücünü artırabilmek amacıyla işletme için taşıdığı önem ve sağladığı katkıya göre bir değerlendirme yaparak personel sayısını, maliyetlerini ve iş süreçlerini azaltmak ve dolayısıyla etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla işletme yöneticilerinin bilerek uyguladıkları bir stratejidir (Cascio, 1993:96-99; Cameron, 1994:192; Koçel, 1998:311; Cascio, 2009:3; Myrna, 2009:46). Ancak, küçülme sırasında yapılan personel azaltılması işletmede kalan personelde bir gün kendilerinin de işten çıkarılacağı düşüncesini oluşturmakta ve organizasyona duyduğu güven ve bağlılığına zarar vermektedir. Bu durum, aynı zamanda çalışanlar nezdinde işletmenin imajını da olumsuz etkilemektedir (Koçel, 1998:312; İbicioğlu, 2006:12; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010:307-308).

3.1.1. İstihdamın Azaltılması

Organizasyonlar kriz dönemlerinde çalışan sayısını azaltmak, verimsiz işçileri sistemden çıkarmak veya maliyetleri düşürmek amacıyla personel azaltma politikası izlemektedirler. Bu politikaları için iş hacmi düştüğünden işçiye gerek kalmadığı, kriz nedeniyle yeniden yapılanma gereği duydukları, ücret ödemedi güçlük çektikleri (Küskü, 2001:25; Cameron, 1991:58) gerekçelerini öne sürerler. İstihdam azaltma politikası uygulanırken genellikle küçülme (Cameron, 1991:56-57), kademe eksiltme ve yalın organizasyona geçiş (Appelbaum, Close & Klasa, 1999:424-425), dış kaynaklardan yararlanma (Harvey, 2009:172) ve işten çıkarma yöntemlerine başvurulmaktadır. İşten çıkarma yöntemi uygulanacaksa, bunun belirli kriterlere

göre olması da önemlidir. İşten çıkarılacakları belirleme kriterleri (Cascio, 2009:8); performans değerlendirme sonuçları, çalışanın tecrübesi, kârlılığa katkısı, çalışanın almakta olduğu ücreti, bir başka ifade ile çalışanın firmaya maliyeti ve emeklilik yaşının gelmiş olması öncelikli olarak dikkate alınır. Bunlara ek olarak, yöneticilerin raporu, çalışanın medeni durumu ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin sayısı da işten çıkarma kararlarında esas alınır.

Her kriz döneminde milyonlarca çalışan işini kaybetmekte (Datta vd., 2010:282), onların bakmakla yükümlü olduğu milyonlarca insan da bu durumdan dolayı olarak etkilenmektedir. Organizasyonlar ekonomik krizlerden doğrudan etkilendiğinden maliyet azaltma uygulamalarına ilk olarak insan kaynaklarından başlamakta, buna bağlı olarak örgüt, yetişmiş insan kaynağını kaybetmektedir. Bunların bilincinde olan insan kaynakları yöneticileri, maliyetleri düşürmek için farklı yöntemler geliştirerek işten çıkarma yapmadan krizden kurtulmayı hedeflemektedirler (Küskü, 2001:22-23; Cascio, 1993:101). Bu nedenle, kuruluşların bazıları kriz dönemlerinde çalışan sayısını azaltma politikası izledikleri gibi bazıları da farklı çözümler geliştirip personel çıkarmazlar (Kaynak, 1996; Bedeian & Armenakis, 1998:61).

3.1.2. Alternatif Politikalar

Kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi politikalarına bakıldığında, genellikle daha çok değer yaratan çalışanları (core workers) işten çıkarma yerine (Kırım, 2009:86) çalışma günlerini-saatlerini azaltma ya da yarı zamanlı istihdam (part-time) yöntemi ile çalıştırdıkları görülür (Low, 2000; Fortune Turkey, 2009). Çalışan sayısına bağlı olarak artan maliyeti azaltmak için bunların dışında uygulanan alternatif politikalar gönüllülük esası, ücretli-ücretsiz izin, erken emeklilik, ve kısa çalışmadır (Küskü, 2001:24; Mondy & Noe, 1996; Cameron vd., 1991:61; Kaynak, 1996; İbicioğlu, 2006:109; Cayer, 2009:2; Tutar, 2007:119; Posner, 2009:1-5).

Çalışma Günlerini-Saatlerini Azaltma

Kriz dönemlerinde çalışanlara ödenen ücretleri düşürmek için çalışma günlerini veya saatlerini azaltmak genellikle uygulanan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 1994:37). Bu yöntemde, ücretler çalışılan gün veya saate göre belirlendiğinden ödenen ücretler çalışma süresine bağlı olarak azalmaktadır (İbicioğlu, 2006:109). Örnek olarak, haftalık çalışma süresini 45 saatten daha az sürelerle indirmek, bir başka ifade ile haftada 3-4 gün çalıştırmak ve ona göre ücretlendirmektir. 4857 Sayılı İş Kanunu gereği hafta tatili, ulusal ve dini bayram tatilleri ve diğer resmi tatil günlerinde işçilerin ücretlerinin çalışılmış gibi ödenmesi bu uygulamaya engel oluşturmaktadır. Ancak, çalışanların kendilerine iş sağlayan kuruluşun ayakta kalmasının yine çalışanların yararına olduğu anlatılarak ve çalışanlarla anlaşarak çalışılmayan günlere ücret ödmeden tasarruf edilmesi mümkündür.

Yarı Zamanlı İstihdam (Part-Time Employment)

Çalışma süresi, haftada 30 saatten az olan istihdam türüdür (Statistics Canada, 2011). Tam zamanlı çalışmayı gerektirecek kadar iş olmadığında hem çalışanın işsiz kalmaması hem de boş geçen (aylak) zaman için ücret ödenmemesi amacıyla bu çalışma yöntemi tercih edilir. Bu yöntemde çalışan, aynı zamanda başka bir iş de yapabilir ve ek kazanç sağlayabilir (Posner, 2009:1-5).

Gönüllülük Esası

Gönüllülük esası, çalışanlara kendilerinin de kabul edebileceği özel sigorta kurumlarından emeklilik, nakit para gibi bazı haklar ve olanaklar sunarak işten gönüllü ayrılmalarını sağlamaktır (Cascio, 2009:3-5). Bu şekilde ayrılmalarını sağladığı yüksek ücret grubundaki çalışanların yerine işçi almayarak ya da daha az sayıda düşük ücret grubundaki genç ve dinamik çalışanlar alarak bordro maliyetlerini de azaltmak hedeflenmektedir (McCracken, 2006 ; Krolicki, 2009).

Ücretli-Ücretsiz İzin

Krizin olmadığı ve işlerin yoğun olduğu dönemlerde çalışanların yasal hakları olan ücretli izinlerini kullanamamış olanların izinleri kriz dönemlerinde kullandırılarak boş zamanlar değerlendirilmiş olur. Bununla birlikte, ücretsiz izin uygulaması ise, çalışanlar için herhangi bir ücret ve sosyal güvenlik primi ödemedi, belirli ya da belirsiz bir süre için izinli sayılmalarıdır. Bu şekilde, çalışma yapılmayan kriz dönemlerinde işten çıkarma ve kriz bittiğinde işe alma maliyetlerinden de tasarruf edilmiş olunur. Ayrıca çalışanların, krizden sonra tekrar işe çağırılma umudu taşınması ve iş güvencelerinin tamamen ortadan kalkmadığı ancak, zor zamanlarda fedakârlık yapmaları gerektiği düşüncesine dayanarak örgütsel bağlılığı da kaybedilmemiş olur (Vergiliel, 2001:98-99; Cascio, 2009:6).

Erken Emeklilik

Emekliliği yaklaşmış çalışanların bir an önce emekli olmalarını teşvik etmek için gönüllülük esasında olduğu gibi nakit para ya da emekli olabilmesi için ödemesi gereken primlerin toplam tutarı ve emeklilik tazminatının firma tarafından ödenmesi karşılığında emekliye ayrılması teklif edilir (Vergiliel, 2001:99). Bu teklif daha çok, gelecekte daha iyi bir pozisyona gelerek daha fazla ücret alma umudu olmayan düşük performanslı çalışanlar tarafından kabul görmektedir (Cascio, 2009:4). Dolayısıyla firma, düşük performanslı çalışanlardan kurtulmaktadır. Ancak bu yöntemde, primler ve tazminat nedeniyle firma daha yüklü bir ödeme yapmak durumunda kalabilir.

Proje Oldukça Ücret Ödeme

Kriz dönemlerinde talep daralması ve satışların azalmasına bağlı olarak üretimin de finansmanı zorlaşacağından sürekli üretim yerine sipariş olduğunda çalışma yapılacaktır. Bu nedenle, iş oldukça çalışanlar işe gelir ve ona göre de ücret alırlar. Bu yöntemin olumlu tarafı, çalışanların firma ile bağları kesilmeden ve tamamen işsiz kalmadan firmanın da aktif kalarak krizden çıkmasını sağlamasıdır.

Kısa Çalışma

13 Ocak 2009 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik”te “En fazla üç ay süreyle; işyerinde uygulanan çalışma süresinin geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılması veya en az dört hafta süreyle işyerindeki faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması” kısa çalışma olarak tanımlanmıştır. Ekonomik kriz, deprem, yangın, su baskını, salgın hastalık, seferberlik ve benzeri krizlerden

kaynaklanan ve kolayca çözümlenmesine olanak bulunmayan durumlarda, geçici olarak çalışma süresinin azaltılması ve faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması halinde uygulamaya konulur.

3.2. Tasarrufa Yönelik Politikalar

İnsan kaynaklarının işletmelere maliyeti, ona ödenen ücret, sağlanan yan haklar, eğitim ve kariyer olanaklarıdır. Aslında, insan kaynaklarına ödemeler, onların işletmeye kazandırdıklarının sadece bir kısmıdır. Eğitim verilmiş daha kalifiye bir personel ile yapılan daha verimli bir çalışma, işletmeye diğer çalışanların yaptığı çalışmadan daha çok kazanç getirecektir. Ayrıca krize rağmen, kendileri için yapılan ödemeleri ve sağlanan olanakları önemseyen çalışanların motivasyon ve bağlılığı da artar. Buna rağmen çalışanların eğitimlerine kısıtlama getirerek sağlanan tasarruf, işletmeye yarar yerine zarar verir (Küskü, 2001:23; Kırım, 2009:86; Vergiliel, 2001:98; Tutar, 2007:122-124).

3.2.1. Yan Haklardan Kesintiler

Tasarruf yapmak için genellikle insan kaynaklarına yönelik politikalar geliştirilir. Özellikle kriz dönemlerinde, çalışanların yan haklarından kesintiler baş gösterir (SHRM, 2009:9; Barutçugil, 2004; Yalın, 2005; Posner, 2009:1-5). Bu kesintilerin başında gelenler şunlardır:

- **Çalışanlara Tahsis Edilen Araçların Sayısında Azaltmaya Gidilmesi**

Firmalar, işlerinin iyi olduğu dönemlerde çalışanlarına yan haklar olarak bazı kolaylıklar veya katkılar sağlamak için personel servisi, hizmet otosu ya da konfor sağlayacak herhangi bir araç tahsis etmektedirler. Kriz dönemlerinde yaygın bir uygulama şekli ise tahsis edilen bu araçlar ve onların giderlerinden tasarruf etme amacıyla araç sayısında azaltmaya gidilmesidir. Bu bağlamda, bazı alt kadrolara tahsis edilmiş olan makam otolarının genel hizmetlerde kullanılmaya başlanması, personel servislerinin azaltılması politikaları buna örnek gösterilebilir.

- **Çalışanlara Verilen Cep Telefonlarının Faturalarının Ödenmemesi**

Firmalar, işlerinin iyi olduğu dönemlerinde çalışanlarına araç tahsis ettiği gibi iş görüşmelerinde kullanmaları için cep telefonu da tahsis edip, bunların faturalarını da öderler. Ancak, kriz dönemlerinde cep telefonlarını kullanacak yoğunlukta iş olmaması nedeniyle ve giderlerini azaltma amacıyla faturalar artık ödenmez.

- **Çalışanların Fazla Mesai Ücretleri ve Bayram İkramiyelerinin Ödenmemesi**

Çalışanların yasal hakları olarak, günlük çalışma saatlerinin dışında ve/veya resmi tatil günlerinde çalıştırılması durumunda kendilerine günlük ücretine ek olarak fazla çalışma ücreti ödenir. Ayrıca, ya toplu sözleşme gereği ya da firma politikası olarak bayram ikramiyeleri de ödenir. Ancak, kriz nedeniyle azalan talebi aynı düzeyde tutabilmek için maliyeti düşürüp, üretimi ve satışını arttırmak ve dolayısıyla krizin etkilerini azaltmak amacıyla çalışanlardan bu haklarından vazgeçmeleri gibi fedakârlıklar istenmektedir.

- **Teşvik Primleri ve Satıştan Doğan Prim Ödemelerinin Yapılmaması**

Firmalar genellikle, ürünlerinin satış ve pazarlaması için görevlendirdiği personellerinin daha çok satış yapmalarını sağlamak ve çalışanların motivasyonunu artırarak çalışma performanslarının artırılması amacıyla aylık sabit ücrete ek olarak satış miktarına bağlı olarak prim ve teşvik primi ödemektedirler (İbicioğlu, 2006:110). Kriz dönemlerinde satış personellerinin hak kazanmış oldukları primleri ödemeyerek maliyet azaltma ya da erteleyerek finansman sağlamaya çalışırlar.

- **Yakacak ve Erzak Yardımının Kaldırılması**

Firmalar, çalışanlarını ekonomik anlamda desteklemek ve bazı yan haklar sağlamak amacıyla çalışanlarına yakacak, gıda ve temel tüketim maddelerinden oluşan yardımlarda bulunurlar. Kriz dönemlerinde, diğer tasarruf politikalarında olduğu gibi yakacak ve erzak yardımı da kaldırılarak tasarruf edilmeye çalışılır.

3.2.2. Sabit Ücretlerden Kesintiler

Kriz dönemlerinde genellikle tasarruf amacıyla ücretleri dondurma, ücretlere çok düşük oranda zam yapma (Albayrak & Altındal, 2010) ya da ücretlerin yabancı para birimi olarak ödenmesinden vazgeçilerek Türk lirasına çevrilmesi, ödemeleri dondurma veya azaltma gibi yöntemlere de başvurulmaktadır (Küskü, 2001:22; Barutçugil, 2004).

4. Alan Araştırmasının Amacı ve Yöntemi

Bu bölümde yapılan alan araştırmasının amacı ve araştırma sürecinde kullanılan yöntem, örneklem ve hipotezler ele alınacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma temelde kriz dönemlerinde işletmelerin izledikleri insan kaynakları politikalarının analizine dönük olarak gerçekleştirilmiştir. Ekonomik kriz dönemlerinde, organizasyonların kriz koşullarına uyum sağlayabilmek ya da krize karşı koyabilmek amacıyla yaptığı insan kaynakları uygulamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmayla birlikte, gelecekte yaşanabilecek ekonomik krizlerde firmaların bu dönemi en az zararla atlatabilmeleri ya da fırsata dönüştürebilmeleri için almaları gereken tedbirlerin ortaya çıkartılması hedeflenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından kriz politikalarını değerlendirmeye çalışan bu araştırma, Türk tekstil sektöründeki uygulamaları ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

4.2. Örneklem Büyüklüğü ve Araştırma Hipotezleri

ABD' de 2007 yılında mortgage krizi olarak başlayan ve etkileri genişleyip küresel boyuta ulaşan ekonomik kriz 2007 yılından 2009 yılı ortalarına kadar sürmüştür. Araştırmanın örneklemini 2009 yılının Temmuz ayında belirlenmiş olup, 2008 yılı İSO 1'inci 500 listesi de aynı dönemde yayımlanmıştır. Başka bir ifade ile örneklemin belirlendiği dönemde en yeni İSO 1'nci 500 listesi 2008 yılına aittir. Araştırma için seçilen hedef kitle, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2008'de işletmelerin üretimden satışları esas alınarak yaptığı sınıflandırmaya

göre Türkiye'nin 500 büyük işletmesi arasında yer alan 51 tekstil işletmesinden oluşmaktadır. Ancak, 2008 yılı İSO 1'nci 500 listesinde firmaların çalışan sayısı belirtilmediğinden araştırmanın evreni kesin olarak belirlenememiştir. Tekstil sektörünün seçilmesindeki ana unsur krizlerden en çok etkilenen ve krize en hızlı tepki veren sektörlerden biri olmasıdır. Yapılan araştırma kapsamında kuruluşların tamamına ulaşılmıştır. Ancak bazı işletme yöneticilerinin yoğun olduklarını gerekçe göstermeleri ya da firmaya ait bilgilerin paylaşılması gibi firma prensipleri nedeniyle hedef kitlenin tamamına anket uygulanamamıştır. Örneklem kapsamındaki 51 firmanın her birinin genel merkezine 10'ar tane anket formu gönderilerek yönetici ve işçilerin katılımı istenmiştir. Veriler 2009 yılının Ağustos ve Kasım ayları arasında toplanmıştır. Araştırma verileri, Türkiye'deki en büyük 51 tekstil firması arasından araştırmaya katılmayı kabul eden 32 firmadan elde edilmiştir. Dolayısıyla, araştırmaya şirket bazında katılım düzeyi %62,7 oranında, personel bazında ise % 42 oranında gerçekleşmiştir. Anketler 32 firmada %68,4 oranında yönetici ve %31,6 oranında işgörenlerden oluşan 214 katılımcıya uygulanmıştır. Gönderilen toplam 510 anketten 214 tanesi geri dönmüş olup, anketlerin geri dönüş oranı %42'dir.

Araştırmada kullanılan anket formu oluşturulurken insan kaynakları yönetimi, kriz yönetimi, işletme yönetimi, halkla ilişkiler ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalar incelenerek bu konuya uygun değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda veya benzeri konularda daha önce yapılmış alan çalışmalarında kullanılmış anket formlarından da faydalanılarak bazı sorularda araştırmaya uyarlama yapılmış ve araştırmanın amacına uygun 80 sorulu bir anket formu hazırlanmıştır. Bu doğrultuda anket formu, Tüz (2001), Ekinci ve İzci (2006), Özdevecioğlu (2002), Safran (2003) ve diğer bazı araştırmacıların hazırlamış oldukları anket sorularından ve ankette kullanılan kriz dönemlerinde izlenen İKY politikalarına ilişkin temel değişkenlerin belirlenmesinde ise Küskü (2001:39-40) den yararlanılarak ve teorik çerçeveye uygun olarak geliştirilmiştir.

Araştırmanın sorunsalını oluşturan hipotezler ise şu şekilde kurgulanmıştır:

H1. Firmaların krizden etkilenme durumları ile kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H2. Çalışanların yaş farklılıkları ile kriz dönemlerinde firmalarında uygulanan insan kaynakları politikaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H3. Çalışanların tecrübe farklılıkları ile kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları arasında anlamlı farklılık vardır.

4.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

4.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Tekstil işletmelerinde ankete katılan yönetici ve işgörenlerin demografik özellikleri kapsamında firmada buldukları statülerine, eğitim düzeylerine, cinsiyetlerine, görev yaptıkları fonksiyonel alanlarına, çalışma sürelerine (mesleki deneyim), yaş gruplarına ve aylık gelirlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde (%)	Demografik Özellik	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet Dağılımı			Eğitim Durumları		
Kadın	63	29,4	Lise ve altı	77	36,0
Erkek	150	70,1	Mesl. Yüksekokulu	33	15,4
Boş bırakılan	1	0,5	Lisans ve üstü	103	48,1
Toplam	214	100	Boş bırakılan	1	0,5
			Toplam	214	100
Buldukları Statü Dağılımı			Aylık Gelir Durumu		
Üst düzey yönetici	28	13,1	500-1.000 TL	62	29,0
Orta Düzey Yönetici	84	39,3	1.001-2.000 TL	75	35,0
Alt düzey yönetici	28	13,1	2.001-3.000 TL	30	14,0
İşgören /Memur	65	30,4	3.001 TL ve üstü	34	15,9
Boş bırakılan	9	4,2	Boş bırakılan	13	6,1
Toplam	214	100	Toplam	214	100
			Çalışma Süreleri		
Görev Yaptıkları Fonksiyonel Alan Dağılımı			Dağıl.		
Üretim yönetimi	44	20,6	5 yıldan az	50	23,4
Muhasebe Finansman	16	7,5	5-10 yıl	86	40,2
Pazarlama	13	6,1	11-15 yıl	42	19,6
İnsan Kaynakları	69	32,2	16 yıl ve üstü	34	16,8
Satınalma (Tedarik)	9	4,2	Toplam	214	100
Araştırma ve Geliştirme	8	3,7	Yaş Dağılımı		
Halkla İlişkiler	1	0,5	25 yaşın altı	23	10,7
Diğer	54	25,2	25-34	105	49,1
Toplam	214	100	35yaş üstü	86	40,2
			Toplam	214	100

Ankete katılan çalışanların %29,4'ü kadınlardan oluşurken, %70,6'sı ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %48,1'i lisans ve üstü eğitime sahiptir. Yöneticilerin 28'i kendilerini üst düzey yönetici olarak tanıtırken, 84'ü orta düzey ve 93'ü ise daha alt düzey yönetici olarak işletmelerinde görev aldıklarını beyan etmişlerdir. Çalışanların %30,8'i 500-1.000TL arası, %37,4'ü 1000-2000 TL arası, %14,9'u 2.001-3.000TL arası ve %15,9'u 3.001TL ve üzerinde gelire sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %23,6'sı 5 yıldan az, %40,7'si 5-10 yıl arası, %19,8'i 11-15 yıl ve geri kalan %15,9'u ise 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olduklarını rapor etmişlerdir. Görev yaptıkları alanlara göre yapılan dağılımda katılımcıların en büyük bölümünün insan kaynakları departmanında çalıştığı tespit edilmiştir.

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Güvenilirlik Testleri

Bu araştırmada kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları politikalarına ilişkin literatür incelemesi sonucunda tasarrufa ve küçülmeye yönelik politikalar incelemeye alınmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesi için kullanılan anket formunda, tasarrufa (sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler, yan haklardan yapılan kesintiler) ve küçülmeye dönük (istihdam azaltılması, alternatif politikalar) politikaları ölçümleyecek ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin önerme sayılarına ve güvenilirlik düzeylerine ilişkin test sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Değişkenler		Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
Tasarrufa yönelik politikalar	Sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler	0,82	6
	Yan haklardan yapılan kesintiler	0,88	7
Küçülmeye yönelik politikalar	İstihdam azaltılması	0,85	6
	Alternatif politikalar	0,94	7

Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, literatürde yaygın olarak kullanılan (Bryman & Cramer, 1997; Norusis, 1992) Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Cronbach Alfa değerleri 0,82 ile 0,94 arasındaki değerlerden oluşmaktadır. Değişkenlerin tamamının değeri Nunally’nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,7 ve üzerinde bir değerde olup, bu değişkenlerin güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir. Ele alınan 4 değişkenden “alternatif politikalar” değişkeninin 0,94 değeri ile en yüksek güvenilirlik oranına sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan, bütün değişkenleri ölçen önermeler SPSS programında ortalama topla (*compute mean*) opsiyonu kullanılarak birleştirilmiş, *f*-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizinde kullanılacak değişkenler elde edilmiştir.

Tablo 3’te görülebilecek sayısal bulgulara ilişkin bir açıklama yapılması gerekmektedir. Araştırmada 214 anket verisine erişilmesine rağmen anketin önermelerine verilen yanıtlar bu rakamın hayli gerisinde kalmaktadır. Toplam anket sayısı ile önermelere verilen yanıtlar arasındaki bu farkın temel nedeni, araştırmada katılımcılara işletmelerinde böyle bir politika izlemiyorsa “(0=Böyle bir uygulamamız yok (Soru uygun değil)” seçeneğini işaretlemelerinin istenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu seçeneği işaretleyenler makaledeki Tablolarda bulunan toplam sütununa dahil edilmemişlerdir. Bunun nedeni ise, katılımcılara yöneltilen insan kaynakları uygulamalarını kendi firmalarında hayata geçirmiş olan katılımcılardan net görüşler alabilmektir. Aksi takdirde böyle bir uygulama yapmayan katılımcılarda önermeleri yanıtlamaya zorunlu olarak yönlendirilmiş olacağından güvenilir olmayan bir veri seti ortaya konulmuş olabilecekti. Bir veri hatasına yol açmamak için uygulama yapmayan firma katılımcılarından “0” (sıfır) seçeneğini işaretlemeleri istenilmiş ve bunların verdikleri yanıtlar analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo 3: Tasarrufa ve Küçülmeye Dönük Politikalara İlişkin Betimleyici İstatistikler

		1	2	3	4	5	T*	AO
		n	n	n	n	n	n	s
		%	%	%	%	%	%	
Sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler	Ücret birimi yabancı paradan TL'ye çevrildi	3 7,5	3 7,5	1 2,5	5 12,5	28 70,0	40 18,7	4,30 1,28
	Ücretlere cüzi miktarda zam yapıldı	22 15,0	21 14,2	6 4,1	36 24,5	62 42,2	147 68,7	3,65 1,50
	Ücretlerde belli oranda azaltmaya gidildi	4 3,8	2 1,9	11 10,5	22 21,0	66 62,9	105 49,1	4,37 1,01
	Ücret ödemeleri daha sonra ödenmek üzere donduruldu	5 4,6	6 5,5	12 11,0	18 16,5	68 62,4	109 39,7	4,27 1,14
	Ücretler ödendi ancak kriz süresince zam yapılmadı	39 26,1	11 7,4	15 10,1	36 24,2	48 32,2	149 69,6	3,29 1,61
	Çalışanlara ücretleri karşılığı şirket hissesi verildi ve kar zarar ortaklığına gidildi	3 4,3	4 5,6	4 5,6	8 11,3	52 73,2	71 33,2	4,44 1,11
	Tasarrufa yönelik politikalar Yan haklardan yapılan kesintiler	Çalışanlara tahsis edilen araçların sayısında azaltmaya gidildi	9 7,8	5 4,3	18 15,5	23 19,8	61 52,6	116 54,2
Çalışanlara verilen cep telefonlarının faturaları ödenmedi		3 2,7	3 2,7	9 8,2	21 19,1	74 67,3	110 51,4	4,45 0,95
Bayram ikramiyesi ödenmedi		5 5,6	3 3,4	4 4,5	25 28,1	52 58,4	89 41,6	4,30 1,09
Satıştan doğan prim ödemeleri yapılmadı		5 7,0	2 2,8	3 4,3	17 23,9	44 62,0	71 33,2	4,31 1,15
Yakacak yardımı kaldırıldı		2 2,5	2 2,5	1 1,2	24 30,0	51 63,8	80 37,4	4,50 0,86
Erzak yardımı kaldırıldı		8 6,2	2 1,5	4 3,0	46 34,8	72 54,5	132 61,7	4,30 1,05
Teşvik primi kaldırıldı		3 4,2	3 4,2	3 4,2	25 35,2	37 52,2	71 33,2	4,27 1,03

Tablo 3 devam

İstihdam azaltılması	Kademeler eksiltildi, yalın bir organizasyon kuruldu	14 12,0	11 9,5	11 9,5	34 29,3	46 39,7	116 54,2	3,75 1,38
	Dış kaynaklardan yararlanmaya başladık, çalışanlarımızdan bazılarını işten çıkarttık	12 9,6	13 10,4	29 23,2	33 26,4	38 30,4	125 58,4	3,58 1,28
	Çalışanlarımızdan bazılarını işten çıkarttık	31 20,0	29 18,7	34 21,9	25 16,1	36 23,3	155 72,4	3,04 1,45
	Ücretsiz izin kullandırıldı	50 30,9	23 14,2	40 24,7	18 11,1	31 19,1	162 75,7	2,73 1,48
	Çalışanlar Gönüllü emekli olmaları için teşvik edildi	17 12,9	16 12,1	13 9,8	27 20,5	59 44,7	132 61,7	3,72 1,46
	Askerlik çağında olan personel askere gitmeleri konusunda teşvik edildi	7 6,7	8 7,7	7 6,7	20 19,2	62 59,7	104 48,6	4,17 1,25
	Yarı zamanlı (part time) çalışma sistemi kuruldu	12 11,9	7 6,9	7 6,9	17 16,8	58 57,5	101 47,2	4,01 1,42
	Ücretli izin kullandırıldı	35 24,1	16 11,0	26 17,9	20 13,8	48 33,2	145 67,8	3,21 1,58
	Çalışana kendi işini kurması için yardım edildi	7 8,6	3 3,7	2 2,5	8 9,9	61 75,3	81 37,9	4,40 1,25
	Yeni kariyere geçiş yoluyla çalışana iş bulduk	2 2,6	2 2,6	7 9,0	11 14,1	56 71,7	78 36,4	4,50 0,95
Küçülmeye yönelik politikalar Alternatif politikalar	Krizin olmadığı ülkeye çalışan transfer ettik	4 6,0	1 1,5	1 1,5	9 13,4	52 77,6	67 31,3	4,55 1,05
	Evde çalışma ortamı özendirildi	5 7,5	5 7,5	2 3,0	7 10,4	48 71,6	67 31,3	4,31 1,28
	Proje oldukça ücret ödeme yöntemi geliştirildi	16 21,1	1 1,3	4 5,3	8 10,5	47 61,8	76 35,5	3,91 1,63

Ölçek, 0= Böyle bir uygulamamız yok (Soru uygun değil)

1= İlk ve çok önemli bir uygulama olarak hayata geçirildi, 2= İlk ve orta/düşük düzeyde bir uygulama olarak hayata geçirildi, 3= Krizin etkileri artınca uygulamaya geçildi, 4= Kriz öncesine göre bir değişiklik yapılmadı ve 5= Böyle bir uygulama bu krizde yapılmadı.

* T: Araştırmada verilen önermeleri cevaplayanların oranı ("Böyle bir uygulamamız yok-soru uygun değil" seçeneğini işaretleyenler dahil edilmemiştir).

Türkiye çapında gerçekleştirilen ve 32 tekstil işletmesinde 214 personel tarafından değerlendirilen ankette, çalışanlardan kriz dönemlerindeki insan kaynakları politikalarına ilişkin uygulamalara dönük önermeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan önermeleri değerlendirirken, "0= Böyle bir uygulamamız yok (Soru uygun değil) 1= İlk ve çok önemli bir uygulama olarak hayata geçirildi, 2= İlk ve orta/düşük düzeyde bir uygulama olarak hayata geçirildi, 3= Krizin etkileri artınca uygulamaya geçildi, 4= Kriz öncesine göre

bir değişiklik yapılmadı ve 5= Böyle bir uygulama bu krizde yapılmadı” seçeneklerinden uygun olanını işletmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel toplamda analizlere tabi tutularak sonuçlar tablolar halinde düzenlenmiştir. Kriz dönemlerinde izlenen politikalar içerisinde katılımcılar tarafından en çok rapor edilen uygulama “çalışanlara ücretsiz izin verilmesi” politikası olarak karşımıza çıkmaktadır. En az uygulanan politika ise “Ücret birimi yabancı paradan TL’ye çevrildi” politikası olarak katılımcılar tarafından beyan edilmiştir.

Tablo 3’te yer alan küçülmeye ve tasarrufa yönelik politikalara ilişkin katılımcıların algıları genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun önermelere “Kriz öncesine göre bir değişiklik yapılmadı” ve “Böyle bir uygulama bu krizde yapılmadı” cevapları verdikleri görülmektedir. Ayrıca ankete verilen yanıtlardan anlaşıldığına göre katılımcılar tasarrufa yönelik politikaların içerisinde yer alan yan haklardan yapılan kesintileri bu kriz döneminde diğer politikalara göre daha az uygulandığını beyan etmişlerdir (AO=4,31). Bununla birlikte tasarrufa yönelik politikaların AO’sı 4,05 olurken, küçülmeye dönük politikaların AO’sı 3,80 olarak gerçekleşmiştir. Buradan elde edilecek en önemli çıkarım, ankete katılan katılımcılar kriz dönemlerinde daha çok küçülmeye yönelik politikaların işletmelerinde uygulama alanı bulduğunu rapor etmişlerdir.

Araştırmada yer alan önermeler tek tek ele alındığında işletmelerde en az uygulama alanı bulan politikanın AO=4,55 ile “Krizin olmadığı ülkeye çalışan transfer ettik” önermesinde gerçekleştiği görülmüştür. Tekstil işletmelerinde çalışan katılımcıların yaptığı değerlendirmelere göre ikinci (AO=4,50) sıradaki en az uygulama alanı bulan önermeler ise “Yeni kariyere geçiş yoluyla çalışana iş bulduk” ve “Yakacak yardımı kaldırıldı” önermeleridir. Bununla birlikte araştırmada en çok uygulandığının beyan edildiği önerme ise AO= 2,73’le “Ücretsiz izin kullandırıldı” önermesidir. İkinci sırada en çok uygulanan politika ise “Çalışanlarımızın bazılarını işten çıkarttık” önermesi olmuştur (AO=3,04).

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarını tespit etmek amacıyla yapılan bu alan araştırmasında, tasarrufa yönelik politikalara ilişkin önermelere verilen yanıtların analizi sonucunda, sabit ücretler üzerinde çok az değişiklik yapıldığı görülmektedir. Çoğunlukla firmalarda yaşanan son krizde bu tip uygulamaların yapılmadığı rapor edilmiştir. Bu politikalar içerisinde yer alan “ücretler ödendi ancak kriz süresince zam yapılmadı” politikasının katılımcılar tarafından diğer politikalara göre daha fazla uygulandığı beyan edilmektedir. Yine aynı politika grubunda yer alan yan haklardan kesinti politikaları genel olarak değerlendirildiğinde çok fazla uygulama alanı bulamadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte en çok uygulama alanı bulan politika “Çalışanlara tahsis edilen araçların sayısında azaltmaya gidildi” politikası olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan çalışmada kriz dönemlerinde uygulanma alanı bulabileceği düşünülen küçülmeye dönük politikaların (AO=3,80), tasarrufa dönük politikalarından (AO=4,05) daha fazla uygulama alanı bulduğu tespit edilmiştir. Aslında çalışmanın bu boyutunda farklı bir sorunsal ortaya çıkmaktadır. Kriz anında genellikle işletme içerisinde insan kaynakları giderlerinde tasarrufa gidilmesi politikasının uygulandığı tartışılırken tekstil işletmeleri çalışanları küçülme politikalarının daha çok uygulama alanı bulduğunu belirtmişlerdir. Bu tür bir uygulamaya geçişin nedenleri daha derin bir araştırmada sorgulanmalıdır. Yapılan araştırmada küçülmeye dönük politikalarda en çok tercih edilen politika ise izin kullandırma eğilimidir. Gerek “Ücretsiz izin kullandırıldı” gerekse “Ücretli izin kullandırıldı” en çok uygulanan politikalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.3.3. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları İlişkisi

Anket katılımcılarından krizin firmalarını etkileme düzeylerini tespit edebilmek amacıyla “Yaşanan kriz firmanızı etkiledi mi?” sorusunu verilen şıklardan kendilerine uygun olanını işaretleyerek yanıtlamaları istenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Yaşanan Krizin Firmaları Etkileme Düzeyi

Yaşanan krizin firmayı etkileyip etkilemediği	n	%	T %	Gruplar
Kesinlikle etkiledi. Firmamız kapanma noktasına geldi	6	2,8	76	I. Grup Krizden Olumsuz Etkilenenler
Etkiledi. Satışlarımız ve gelirlerimiz düştü	156	73,2		
Hiçbir şey değişmedi.	24	11,3	11,3	II. Grup Krizden Etkilenmeyenler
Olumlu yönde etkiledi. Eskisinden daha iyi konumdayız	20	9,4	12,7	III. Grup Krizden Olumlu Yönde Etkilenenler
Kriz sayesinde firmamız gelişti. Sektörde söz sahibi konuma yerleşti	7	3,3		
TOPLAM	213	100	100	

Yapılan ilk değerlendirmeler sonucunda firmalarının krizden etkilendiğini belirten katılımcı sayısının hayli fazla olmasına karşın firmanın krizden dolayı kapanma noktasına geldiğini beyan eden katılımcı sayısının düşük düzeyde (%2,8) kaldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %73,2’si yaşanan krizin firmalarının satışlarını ve gelirlerini düşürme yönünde etkilendiğini rapor etmişlerdir. Kriz birçok sorunu beraberinde getirmesine karşın bazı avantajlarını da yanında getirebilir. Bu amaçla katılımcılara krizin olumlu yönlerini tespiti ilişkin şıklar da sunulmuştur. Krizin firmalarını olumlu yönde etkilediğini beyan edenlerin oranı %12,7’dir. Krizin firmalarını etkileme durumuna bağlı olarak araştırmaya katılanların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmayacağını tespit edebilmek ve araştırmamızın birinci hipotezini (H1) test edebilmek amacıyla Tablo 4’te görüldüğü gibi üç grup oluşturulmuştur. Dolayısıyla, katılımcılar “krizden olumsuz etkilenenler” (%76), “krizden etkilenmeyenler” (%11,3) ve “krizden olumlu yönde etkilenenler” (%12,7) olarak üç gruba ayrılmışlardır.

Tablo 5: Firmaların Krizden Etkilenmeleri Bakımından Çalışanların İKY Uygulamaları Algı farklılıkları

Firmanın Krizden Etkilenme Durumu*	Krizde Döneminde Uygulanan İKY Politikaları	f	Sig.
	Firmanın Krizden Etkilenme Durumu*	Sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler	3,174
Yan haklardan yapılan kesintiler		4,070	0,019
İstihdam azaltılması		5,019	0,008
Alternatif politikalar		6,772	0,002

*Ayrıntılı bilgi için Tablo 4’e bakınız.

wTablo 5’te yer alan ölçekler SPSS Compute Mean seçeneği kullanılarak bir araya getirilmiştir. Ankete katılanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri arasında krizin firmalarını etkileme düzeylerine göre farklılıklar olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan hipotez testi sonuçlarına göre kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarına ilişkin algılamalar firmaların krizden etkilenme düzeylerine göre farklılıklar göstermektedir. Her dört politikada da firmalarının krizden olumsuz yönde etkilendiğini beyan eden katılımcılar diğer iki gruba göre kriz döneminde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarını firmalarında daha fazla uyguladıklarını rapor etmişlerdir. Bu bağlamda “H1. Firmaların krizden etkilenme durumları ile kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikaları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.4. Çalışanların Yaşı ile Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları İlişkisi

Türkiye’deki ilk 500 firma arasında yer alan tekstil işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmanın bu bölümünde çalışanların yaş farklılıklarına göre krizde uygulanan politikalarda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle çalışanların yaşı ile kriz dönemlerinde uygulanan İKY politikaları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Çalışanların Yaşları ile Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları

	Krizde Döneminde Uygulanan İKY Politikaları	f	Sig.
Çalışanların Yaşı*	Sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler	0,628	0,535
	Yan haklardan yapılan kesintiler	0,304	0,738
	İstihdam azaltılması	3,150	0,045
	Alternatif politikalar	0,827	0,439

*Ayrıntılı bilgi için Tablo 1’e bakınız.

Tablo 6’daki sonuçlara göre, katılımcıların yaş farklılıkları ile firmalarında kriz dönemlerinde uygulanan İK politikaları arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) anlamlı bir farklılık oluşmadığı Tablo 6’daki verilerden anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalama değerleri “sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler” için 3,27-3,65; “yan haklardan yapılan kesintiler” için 4,11-4,25; “istihdam azaltılması” için 3,00-3,44 ve “alternatif politikalar” için 3,24-3,72 aralığında gerçekleşmiştir. Yalnızca, “istihdam azaltılması” değişkeni için $p\leq.045$ çıkmış olup, diğerlerinde anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır. Bu bağlamda “H2. Çalışanların yaş farklılıkları ile kriz dönemlerinde firmalarında uygulanan insan kaynakları politikaları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

4.3.5. Çalışanların İş Tecrübeleri ile Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları İlişkisi

Araştırmada kurgulanan bir başka hipotez ise “H3. Çalışanların tecrübe farklılıkları kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezidir. Bu hipotezi test edebilmek amacıyla çalışanların iş tecrübelerine göre oluşturulmuş dört grubun, kriz dönemlerinde firmalarında uygulanan dört grup politikaya ilişkin verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 7: Çalışanların İş Tecrübeleri ile Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları

	Krizde Döneminde Uygulanan İKY Politikaları	f	Sig.
Çalışanların İş Tecrübeleri*	Sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler	1,290	0,279
	Yan haklardan yapılan kesintiler	0,752	0,523
	İstihdam azaltılması	0,287	0,835
	Alternatif politikalar	2,229	0,087

*Ayrıntılı bilgi için Tablo 1'e bakınız.

Tablo 7'deki veriler göz önünde bulundurularak anket katılımcılarının iş tecrübeleri birbirlerinden farklı olsa da kriz dönemlerinde firmalarında uygulanan insan kaynakları politikalarının birbirine paralel olduğu görülmektedir. Bu bağlamda H3 hipotezi reddedilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle sürekli artan rekabet ortamı ve bu durumun ekonomi üzerinde oluşturduğu etkilerden biri de piyasaların aşırı duyarlılığıdır. Bu aşırı duyarlılığa bağlı olarak gerek uluslararası gerekse ulusal ekonomik ilişkilerde en küçük olumsuzluklar bile işletmelerde çok hızlı gelişen ve yıkıcı etkileri olan krize neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin izledikleri politikalar faaliyetlerini olumsuz yönde etkileme veya krizi fırsata dönüştürme bakımından kendileri için yaşamsal öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerde stratejik bir öneminin olduğu ve kriz dönemlerinde en etkili unsurun insan kaynakları olduğu bilinmektedir (Delaney & Huselid, 1996). Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları, tasarrufa yönelik ve küçülmeye dönük politikalar olmak üzere iki ana başlıkta değerlendirilmektedir. Küçülmeye dönük politikalar olarak istihdamın azaltılması ve diğer alternatif politikalar izlenmektedir. Alternatif politikalar ise, çalışma günlerini ve/veya saatlerini azaltma, yarı zamanlı (part-time) istihdam, gönüllülük esaslı, ücretli-ücretsiz izin, erken emeklilik, proje oldukça ücret ödeme ve kısa çalışma örnek gösterilebilir. Bunların yanında, tasarrufa yönelik politikalar ise, yan haklar olan çalışanlara tahsis edilen araçların sayısında azaltmaya gidilmesi, çalışanlara verilen cep telefonlarının faturalarının ödenmemesi, çalışanlara fazla mesai ücretleri ve bayram ikramiyelerinin ödenmemesi, teşvik primleri ve satıştan doğan prim ödemelerinin yapılmaması, yakacak ve erzak yardımının kaldırılması gibi politikalar. Tasarrufa yönelik politikalar arasında sabit ücretlerden kesintiler de bulunmaktadır.

Bu araştırma, 2007-2009 yıllarında yaşanan ekonomik krizin etkileri çerçevesinde, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları yönetimi politikalarının neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Kriz dönemlerinde firmaların gerçekleştirmiş oldukları insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin yapılan insan kaynakları yönetimi ve istihdam sorunları alanında çok fazla çalışmaya rastlanılmadığından, bu araştırmanın özgün değere sahip olduğu söylenebilir. Türkiye'de ilk 500 firma arasında yer alan tekstil işletmelerinde gerçekleştirilen alan araştırmasının verilerinin analizi sonucunda, firmaların krizden etkilenmiş oldukları belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki firmaların büyük bir kısmının (%76) özellikle satışlarının ve gelirlerinin düştüğü, bir kısmında (%11,3) hiçbir şeyin değişmediği, bunun yanı sıra krizden olumlu yönde etkilenip krizi fırsata dönüştüren (%12,7) firmaların da olduğu ortaya çıkmıştır.

Kriz döneminde firmaların işten çıkarma (%72,4), ücretsiz izin kullandırma (%75,7), ücretli izin kullandırma (%67,8) ücretlere zam yapmama (%69,6) ve erzak yardımını kaldırma vb. yan haklardan yapılan kesintiler (%61,7) gibi giderleri azaltıcı ve tasarrufa yönelik insan kaynakları politikaları izledikleri ortaya çıkmıştır. Kriz dönemlerinde gerçekleştirilen çeşitli giderleri azaltıcı ve tasarrufa yönelik insan kaynakları politikaları arasından firmaların öncelik sırasına göre ücretsiz izin kullandırma, çalışanlarının bazılarını işten çıkarma ve ücretli izin kullandırma politikalarını uyguladıkları görülmüştür.

Kriz dönemlerinde izlenen insan kaynakları politikalarından “sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler”, “yan haklardan yapılan kesintiler”, “istihdam azaltılması” ve “diğer alternatif politikalar” incelemeye alınmış ve bunların uygulama öncelikleri araştırılmıştır. Ayrıca, “krizin firmaları etkileme düzeyine göre” (H1), çalışanların “yaş” (H2) ve “tecrübe” (H3) farklılıklarına bağlı olarak firmalarının izledikleri insan kaynakları politikalarının da farklılaştığına dair kurgulanan hipotezler sınanmıştır.

Yapılan hipotez testi sonucunda elde edilen temel bulgulara göre, krizin firmaları etkileme düzeyine göre uygulanan insan kaynakları politikalarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmış olup, araştırmanın birinci hipotezi (H1) kabul edilmiştir. Krizden olumsuz yönde etkilendiğini beyan eden katılımcıların çalıştıkları firmaların, araştırmada ele alınan kriz dönemi politikalarının hepsini (“sabit ücretlerde yapılan düzenlemeler”, “yan haklardan yapılan kesintiler”, “istihdam azaltılması” ve “diğer alternatif politikalar”), krizden etkilenmeyen ve krizden olumlu etkilenen firmalardan daha fazla uyguladıklarını rapor etmişlerdir.

Çalışanların yaş düzeyleri (H2) ve tecrübe (H3) farklılıkları ile işletmelerin izledikleri insan kaynakları politikaları arasında anlamlı ($p < .05$) bir farklılığa ulaşılamamıştır. Bu bağlamda araştırmanın ikinci (H2) ve üçüncü (H3) hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların demografik özellikleri ile firmaların kriz dönemlerinde uyguladıkları insan kaynakları politikaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar, kriz dönemlerinde firmalarının uyguladıkları insan kaynakları politikalarını farklı şekillerde algılamamaktadırlar. Çalışanların demografik özelliklerinde farklılaşmaların olmasına karşın bu farklılaşma firmalarının uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı farklılıklarına yol açmamaktadır.

Bu araştırma kriz dönemlerinde firmaların uyguladıkları insan kaynakları politikalarını açığa çıkarmaya yönelik betimsel nitelikte bir çalışma olarak değerlendirilmelidir. Araştırma verilerinin Türkiye’de ilk 500’e girmiş Tekstil firmaları arasından toplanmış olması önemli iken, bulguların genelleştirilmesi açısından yeterli değildir. Bu nedenle, benzer çalışmaların daha geniş bir coğrafyada ve daha fazla sayıda firmaya ulaşılarak ve de farklı data toplama yöntemleri kullanılarak yapılması önerilmektedir. Ayrıca, kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin az sayıda araştırma yapılmış olması, bu denli önemli bir alanda daha fazla araştırma yapılması gereksinimini de açığa çıkartmaktadır.

Yapılan araştırma, aslında firmaların krizin etkilerini azaltmak için daha çok maliyeti azaltma hedefiyle tanımlanmış olan uygulamalar içerisine girdiklerini göstermektedir. Krizde işverenlerin ilk uygulamaları çalışanları işten çıkarma politikası olup, bu tür politikalar çağdaş işletmecilikte en önemli rekabet unsuru olarak kabul gören insan kaynakları yönetimi felsefesiyle çok da bağdaşmamaktadır. Mademki insan kaynakları bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaktır, o halde firmaların normal çalışma dönemlerinde bedensel ve zihinsel çabalarından faydalandıkları bu kaynağı, kriz dönemlerinde hemen gözden çıkarmamaları gerekmektedir. Firmaların kriz dönemlerinde insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak görüp,

personel çıkararak krizi atlattırma çalışmak yerine insan kaynağıyla birlikte krizin aşılabileceği alternatif politikalar geliştirmeleri daha doğru bir uygulama olabilir. Dolayısıyla, insan kaynağını zorda bırakacak ve çalışanlar tarafından kabul edilmeyecek uygulamalar yerine çalışanların da kabul edeceği insan kaynakları politikalarını ortaya çıkarabilmek için kriz öncesi dönemlerde çalışmalar yapıp, kriz dönemlerinde hangi insan kaynakları politikalarının çalışanlar açısından daha uygun bulunacağını tespit etmeleri gerekir. Örneğin, krizde kâr kaybına uğrayan firmalar kâr paylaşımı sistemiyle kâr kayıplarını, çalışanları işten çıkarmak yerine ücret kesintisi yaparak ya da işten çıkarmadan kâr oranında ödeme şeklinde telafi edebilirler. Dolayısıyla, normal faaliyet dönemlerinde firmaların hangi tür insan kaynakları politikalarını uygularlarsa kriz dönemlerinde bu politikaların avantajlarından yararlanabileceklerini iyi analiz ederek politikalarını şekillendirmeleri gerekmektedir. Firmaların kriz dönemlerine yalnızca yatırım veya finansman gibi konular açısından değil aynı zamanda insan kaynakları yönetimi konularında da hazırlıklı olmalı ve bir kriz dönemi insan kaynakları yönetimi stratejisi belirlemelidir. Firmalar, kriz dönemlerinde faydalı olacak insan kaynakları politikalarını kriz yaşanmadan önce oluşturmaldır. Bunun için hem uygulayıcılara hem de araştırmacıların çalışmaları yapması gerekmektedir. Firmalar, istihdam ettikleri çalışanlarını çabucak gözden çıkartılacak maliyet unsuru olarak görmek yerine, şartlar ne olursa olsun sahip çıkılması gereken önemli yatırımlar olarak kabul etme bilincinde olmaları ve insan kaynakları politikalarını da bu bilinç çerçevesinde kurgulamaları gerekir.

Kaynakça

- Albayrak, M., & Altındal, A. (2010). Küresel ücret raporu. *Sosyal Güvenlik Uzmanları Derneği Yayını*. Erişim Tarihi: 08.12.2010, http://www.sguz.org/index.php?option=com_content&view=article&id=143:kuresel-ucret-raporu&catid=50:projeler-ve-makaleler&Itemid=447
- Arikboğa, Ş. (2001). Kriz ortamında işletme yönetimi. *İktisat Dergisi*, 410-411, 52-54.
- Baltaş, Z. (2004). *Krizde fırsatları görmek, yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1998). The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations. *Academy of Management Executive*, 12(1), 58-67.
- Blythe, B. T. (2014). *Blind sided: A Manager's guide to crisis leadership*. USA: Rothstein Publishing.
- Bozgeyik, A. (2008). *Krizlerden yükselecek çıkın*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with spss for windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Caponigro, J. R. (2000). *The crisis counselor: A step by step guide to managing a business crisis*. Illustrated Ed., McGraw-Hill Companies.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know?, what have we learned?. *The Executive*, 7(1), 95-104.
- Cascio, W. F. (2009). *Employment downsizing and it's alternatives: Strategies for long-term success*. USA: SHRM Foundation.

- Cayer, J. (2009, January). *Human resource management lessons from past fiscal crises*. Alliance for innovation, navigating the fiscal crisis-tested strategies for local leaders, Arizona State University, USA.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ekinci, H., & İzci, F. (2006). Kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemi ve kayseri tekstil sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 39-54.
- Farazmand, A. (2014). *Crisis and emergencymanagement: Theory and practice*. USA: CRC Press-Taylor & Francis Group.
- Fındıkcı, İ. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fortune Turkey. (2009). *Krizde yaratıcı İK politikaları*. Erişim tarihi: 17.03.2009, http://www.fortuneturkey.com/haberdetay.asp?news_id=424
- Harvey, G. (2009). Employment relations in liberal market economy airlines. *Employee Relations*, 31(2), 168-181.
- Kaufmann, J. B., Kesner, I. F., & Hazen, T. L. (1994). The myth of full disclosure: A look at organizational communications during crises. *Business Horizons*, 37(4), 29-39.
- Kaynak, T. (1996). İnsan kaynakları planlaması. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kırım, A. (2009). *Krizden nasıl çıkarız*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmazıyürek, H., & Basım, N. H. (2009). İş modeli ve kriz yönetimi. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Krolicki, K. (2009). *UPDATE 3-Ford offers buyouts to all UAW workers*. Erişim tarihi: 05 Ocak 2011, <http://www.reuters.com/article/idUSN2125243620091221>.
- Küskü, F. (2001). Kriz döneminin insan kaynakları uygulamalarına etkileri: Ampirik bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1), 5-32.
- Long, R. K. (2001). Seven needless sins of crisis (mis)management. *PR Tactics*, August, 13-25.
- Low, L. (2000). Political economy of human resource challenges and changes in the Post-Asian financial crisis. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), 23-40.
- McCracken, J. (2006). Ford aims to cut union work force through buyouts: As financial crisis deepens, a senior executive departs; another big blow to UAW, *Wall Street Journal*, 15.09.2006.
- Martinelli, K. A., & Briggs, W. (1998). Integrating public relations and legal responses during a crisis: The case of Odwalla Inc.. *Public Relations Review*, 24(4), Winter, 443-460.
- Mitroff, I. I., Pearson, M. C., & Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises*. New York: Oxford University Press.
- Mondy, W. F., & Noe, R. M. (1996). *Human resource management*. 6th Edition, London: Prentice Hall Inc.
- Myrna, John W. (2009). Strategic downsizing-A new model for implementing workforce reductions. *Employment Relations Today*, 36(1), 41-47

- Nourssis, M. J. (1992). *SPSS for windows professional statistics*. Release 5, Chicago: SPSS Inc.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19, 93-114.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2004). *Kriz yönetimi: Halkla ilişkiler bakımından bir değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Posner, Richard A. (2009). *A failure of capitalism: The crisis of '08 and the descent into depression*. USA: Harvard Business Review.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler*. Bakış Dergisi, 47.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Safran, B. (2003). Krizlerin aşılmasında önemli bir araç olan işveren motivasyonuna yönelik olarak İstanbul tekstil sektörü işletmelerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 59-71.
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*. London: Cassell.
- Sparrow, P. R. (1999). Is HRM in crisis? Re-engaging, deterring and regulating the modern organization. In R. Schuler & S. Jackson (Eds.), *Strategic human resource management: linking people to the firm* (pp. 416-432). New York: Blackwell.
- Statistics Canada. (2011). *Glossary*. Retrieved January 07, 2011, from <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-222-x/2008001/glossary-glossaire-eng.htm#a15>
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme sürecinde işletme yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*, (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tüz, V. M. (2001). *Kriz ve işletme yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sendika.org. (2004). *Kriz konjonktüründe işçi eğilimleri araştırması ön araştırma raporu- Nicel işçi araştırmaları merkezi*. Erişim tarihi: 08.12.2010, http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=1055
- Yalım, D. (2005). İnsan kaynaklarında yeni eğilimler. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.