

Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi

Araş. Gör. Barış SAFRAN

Muğla Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MUĞLA

ÖZET

Günümüzde küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Özellikle işletme yöneticilerinin, kriz ortamlarından çıkabilmek için sıkça tercih ettiği insan kaynağına ilişkin uygulamalarda sorumlulukları daha da artmaktadır. Bu bakımdan insan kaynağına ilişkin, kısa vadeli çözümler yerine uzun vadede düşünülüp, birlikte tartışılmış; akıllı, yapıcı ve kalıcı uygulamaların yaşama geçirilmeleri gerekmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin personelin motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetleri ile olumsuz yönde etkileyen çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetinin kriz yaşamaya ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır ve bu konuda bazı öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, kriz kaynakları, insan kaynakları yönetimi, güdüleme, güdüleme araçları, ücret

Investigation of Organizations Operating in Textile Sector in İstanbul to Understand The Effects of Employee Motivation in Overcoming Crises

ABSTRACT

Today, with the rise of globalization, organizations need to carry out their operations in a more competitive and unstable conditions. Survival of organizations in such conditions depends on their protecting themselves from dangers and making use of opportunities in the market. First thing to be done by organizations to protect themselves. From dangers and make use of opportunities is to establish and effective crisis management system. In crisis conditions, particularly managers, responsibilities connected with human resources-related operations which are usually drawn on by managers to survive from crises increase. Hence, instead of short term solutions to problems relating to human resources, it is necessary to implement long term solutions which are found out as a result of cooperative endeavor and which are constructive and stable. Here, relationship between operations carried out by organizations to enhance their staff's motivation and operations carried out to cut to expenses connected with staff and experiencing a crisis is investigated and some suggestions are provided.

Keywords: Crisis, crisis management, resources of management, human resources management, motivation, motivation tools, salary

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Özellikle işletme yöneticilerinin, kriz ortamlarından çıkabilmek için sıkça tercih

ettiği insan kaynağına ilişkin uygulamalarda sorumlulukları daha da artmaktadır. Çünkü, insan kaynağının etkin yönetimi, örgütün performansında ve yaşayabilmesinde fiziksel sermayenin yönetiminden daha etkili olabilmektedir. Bu bakımdan insan kaynağına ilişkin, kısa vadeli çözümler yerine uzun vadede düşünülüp, birlikte tartışılmış; akıllı, yapıcı ve kalıcı uygulamaların yaşama geçirilmeleri gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde, tüm çalışanların asli görevlerinden biri olan problem çözme işi, eğer başarılı bir şekilde gerçekleştirilemezse, problemin niteliğine bağlı olarak örgüt etkinliğini azaltan sonuçlara yol açabilir ve hatta bazen örgütün hayatını tehlikeye atabilir. Ancak çalışanların bu işte başarılı ya da başarısız olmaları, güdülenme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Güdülenme, düşünciyi yönlendirerek kişilerin yalnızca problem çözümüne ilişkin olan düşünceler üzerinde durmasını sağlar.

Bu düşüncelerin ışığında hazırlanan bu çalışmanın amacına uygun olarak, kriz yönetimi adlı ilk bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramları açıklanarak kriz süreci, krizin olumlu ve olumsuz etkileri ve nedenleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde kriz döneminde insan kaynakları yönetiminin önemine değinilmiş ve üçüncü bölümde krizlerin aşılmasında problem çözme ve işgören motivasyonu arasındaki ilişki irdelenmiştir. Uygulama kısmında ise kriz dönemlerinde işletmelerin personelin motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetleri olan gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturmaya ilişkin yaklaşımları ile yine kriz dönemlerinde işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetinin kriz yaşamayla ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır ve bu konuda bazı öneriler getirilmiştir.

1. KRİZ YÖNETİMİ

Günümüzün değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapısından dolayı işletmeler kriz, risk ve belirsizlik durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. Genel olarak kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durumdur (Lippit ve Schmit,1967:103-104,111-112). Başka bir ifadeyle kriz, şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilir (Jimenez,2001:54). Daha kapsamlı bir tanımda kriz, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için fırsat veya tehdit yaratan, işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini azaltan veya ortadan kaldıran, karar vermede organizasyonel araştırmaları gerekli kılan, çözüm stratejilerinin belirsizliği nedeniyle risk yaratan bir durumdur (Milburn, Schuller, Watman, 1983:1144). Kriz yönetimi ise muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar (Can,1999:317-318). Bu süreçte en büyük sorumluluk tepe yöneticilerine düşmektedir. Kriz zamanlarında yönetici,

bir stratejist gibi olayların önemini önyargısız kavrayıp tehlikeyi sezerek çabuk karar vermek zorundadır (Hinterhuber,1992:105).

Krizi yönetebilmek ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hazır ve her durumda kullanılacak bir formül veya çözüm önerisi bulunmamasına ve literatürde kriz süreciyle ilgili çok farklı sınıflandırmalar olmasına rağmen genel olarak üç aşamadan söz etmek mümkündür (Akat,1999:337). Birinci aşama olan kriz uyarılarının algılanması sürecinde örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütün veri toplama sistemleri kriz sinyallerinin tespitinde geç kalır veya yöneticilere iletmede etkisiz olursa gerekli önlemler alınamayacak, yönetim eksik veriyle ve geçmiş deneyimlerine dayanarak yanlış kararlar alacak ve kriz dönemine geçecektir (Şimşek,1999:309). İkinci aşama olan kriz döneminde, hem işgörenler hem de yöneticiler arasında panik başlar, yetki merkezileşir ve buna bağlı olarak karar alma sürecinde bozulmalar ortaya çıkar (Budak,1998:245). Üçüncü aşama olan çözüm veya çöküş evresi, işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Üst yönetim veya oluşturulmuşsa kriz yönetim ekibi üyeleri, stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Aksi takdirde örgütün devamlılığı tehdit altına girer ve işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilir (Türk,1995:25-26).

Krizin işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Krizin olumsuz sonuçlarına örnek olarak merkezileşme eğilimlerinin ve örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, plan ve kararların niteliğinin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, amaçların netliğini yitirmesi, karşılıklı güvenin kaybolması ve ekonomik çöküntü verilebilir (Çelik,1995:64-69). Krizin olumlu etkileri ise yöneticilerin krizleri kullanarak yapısal veya kültürel değişimler yapmaları, astlarıyla yakınlaşmaları, yarım kalan projeleri gündeme getirmeleri, gerek işletmede gerekse de kendilerinde aksayan yönleri fark etmeleri ve işletmenin kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat yakalaması, ekip çalışmasının güçlenmesi olarak sıralanabilir (Hurst,2000:65-84).

Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir ancak genel bir ifadeyle örgüte çevresi arasındaki uyumsuzlukların krize yol açtığı söylenebilir. Çevresel etmenler ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik, arz talep dengesizliği gibi ekonomik sistem ve durumla ilgili öğeler, teknolojik gelişmeler, toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimler, hukuksal ve siyasi sınırlamalar, uluslararası rekabet, savaş veya deprem, sel gibi doğal afetlerdir (Ergin,1992:50-56). İç çevre faktörleri ise koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, örgüt yapısının katılığı ve yönetimin merkezileşme derecesi, işletmenin büyüklüğü ve yönetimin yetersizliği olarak sıralanabilir (Can,1994:30-32).

2. KRİZ DURUMUNDA İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

İnsan kaynakları işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla

biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç, insan kaynağıdır (Sabuncuoğlu,1997:13). Günümüzde diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi bir seyir izleyecekleri önceden tahmin edilebilirken, personelin ya da diğer bir ifadeyle insan kaynağının davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır. Personelin yarattığı bu belirsizlik de örgütlerin performansını büyük çapta etkilemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın, üretimdeki gerilemenin en açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir (Aldemir,2001:5).

Özellikle de stresin ve gerilimin üst düzeyde olduğu kriz durumlarında insan kaynağının etkin kullanılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü bir işletmeyi ayakta tutan, işletmeye bağlı ve onun vizyonunu paylaşan çalışanlardır. Burada bahsedilen tüm çalışanların oluşturduğu ve paylaştığı, işletme içindeki herkese ilham veren bir vizyondur. Eğer çalışanlar ve onların oluşturduğu işletme, günü kurtarmak için değil de gelecekte ne olmak istediklerinin hayali ile çalışırsa, bu noktada krizleri de beraberce aşmaları kolay ve sancısız olacaktır (Gürsoy,2000:24).

İşletmelerin parasal kaynakları ve diğer kaynakları kriz durumundan nasıl etkileniyorsa, insan kaynakları da aynı şekilde hatta daha fazla etkilenmektedir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticilerinin kriz ortamlarında farklı stratejiler geliştirmesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir (Şimşek ve Aydoğan, 2000:16). İnsan kaynakları fonksiyonlarının geliştirilen bu stratejiler doğrultusunda yerine getirilmesi gerekmektedir. Kriz dönemleri aslında, organizasyonların ve insan kaynakları politika ve uygulamalarının kalitesinin test edildiği ve önemli derslerin alındığı dönemlerdir. Bu nedenle de işletme stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını iyi yönetebilen işletmelerin, söz konusu kriz ortamlarından fazla etkilenmediği söylenebilir.

3. KRİZLERİN AŞILMASINDA İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

Kriz döneminde ve sonrasında ortaya çıkan problemlerin çözülebilmesi için insan kaynakları yönetimine düşen görevlerin yerine getirilmesinin aciliyeti konusunda pek çok yazar fikir birliğine varmış bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak yapılan literatür taramasında, problem çözmede dört aşamanın olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar, tanıma (hazırlık), üretme, kuluçka (kavrayış,aydınlanma) ve değerlendirme (düzeltme) aşamalarıdır (Wallas, 1926: 26, Johnson, 1944: 201-229, Morgan, 1995: 150, Cüceloğlu, 1999: 219).

Birinci aşamada problemin gerçekte nasıl olduğu ortaya konur. İlgili görülen bilgi ve malzeme toplanır. İkinci aşamada değişik çözüm seçenekleri aranmaya başlanır. Bunlar uygulamaya konur ve sonuçlar gözlenir. Hatta bir süre için problemin çözümünden vazgeçilir. Böylece üçüncü aşamaya (kuluçka) geçilir. Daha sonra probleme yeniden geri döneriz. Bu noktada problem için

yepyeni, en azından çözen kişi için yepyeni bir çözüm yolu bulunmuştur. Yeniden değerlendirme yapılır ve problem çözüme ulaşmaya kadar tekrar tekrar bu aşamalardan geçilir. Aşamalar her zaman bu sırada gelmeyebilir. Bazen atlamalar olur ve belli bir sıralamayı izlemeyebilir. Problem çözüme yeteneği güdülenme, kurulum ve işleve takılma gibi bireysel faktörlere de bağlıdır (Örücü ve Safran, 2002: 203).

İnsanlar problemi çözmek için güdülenmiş olmalıdırlar. Yoksa, düşünmeleri amaçsız olacak ve belki de çözüme ulaşamayacaklardır. Güdülenme, düşünceyi yönlendirir; böylece, yalnızca problemin amacına ilişkin olan düşünceler üzerinde durulur. Güdüleme en çok problem çözmenin başlangıç ve son aşamaları için önemlidir. İnsanlar birinci aşamada, hazırlıkta, problemi ortaya koyma ve çözüm için gerekli bilgileri bir araya toplamaya güdülenmiş olmalıdırlar. Fakat ikinci aşamada aşırı güdülenme bir engel olabilir. Aynı şekilde insanların problemi bir yana bırakıp kuluçka aşamasının etkisini göstermesini beklemek yerine, yanlış çözümler üzerinde verimsizce uğraşmalarına yol açabilir. Fakat bir kez kuluçka aşaması atlatıldıktan sonra değerlendirme ve düzeltme için güdülenme yine gereklidir (Morgan, 1997: 163). İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1996: 412). Başka bir tanıma göre güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1999: 64).

İnsanların iş ile ilgili davranışlarını güdüleme için kullanılan özendirme araçlarının saptanması uzun zaman almıştır. Bu etmenlerin önem derecesi kişiden kişiye ya da duruma göre değişir. Güdüleme planları bu araçlar çerçevesinde yapılırsa daha başarılı olur. Bunlar; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturma olarak sıralanabilir (Eren, 1998: 413-420). Günümüz Türkiye'sinde son dönemde yapılan çalışmalar ücretin en önemli motivasyon araçlarından biri olmaya devam ettiğini göstermektedir (Örücü ve Safran, 2002: 211; Örücü ve Cabar, 1998: 103-115; Örücü, 1997: 57-63).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde yaşadığımız krizin de etkisiyle sorunlar yaşanan son dönemlerde, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı olan işletmeler ile olmayan işletmeler arasında personelin motivasyonunu artırmaya yönelik olarak uygulanan stratejiler açısından fark olup olmadığının değerlendirmesini yapabilmektir. Kriz döneminde insan kaynakları yönetimi üzerinde odaklanılmasının temel sebebi, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin özellikle "örgütsel değişim programlarının gerçekleştirilmesinde ve çeşitli kriz dönemi politikalarının

uygulanmasında yardımcı bir rol üstlenmiş olduğu (Küskü,2000:703)” konusundaki yaygın düşüncedir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

Farklı sektörlerde, sektörlerin farklı yapısal ve yönetsel özelliklerinden kaynaklanan, farklı uygulamaların olabileceği varsayımı ile belirlenen amaca ulaşabilmek için, uygulamada sadece İstanbul Tekstil Sektörü* incelendi. Araştırma için Tekstil Sektörü’nün seçilmesinin temel nedenleri arasında “son dönemlerde yaşadığımız krizlerden en çok etkilenen sektörlerin başında yer alması” ile “sektörün Türkiye ekonomisi için taşıdığı önem ve içinde bulunduğu koşullar” sayılabilir.**

Sektör özelliği açısından daha çok, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu için böyle bir ayırım yapılmaksızın İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, tekstil firmaları belirlenmiş ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 250 tanesine mail yoluyla anket formları gönderilmiştir. Ancak formların bir kısmı işletmenin eline ulaşmadığından, bir kısmı da yetkililerin konuya ilgi göstermemesinden dolayı geri dönmemiş ve yalnızca 57 firmadan yanıt alınabilmiştir.

6. KULLANILAN ANKET FORMU

Küskü (2001:29) tarafından yapılan “Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme” isimli çalışmada kullanılan anket formu başta olmak üzere literatür kısmında adı geçen tüm eserlerden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur.

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

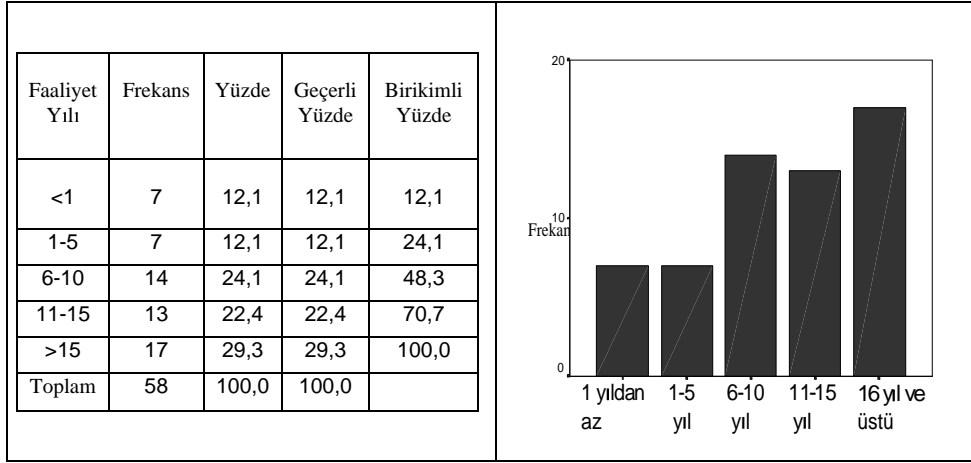
Araştırma verilerinin analizinde, SPSS paket programı kullanılmıştır. SPSS (Statistical Package For Social Scientist- Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi) programının veri editörü, veri kütüklerini oluşturmak ve derlemek için yayılan sayfa türünde bir penceredir (Gürsakar,1997:47). Veriler söz konusu programdan girilerek yüzde testi ve T testi yapılmış, sonuçlar tablolar halinde düzenlenmiştir.

7.1. Anket Sorularının Frekans Analizi

Yapılan uygulama sonucunda, ankete katılan firmaların genel yapısına ve Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden etkilenip etkilenmediklerinin tespitine yönelik olarak hazırlanan sorulardan bazılarının yüzde analizleri ve bunlara ilişkin grafikleri aşağıdaki gibidir.

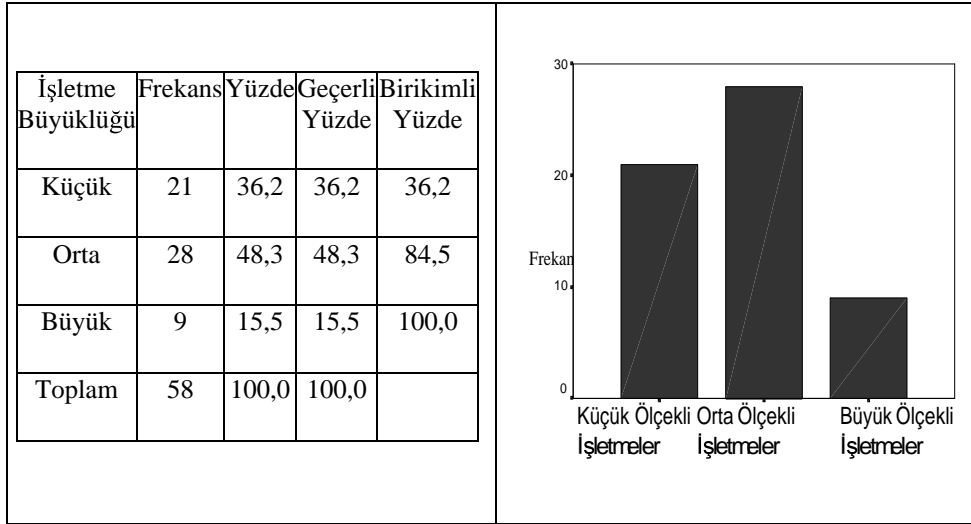
* Bu çalışmada, dokuma ve giyim sektörleri, “Tekstil” sektörü adı altında birlikte değerlendirilmektedir.

** Daha fazla bilgi için bkz. BİÇER İsmail H., KÜSKÜ Fatma, “Örgütsel Değişim Çabalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi: Türk Tekstil Sektörü Örneği”, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 27-29 Mayıs 1999



Tablo-1: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Yıllara Göre Dağılımı

Tablo-1'den de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %50'si, on yıldan daha uzun bir süreden beri faaliyettedir. Bu da krizlerin sıkça yaşandığı tekstil sektöründe daha tecrübeli işletmelerin bu tür araştırmalara daha çok ilgi gösterdiği anlamına gelmektedir. İstanbul tekstil sektörünün genel yapısı itibariyle yapılan istatistikler faaliyet yılı on yıldan fazla olan işletmelerin anakütlenin %50'sinden çok daha azını oluşturduğunu göstermektedir.*

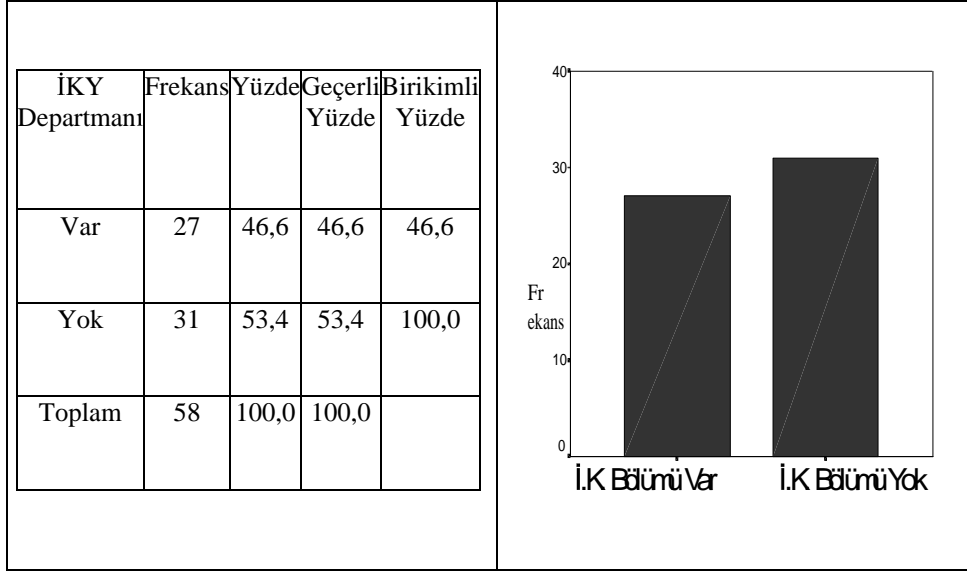


Tablo-2: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Sektörün özelliği gereği daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğunu daha önce de belirtmiştik. Bu durum ankete katılan

* Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. www.ito.org.tr

işletmelerde de gözükmektedir. Ankete katılan işletmelerin %84,5'i küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Bunların büyük bir çoğunluğu faaliyet hayatı altı yıldan daha fazla olan kökü işletmelerdir ancak yine de büyük ölçekli işletme statüsünde değerlendirilmemektedirler.



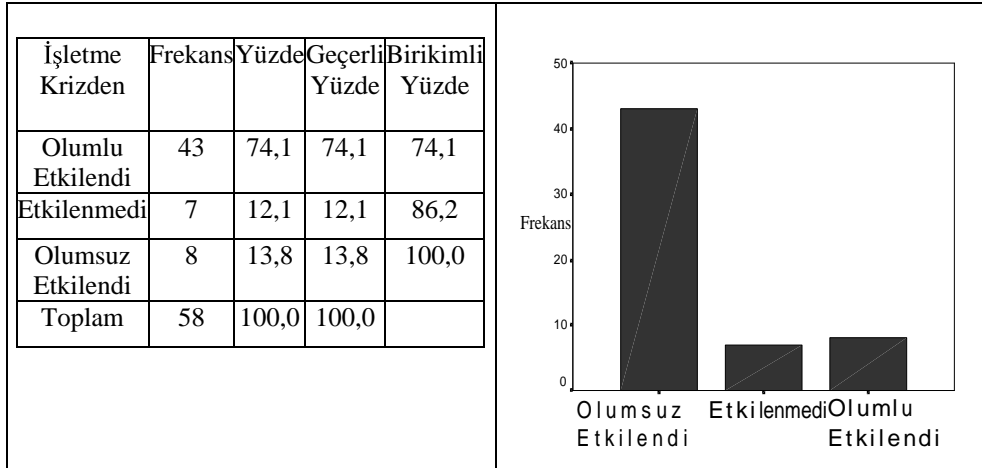
Tablo-3: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Ankete katılan işletmelerin %46,6'sında İnsan Kaynakları Departmanı bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerin yarısından fazlasında insan kaynakları departmanının bulunmaması üzücü bir durum olmasına rağmen küçük ve orta ölçekli işletmelerin örneklemdaki ağırlığı dikkate alındığında (%84,5) anlaşılabilir bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü insan kaynakları departmanının daha çok büyük işletmelerde olması beklenmektedir. Özellikle büyük işletmelerin anketimizdeki oranı (%15,5) göz önüne alındığında, orta büyüklükteki işletmelerin insan kaynakları departmanı oluşturmaya önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Tablo 4'teki matris incelendiğinde orta ölçekli işletmelerin yaklaşık %60'ında insan kaynakları departmanının var olması olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilecektir.

İKY Departmanı	Büyüklüğüne Göre Firma Türü			Toplam
	Küçük	Orta	Büyük	
Var	2	16	9	27
Yok	19	12	-	31
Toplam	21	28	9	58

Tablo-4: İşletme Büyüklüğü/İKY Departmanı Matrisi

Anketimize katılan işletmelerin %74,1'i Kasım ve Şubat aylarındaki krizden olumsuz, %13,8'i olumlu etkilendiğini, %12,1'i hiç etkilenmediğini belirtmiştir.



Tablo-5: İşletmelerin Kasım ve Şubat Krizlerinden Etkilenmelerine Göre Dağılımı

7. 2. İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığının Kriz Anında Ya da Sonrasında Personelin Motivasyonunu Yüksek Tutmaya Yönelik Çabalar Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

İnsan kaynakları bölümüne sahip işletmeler ile sahip olmayan işletmeler arasında kriz anında ya da sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabaları açısından fark olup olmadığının tespit edilmesi için T testi yapılmıştır.

Bu amaçla öncelikle personelin motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetler olan gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturma faktörlerinden her birine cevaplayıcıların;

1. Hiç Uygulanmıyor
2. Pek Uygulanmıyor
3. Kararsızım
4. Kısmen Uygulanıyor
5. Tamamen Uygulanıyor

seçenekleri doğrultusunda cevap vermeleri istenmiş ve her bir işletmeye bu cevaplar doğrultusunda bir başarı puanı hesaplanmıştır.* Elde edilen puanlarla insan kaynakları biriminin varlığı arasında bir ilişki aranmıştır.

* Anket formunda, söz konusu güdüleme araçlarından her biriyle ilgili olarak bir önerme yer almış ve cevaplayıcılardan bunlara 5'li likert tipi ölçeğe göre bir puan vermeleri istenmiştir. Örneğin, güdüleme araçlarından gelire ilgili olarak "İşletmemizde çalışanlara kriz öncesi, kriz sırasında ve kriz sonrasında tatmin edici bir ücret ödenmektedir." ya da yükselme olanaklarını ölçmek için "İşletmemizde üstün performanslı çalışanların yükselme olanakları son derece fazladır." önermeleri

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
İK Bölümü var	-2,498	56	,015	-,3166
İK Bölümü yok	-2,509	55,656	,015	-,3166

Tablo-6: İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığının Kriz Anında Ya da Sonrasında Personelin Motivasyonunu Yüksek Tutmaya Yönelik Çabalar Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

Ho: İnsan kaynakları bölümüne sahip işletmeler ile sahip olmayan işletmeler arasında kriz anında yada sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar açısından fark yoktur.

H1: İnsan kaynakları bölümüne sahip işletmeler ile sahip olmayan işletmeler arasında kriz anında yada sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar açısından fark vardır.

Yapılan T testi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) Ho red, H1 kabul edilir. Yani işletmelerde insan kaynakları bölümüne sahip olan işletmeler ile olmayanlar arasında, kriz anında yada sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar açısından fark vardır. Teorik açıklamalarımızda kriz dönemlerinde örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, karşılıklı güvenin kaybolması gibi olumsuz durumların ortaya çıkabildiğini ve bunların aşılabilmesinde insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birinin personele psikolojik ve teknik destek vermek olduğunu vurgulamıştık. Analiz sonucuyla da bunu ortaya koymaktayız.

7. 3. Kriz Yaşamının Çalışanlarla İlgili Tasarrufa Gitme Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

Yukarıda kriz döneminde insan kaynakları yönetiminin işgören motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faaliyetlerine yönelik olarak yapılan analizden sonra işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetinin kriz yaşamayla ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.* Kriz yaşama olgusuyla ilgili olarak cevaplayıcıların;

1. Krizden olumsuz etkilendik.
2. Etkilenmedik.
3. Olumlu etkilendik.

verilmiştir. Güdüleme araçlarının her biriyle ilgili puanların aritmetik ortalaması alınarak işletmelerin başarı puanları hesaplanmıştır.

* Çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetleri, ücretli ve ücretsiz izin verme, maaş kesintisine gitme, yarım maaş verme, vardiya saatlerini düşürerek saat ücretlerinden tasarruf sağlama gibi eylemleri içermektedir. Cevaplayıcılara işletmelerinde krizi aşmak amacıyla söz konusu uygulamalardan hangilerinin yürürlüğe konulduğu cevaplanması istenerek elde edilen cevaplarla krizden etkilene şekilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

seçeneklerine verdikleri yanıtlara göre kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisinin tespit edilmesi için varyans analizi yapılmıştır.

Ho: Kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisi yoktur.

H1: Kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisi vardır.

Yapılan varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) Ho red, H1 kabul edilir. Yani kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisi vardır. Buna göre krizden etkilenen firmaların çalışanlarla ilgili olarak çeşitli tasarruf tedbirleri uyguladıkları söylenebilir.

	Kareler toplamı	sd	Ortalamalar Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	13,886	2	6,943	6,155	0,004
Gruplar içi	62,045	55	1,128		
Toplam	75,931	57			

Tablo-7: Kriz Yaşamının Çalışanlarla İlgili Tasarrufa Gitme Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre tekstil işletmelerinin çok önemli bir bölümü Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde yaşanan ekonomik krizlerden olumsuz etkilenmiştir. Bunların büyük bir çoğunluğu faaliyet hayatı altı yıldan daha fazla olan köklü işletmelerdir ancak personel sayısının azlığı, üretim ve satış hacminin düşüklüğü gibi nedenlerle büyük ölçekli işletme statüsünde değerlendirilmemektedirler.

Uygulamaya konu olan işletmelerin yarıdan fazlasında insan kaynakları departmanının bulunmaması üzücü bir durum olmasına rağmen küçük ve orta ölçekli işletmelerin örneklemedeki ağırlığı dikkate alındığında anlaşılabilir bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü insan kaynakları departmanının daha çok büyük işletmelerde olması beklenmektedir. Özellikle büyük işletmelerin anketimizdeki oranı göz önüne alındığında, orta büyüklükteki işletmelerin insan kaynakları departmanı oluşturmaya önem verdiği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları bölümüne sahip olan işletmeler ile olmayanlar arasında, kriz anında ya da sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar (gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturma) açısından fark vardır. Bu departmana sahip olan işletmeler gerek kriz döneminde gerekse sonrasında çalışanların motivasyonlarını artırabilmek için söz konusu faaliyetlere ağırlık verirken, olmayan işletmeler bu hususu göz ardı etmektedirler. İşletme

yöneticileri, kriz dönemlerinde örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, karşılıklı güvenin kaybolması gibi olumsuz durumların ortaya çıkabildiğini ve bunların aşılabilmesinde insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birinin personele psikolojik ve teknik destek vermek olduğunu dikkate alırlarsa krizlerin aşılmasında daha başarılı olabilirler.

Ülkemizdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğu tarafından birer maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, özellikle kriz dönemlerinde daha büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu dönemlerde işletmeler maliyetlerini azaltmak isterken, çalışanlar da pahalılaştan hayat şartları karşısında gelirlerini artırmak istemektedir. Uygulamada krizden etkilenen firmaların çalışanlarla ilgili olarak çeşitli tasarruf tedbirlerine başvurdukları söylenebilir. Ancak işletme üst düzey yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri, işletmelerin parasal kaynakları ve diğer kaynakları kriz durumundan nasıl etkileniyorsa, insan kaynaklarının da aynı şekilde hatta daha fazla etkilenebileceğini de göz önüne alarak, bir yandan çalışanların çıkarları diğer yandan işletmenin gereksinimleri arasındaki süreçte özellikle toplumsal sorumluluklarını da unutmadan ortak bir çözüm arama, ortak bir payda bulma çabasında olmalıdır. Çünkü krizlerin aşılmasında işgören motivasyonu önemli bir araçtır ve günümüz Türkiye'sinde ücret, en önemli motivasyon araçlarından biri olmayı sürdürmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak; İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir 1999
- ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, IV. Baskı, İzmir, 2001
- BİÇER İsmail H., KÜSKÜ Fatma, "Örgütsel Değişim Çabalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi: Türk Tekstil Sektörü Örneği", 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs 1999, İstanbul
- BUDAK, Gönül ve Gülay Budak; Halkla İlişkiler, 2.baskı, İzmir 1998
- CAN, Esin Nesrin; Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1994
- CAN, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999
- CÜCELOĞLU, Doğan; İnsan ve Davranışı, 9.baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999
- ÇELİK, Adnan; İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya 1995
- EREN, Erol; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, 3.baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996
- ERGİN, Esin; İşletme Politikaları, İstanbul 1992, Der Yayınları
- GÜRSAKAL Necmi, Bilgisayar Uygulamalı İstatistik I, Marmara Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997
- GÜRSOY Mehmet, "Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:423
- HİNTERHUBER, Hans H. ve Wolfgang Popp "Are You A Strategist Or Just A Manager?" , Harward Business Rewiev, January February 1992
- HURST, David K., Kriz ve Yenilenme, Çev: Ela Güldemir, Alfa B.Y.D., İstanbul 2000
- JİMENEZ, Davis; "When You Are The Headline: A Guide To Understanding Crises Management" , Franchising World, April 2001, V33, İ3
- JOHNSON, D.M.A.; A Modern Account of Problem Solving, Psychological Bulletin, 1944

- KÜSKÜ Fatma, “Kriz döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme”, Amme İdare Dergisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü Yayınları, 34/1 Mart 2001
- KÜSKÜ Fatma, “Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
- LİPPİT, Gordon L. ve Warren H. Schmit; *“Crises In A Developing Organizations”*, Harward Business Rewiev, November December 1967
- MİLBURN, Thomas W., Randall S. Schuller ve Kenneth H. Watman; *“Organizational Crisis: Part I”*, Human Relations, Volume 36, Number 12, 1983
- MORGAN, Clifford T.; Psikolojiye Giriş (Çev: Hüsnü Arıcı), 11.baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:1, Ankara, 1995
- ÖRÜCÜ, Edip ve SAFRAN, Barış; “İmalat İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Ücret Düzeylerinin Problem Çözme Başarıları Üzerine Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 5-6, Aralık 2002
- ÖRÜCÜ, Edip ve CABAR, Yaşar; “Kamu ve Özel Sektör Banka Çalışanlarında İş Tatmini Muğla İli Örneği”, Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu, İzmir, 1998
- ÖRÜCÜ, Edip; “Güdülemenin Neresindeyiz?”, İşletme ve Finans Dergisi, Yıl 12, Sayı 139, Ankara, Ekim 1997
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelikler, VIII. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997
- ŞİMŞEK M. Şerif, AYDOĞAN Enver, “Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Yıl:2000
- ŞİMŞEK, M. Şerif; Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara 1999
- TÜRK, Murat; İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana 1995
- WALLAS, G.; The Art of Thought, New York: Hrcourt, Brace&World, 1926