

KRİZ DÖNEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİ: AMPİRİK BİR İNCELEME *

Fatma KÜSKÜ **

Özet: Bu araştırmanın amacı, Türk Tekstil Sektörü'nde 1997'nin sonlarında, Uzak Doğu'da yaşanan mali krizin yansımaları ile sorunlar oluştuğu için kriz dönemi olarak adlandırılan son yıllarda uygulanan insan kaynakları politikalarını, saptayabilmek ve bu politikaların sektörün geleceğine yönelik bir değerlendirmesini yapabilmektir. Niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilen araştırmanın verilerine göre, genelde kurumların son yıllardaki faaliyetlerinin insan kaynakları ile ilgili boyutuna baktığımızda büyük bir başarısızlık olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örnek içinde yer alan tekstil işletmelerinde, kriz döneminin çalışanlar açısından hem olumlu olarak yorumlanabilecek hem de olumsuz olarak düşünülebilecek sonuçları bir arada görülmektedir. Çalışan sayısındaki azalışlar, çalışanlar açısından kriz döneminin olumsuz bir yansıması olarak ortaya çıktığı halde, çalışanların psikolojik durumunu yeniden yapılandırma amacını güden çalışanları, örgütle bütünleştirme faaliyetlerinin artırılması bu dönemin olumlu bir yansıması olarak düşünülebilir.

Anahtar kelimeler: Kriz yönetimi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel bütünleştirme.

GİRİŞ

Kuruluşlar açısından çok değişik şekillerde değerlendirilmekte ve çok farklı bakış açıları ile yorumlanmakta olan kriz kavramı genelde “bir kuruluşun beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk” olarak tanımlanmaktadır (Kernisky, 1997). Krizin oluşmasına, doğrudan kurum ile ilgili içsel-örgütsel unsurlar sebep olabileceği gibi (yönetim krizleri, hatalı karar verme), kuruluşun pek fazla etkili olamayacağı dışsal-çevresel unsurlar (doğal felaketler, teknolojik krizler) da yol açabilir. Ortaya çıkış nedeni ne olursa olsun, krizlerin “belirsizliğe sahip olmak, karşılık vermek için zamanın kısa olması ve çoğu zaman da aniden ortaya çıkması” gibi özellikleri bulunmaktadır.

* Bu araştırmanın bulgularından bir kısmı. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi -Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000- (Küskü 2000) ve First International Joint Symposium on Business Administration'da -Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Silesian University, Gökçeada- Çanakkale, 1-3 Haziran 2000- sunulmuştur.

** Yrd. Doç. Dr., İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, fkusku@ayasofya.isl.itu.edu.tr

Bu çalışmanın temel amacı, 1997'nin sonlarında Uzak Doğu'da başlayıp yayılan finansal krizin yansması ile sorunlar yaşanan son yıllarda, kuruluşlarda uygulanan insan kaynakları politikalarını saptayabilmek ve bu politikaların bir değerlendirmesini yapabilmektir.¹ İnsan kaynakları yönetimi politikalarının özellikle "örgütsel değişim programlarının gerçekleştirilmesinde ve çeşitli kriz dönemi politikalarının uygulanmasında yardımcı bir rol üstlenmiş olduğu" (Kane, 1998) konusundaki yaygın düşünce, bu çalışmada "kriz döneminde insan kaynakları yönetimi politikaları" üzerinde yoğunlaşılmasına yol açtı.

İnsan kaynakları politikalarının, çalışanların ve örgütün başarısını olumlu olarak etkilediği kuramsal ve ampirik pek çok çalışma (Örnek: Huselid, 1995; Snell ve Youndt, 1995; Becker ve Gerhart, 1996; Delaney ve Huselid, 1996; Youndt vd., 1996) ile gösterilmiş bulunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ve kurumların performansları arasındaki olumlu ilişki çeşitli disiplinler tarafından da kuramsal olarak belirtilmiştir. Mikro ekonomi açısından olay, çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerinin işletmeye ekonomik değer kazandırdığı şeklinde yorumlanmakta, yani işgücü temel üretim faktörlerinden biri olarak sayılmaktadır. Hatta insan sermayesinin etkin yönetiminin, örgütün performansında ve yaşayabilmesinde fiziksel sermayenin yönetiminden daha fazla etkili olabileceği görüşü benimsenmektedir (Pfeffer, 1995; Snell ve Youndt, 1995; Luthans, 1998).

Bu çalışmada, temel olarak, insan kaynakları yönetimi politikalarının işletmeler üzerindeki etkileri vurgulanmaya çalışılarak Türk tekstil işletmelerinde konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen bir araştırmanın yöntem, örneklem ve bulguları insan kaynağı bakış açısı ile değerlendirilmektedir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKALARININ İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: Oluşturulan Önsavlar

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

Kriz dönemlerinde ortaya çıkan sorunları en az kayıpla atlatarak varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmelerde, doğal olarak, krizin özelliğine göre karşılaşılan pazardaki daralmaya karşı bir önlem olarak, maliyetleri azaltmak ve etkinlikleri artırmak yönündeki tepkiler ön plana çıkacaktır. Finansal açıdan güçlü

¹ Bu çalışma ile ilgili bulgular, 2001 yılı başlarında Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz öncesinde elde edilmiştir.

olmayan küçük işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili doğrusal maliyetleri azaltmaya yönelik politikaları benimseme eğilimleri olabilir. Ancak büyük işletmelerde, insan kaynakları yönetimi alanları dışında maliyetleri azaltıcı politikalar ön planda olsa bile, kısa dönemli kaygılardan çok, uzun dönemli stratejiler ön planda tutulacağı için, işletmenin bütünsel amaçlarına ulaştırmada, çalışanlara zor dönemler yaşatacak maliyet azaltıcı insan kaynakları yönetimi politikalarının benimsenme oranı çok yüksek olmamalıdır. Bu düşünce doğrultusunda Önsav 1 geliştirilmiştir.

Önsav 1: Kriz dönemlerinde, büyük işletmelerde, insan kaynakları yönetimi politikalarında maliyetleri azaltmayı ve etkinliği artırmayı amaçlayan eğilimler düşük düzeylerde bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel uygulama alanlarından diğeri “çalışanlar arasında örgüte bağlılık ve katılım düzeyini artırabilmek”tir. Çalışanların kuruluş içindeki davranışlarını ve tutumlarını şekillendirerek onların kuruma daha çok bağlanmalarını sağlamayı hedefleyen bağlılık artırıcı insan kaynakları yönetimi politikaları birer maliyet unsuru olarak da değerlendirilebileceği için, kriz dönemlerinde arka plana itilmeleri beklenebilir. Özellikle finansal baskıları üzerinde çok fazla hisseden küçük ve orta boy işletmelerde bu gelişmenin ortaya çıkması doğal olarak karşılanabilir. Ancak, işgücüne yapılan yatırımlar, yani çalışanlara insan kaynakları uygulamaları ile daha fazla beceri, bilgi ve yeterlilik kazandırılması, çalışanların kuruluşun üretimine daha fazla katkıda bulunmasına, dolayısıyla işletmenin performansının doğrudan etkilenmesine yol açmaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetiminin eğitim, yetiştirme ve geliştirme konusundaki uygulamaları hem çalışanların becerilerini olumlu yönde etkileyerek (Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Pearson ve Clair, 1998) işletmenin başarısı üzerinde olumlu bir rol oynamakta, hem de çalışanların kriz döneminde uygulanan çeşitli politikalar nedeniyle (özellikle işten çıkartılan kişilerin olması ve sıkı tasarruf tedbirlerinin uygulanması durumlarında) bozulan morallerinin psikolojik olarak düzelmesine katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple, kriz dönemlerinin sıkça yaşandığı çevrelerde, özellikle finansal baskıları daha rahatlıkla atlatabilecek güçteki büyük işletmelerde, kısa dönemli maliyet azaltıcı insan kaynakları politikalarının çalışanlar üzerindeki baskısını azaltmayı amaçlayan bağlılık artırıcı politikaların benimsenme oranı yüksek düzeylerde bulunmalıdır. Bu değerlendirmelere bağlı olarak Önsav 2 oluşturulmuştur.

Önsav 2: Kriz dönemlerinde, büyük işletmelerde, çalışanların örgüte bağlılığını artırmayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi politikalarının benimsenme oranı yüksek düzeylerde bulunmaktadır.

İNCELENEN SEKTÖR

Farklı sektörlerde, sektörlerin farklı yapısal ve yönetsel özelliklerinden kaynaklanan, farklı uygulamaların olabileceği varsayımı ile, belirlenen amaca ula-

şabilmek için, bu araştırmada, Türk tekstil sektörü incelendi. Araştırma için tekstil sektörünün seçilmesinin temel nedenleri arasında “krizden en çok etkilenen sektörlerin başında yer alması” ile “sektörün Türkiye ekonomisi için taşıdığı önem ve içinde bulunduğu koşullar” sayılabilir (Detaylı bilgi için bakınız: Biçer ve Küskü, 1999). Bu koşullar şu şekilde özetlenebilir:

“Faaliyetlerin çoğunlukla emek yoğun olması ve bu nedenle üretim birimlerinin işgücü maliyetinin ucuz olduğu ülkelere kayması, gelişmiş bir işgücü ve sanayi alt yapısı gerektirmemesi, yatırım maliyetinin diğer sektör yatırımlarına göre ucuz olması gibi nedenler, İngiltere, Japonya ve Güney Kore örneklerinde olduğu gibi, gelişmekte olan ülkelerin ilk yatırımlarının tekstil sektöründe yoğunlaşmasına yol açmaktadır (Morova, 1996). Türk imalat sektöründeki gelişmede de benzer bir eğilim bulunmaktadır. 1930’lu yıllardan itibaren devlet desteği ile yaşatılmaya çalışılan Türk tekstil sektörü, 1980’li yıllarla birlikte, başlayan liberalleşme politikaları gereğince dağıtılan teşvikler sonucunda en önemli gelişimini yaşamıştır. Bu dönemde Türkiye, sadece pamuk üreticisi olma konumundan çıkıp, katma değeri daha yüksek olan konfeksiyon ürünleri imalatına da yönelmiş, hatta bu alanda dünyadaki en önemli üretici ve ihracatçılar arasında yerini almıştır. Bu gelişmelerin ardından Türk tekstil sektörü 1990’lı yıllara Türkiye’nin en büyük sektörü olarak girmiştir (Oğuz, 1998). 1996’da yürürlüğe giren Gümrük Birliği, AB çıkışlı mallara uygulanmakta olan gümrük vergilerinin kaldırılmasına yol açtığı için ihracatta bir azalmaya dolayısı ile iç piyasadaki rekabetin artmasına yol açmıştır. Gerekli alt yapıyı oluşturmadan, kâr marjı yüksek olduğu ve gelecek vaat ettiği için plansız yatırımlar yapılan bu sektörde, gelişen iç ve dış rekabetle birlikte, Uzak Doğu’da yaşanan finansal krizin etkilerinin, Türkiye için önemli bir pazar olan, Rusya’da hissedilmesi çeşitli sorunların yaşanmasına yol açmıştır”.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Kriz dönemlerinde, kuruluşların kriz koşullarına adapte olabilmek ve bu dönemi en az zararla atlatabilmek için kendileri açısından aldıkları önlemleri ortaya çıkarmaya ve bu önlemleri çalışanlar (insan kaynağı) açısından değerlendirmeye çalışan bu araştırma için veriler, “keşfedici-bulgulayıcı” araştırma modelinin ve “tanımlayıcı” araştırma modelinin kullanıldığı, iki aşamada toplandı.

Birinci Aşama (Keşfedici- Bulgulayıcı Araştırma)

Araştırma konusuna yönelik nitelik açısından ön bilgilerin toplanmasını amaçlayan birinci aşamada iki kaynaktan yararlanıldı: İşletme yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler ve medya analizi.

İşletme Yöneticileri İle Derinlemesine Görüşmeler

Ön bilgilerin toplanabilmesi amacıyla, İstanbul Sanayi Odası’nın 1997’de yaptığı sınıflandırmaya göre Türkiye’nin 500 büyük işletmesi arasında yer alan

123 tekstil² işletmesi ana kütle olarak belirlendi. Sektör, özelliği açısından, daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu halde, sektör içindeki oranı düşük olmasına rağmen ana kütle olarak “büyük işletmeler”in seçilmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır: i) İkincil kaynaklardan (DPT, 1997; İSO, 1998; Erdoğan, 1998; Keleş, 1998) elde edilen bilgilere göre, yönetim ve örgütlenme özellikleri nedeni ile, küçük ve orta ölçekli işletmelerden kriz gibi hassas bir konuda bilgi toplamanın güç olması, ii) Büyük organizasyonların insan kaynakları konusundaki uygulamalarının küçük işletmelerden daha fazla olabileceği düşüncesi (Youndt et al., 1996; Biçer ve Küskü, 1997).

İşletmelerdeki uygulamalara yönelik veri toplamada standardizasyonu sağlamak için, genel kurum özellikleri dışındaki konularda “açık uçlu” sorulardan oluşan bir form kullanıldı. İstanbul’daki işletmelerin personel / insan kaynakları fonksiyonundan sorumlu yöneticilerinin çoğunluğu ile doğrudan görüşülerek, İstanbul dışındaki işletmelerin yöneticilerine de telefon ve fax ile ulaşılarak soru formlarının yanıtlanması sağlandı. Açık uçlu soruların yanıtlanması ve doğrudan görüşme ağırlıklı bu aşamada “keşfedici/ bulgularıcı” araştırma modeli kullanıldı.

İşletmelerin bir kısmına ulaşmak mümkün olmadığı, bazı işletmelerin sorumluları da konuya ilgi göstermedikleri için sadece 54 kuruluştan veri toplandı (katılım oranı: %43.9). Doğrudan görüşmelere katılarak veya oluşturulan soru formlarını yanıtlayarak araştırma örneğine dahil olan kuruluşların yarıdan fazlası (%61.1) bir holdinge veya bir gruba bağlı olarak faaliyet göstermekte, çoğunluğu (%72.2) “aile şirketi/ sahip işletme” özelliği taşımaktadır. İşletmelerin çok küçük bir bölümünün (%5.6) yabancı sermaye ortaklığı bulunmakta, çoğunluğunda (%79.6) üretim faaliyetleri “emek yoğun” ağırlıklı olarak devam etmektedir. Kuruluşların çoğunluğunda (%72.2) bir işçi sendikası faaliyet göstermekte, bir işçi sendikasının faaliyet gösterdiği işletmelerin büyük bir kısmında (%82.5) üretim işçilerinin tamamı bu sendikaya üye bulunmaktadır. Kuruluşların yarıya yakın bir kısmı (%48.1) bir “işveren sendikası”na bağlı olarak faaliyetlerine devam etmekte ve hemen hemen tamamı (%98.1) ihracat yapmaktadır.

Kriz dönemi ile ilgili sorulara yanıt aranırken, görüşmeler sırasında herhangi bir şekilde yönlendirici olmamak için, genel olarak uygulanan politikalar ortaya çıkarılmaya, ancak bu politikalar ile ilgili herhangi bir gruplama yapılmamaya çalışıldı.

Medya Analizi

Tekstil işletmelerinin kriz dönemi faaliyetlerini ortaya çıkarmaya yönelik bu çalışmada, ön bilgilerin elde edilebilmesi amacıyla konunun medyaya yansı-

² Bu çalışmada, dokuma ve giyim sektörleri, “Tekstil” sektörü adı altında birlikte değerlendirilmektedir.

yan boyutu da incelemeye dahil edildi. Bir sınırlandırma yapabilmek için medya analizi kapsamında sadece "Dünya Gazetesi" incelendi. Dünya Gazetesi'nin seçilmesinin temel nedeni, bu gazetenin yayın politikasının Türk iş dünyası ile ilgili bilgileri vermek olmasıdır. Uzakdoğu krizi olarak adlandırılan ekonomik krizin Türkiye'deki etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği ve tartışıldığı, Aralık 1998 ile Ocak 1999 dönemlerini kapsayan iki aylık süre inceleme kapsamına dahil edildi.

Yapılan görüşmelerden, soru formlarına yazılan yanıtlardan ve Dünya Gazetesi bulgularından yararlanılarak, Türk Tekstil Sektörü'ndeki kuruluşların, genel olarak, kriz dönemindeki sorunları giderebilmek için hangi çeşit politikaları izledikleri saptanmaya çalışıldı. Bunun ardından, kurumların uyguladıkları ni belirttikleri kriz dönemi politikaları içerik analizine sokularak gruplandı.

İkinci Aşama (Tanımlayıcı Araştırma)

Nitelik araştırması ile ortaya çıkarılan kriz dönemi politikalarının Türk tekstil işletmelerinde "ne ölçüde uygulandığını" saptayabilmek amacıyla, ikinci aşamada bir nicelik araştırması gerçekleştirildi. İlk aşama verilerinin içerik açısından incelenmesi ile yapılan gruplamanın ardından, sadece insan kaynakları ile ilgili olabilecek ifadeleri kapsayan bir "Kriz Dönemi İnsan Kaynakları Politikaları Ölçeği" elde edildi. Özgün olarak oluşturulan ölçek, 5'li Likert ölçeği şeklinde yanıtlanması gereken (1: Hiç uygulanmadı, 5: Tamamen uygulandı) ve kriz dönemini aşabilmek için kuruluşların genellikle uyguladıkları insan kaynakları politikalarını belirten 20 ifadeden (Ek A) oluşmaktadır.

Birinci aşamaya katılmış olan işletmelerin personel / insan kaynakları sorumlularına oluşturulmuş olan "Kriz Dönemi İnsan Kaynakları Politikaları Ölçeği" bir soru formu şeklinde gönderilerek yanıtlamaları istendi ve 29 kuruluştan yanıt alınabildi (yanıtlanma oranı: %53).

Oluşturulan ölçek içinde yer alan ifadeler tamamiyle, sektör içinde faaliyet gösteren kuruluşlarla yazılı ve sözlü iletişim sağlanması yöntemi ve Dünya Gazetesi'nde yer alan sektöre yönelik haber ve yorumların incelenmesi ile elde edildiğinden, ölçeğin içerik açısından geçerli olduğu düşünülmektedir (Gerbing ve Anderson, 1988; Bagozzi vd., 1991; Ahire vd., 1996).

Yöneticilerden yanıtlamaları istenen ve 20 ifadeden oluşan ölçeğe önce faktör analizi³ uygulandı. İstatistiksel açıdan güvenilirlik derecesini azaltan beş ifadenin⁴ ölçekten arındırılması sonucu gerçekleştirilen faktör analizine göre,

³ Örnek sayısı çok düşük olduğu için faktör analizi ile elde edilen sonuçların güvenilirliği, istatistiksel açıdan, kuşku ile karşılanmalıdır. Ancak, bu çalışmada, faktör analizi sonucunda elde edilen faktör grupları ile nitelik araştırmasının gerçekleştirildiği birinci aşamada elde edilen sonuçlar çok büyük benzerlikler taşıdığından, sonuçların değerlendirilebileceği düşünüldü.

⁴ Medya analizinden veya görüşmelerden elde edilen bulgulara göre sektör içinde uygulanmış olduğu halde, yapılan istatistiksel analizlere göre, güvenilirlik derecesini azalttığı için ölçek dışında bırakılan ifadeler şun-

Tekstil Sektörü'ndeki insan kaynakları politikalarının dört ayrı boyutu bulunmaktadır (Ek B). Yapılan istatistiksel analizlere göre ilk üç boyutun güvenilirliği yüksek düzeylerde bulunurken (0.89, 0.84, 0.87), dördüncü boyutun güvenilirliği de, diğerlerinden daha düşük (0.74) olmakla beraber, kabul sınırının üstünde bulunmaktadır (Peterson, 1994).

Oluşturulan ölçeğin örneklem açısından yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri de, kullanılan bütün ölçekler için kabul edilebilir sınırların üstünde yer almaktadır (Çizelge 1). Ölçeğin toplam açıklanan değişim oranı (açıklama yüzdesi) oldukça yüksek (%75) bir seviyede bulunmaktadır. Bu durum, geliştirilen ölçeğin toplam varyansının büyük bir kısmının ölçeğin kendisi tarafından ve ancak kabul edilebilir küçüklükteki bir kısmının ölçeğin kendisinden başka değişkenler tarafından açıklanabileceğini (Hair vd., 1998) göstermektedir.

Yapılan ki-kare analizlerine göre, soru formlarını yanıtlayarak ikinci aşamaya katılan kuruluşlar ile birinci aşamaya katılmış ancak ikinci aşamadaki soru formunu yanıtlamamış olan kuruluşlar arasında, holdinge / gruba bağlılık, yabancı sermaye ortaklığının varlığı, sendikaya bağlılık gibi çeşitli işletme özelliklerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sebeple araştırma sonuçlarından Türk Tekstil Sektörü'nde faaliyet gösteren büyük işletmeler için genellemeler yapmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Birinci Aşamamın Bulguları

Genel Kriz Dönemi Politikaları

Öncelikle, kriz dönemini en az kayıpla atlatabilmek ve pazardaki yerini koruyabilmek için ülkemizde faaliyet gösteren tekstil kuruluşlarının, genel olarak uyguladıkları politikaların neler olduğu sorgulandı.⁵ Yapılan içerik analizleri ile kuruluşların uyguladıklarını belirttikleri politikalar, "İnsan Kaynakları Faaliyetlerine, Üretim Faaliyetlerine, Finansal Faaliyetlere, Pazarlama Faaliyetlerine ve Yönetim ve Organizasyon Faaliyetlerine" yönelik politikalar olarak gruplanabildiler.

Araştırmaya, soruları yanıtlayarak katkıda bulunan tekstil kuruluşları, acil kriz önlemleri olarak "üretimi yavaşlatma, düşük kapasite ile çalışma, vardiya sayısını azaltma; ürün ve malzeme stoklarını en azda tutma; siparişe göre üretim yapma, esnek üretim yöntemlerinden yararlanma; kaynak kullanımında etkinliği

lardır: 1) Erken emekliliği özendirme; 2) Çalışanlara ücretli yıllık izin kullandırtma; 3) (Personel / İşgören Birimi haricinde) İnsan Kaynakları Birimi oluşturma; 4) Çalışanlar ve örgüt içi faaliyetler üzerindeki yönetim kontrollerinin artırılması; 5) Kaliteli ürün üretme ve kalite güvence belgesi alma çalışmalarını artırma (Bakınız EK A).

⁵ Görüşmelerde doğrudan insan kaynakları politikaları üzerinde odaklaşılmasının sebebi, herhangi bir şekilde yönlendirici olmaksızın, işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları politikaları saptayabilmektir.

sağlama” gibi üretim faaliyetleri ile ilgili politikaları benimsediklerini belirttiler. “Finansal açıdan güçlü olduğuna inandıkları müşteriler ile uzun dönemli anlaşmalar yapma” ve “yeni pazar/ müşteri arayışları” kuruluşların pazarlama açısından önemle üzerinde durduklarını belirttikleri kriz dönemi politikaları olarak ön plana çıkmaktadır. “Kısa vadeli borçlanmadan kaçınma”, “holdinge (gruba) bağlı olan kuruluşların aynı gruba bağlı diğer kuruluşlardan finansal destek alması”, “ürün fiyatlarında indirimle gidilmesi” ve “yatırımları erteleme” politikaları kuruluşların başvurduklarını söyledikleri finansman faaliyetlerine yönelik politikalar olarak ortaya çıkmaktadır. “Örgütsel küçülmeyi sağlama”, “yeniden yapılanma çalışmalarına hız verme” gibi politikalar da stratejik kararlar ve yönetim ve organizasyon ile ilgili kriz dönemi faaliyetleri olarak vurgulanmıştır.

Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları

Görüşmeler sırasında sözleriyle veya yazılı formlara verdikleri yanıtları ile yöneticiler, kriz döneminde uyguladıklarını belirttikleri, “insan kaynakları yönetimi” ile ilgili çok sayıda politikayı gündeme getirdiler. Aynı zamanda medya analizi ile de, yöneticilerin belirttikleri pek çok politikaya yönelik veriler elde edildi. Medyadaki konu ile ilgili genel haber yazıları özellikle “çalışanların işten çıkartılması” ve “tasarruf genelgeleri” üzerinde odaklaşmakta, köşe yazılarında ki yorum ve değerlendirmelerde ise daha çok “kriz döneminde uygulanan politikaların davranışsal boyutu” ön plana çıkmaktadır. Yapılan içerik analizlerinin ardından, hem yöneticilerin belirttikleri hem de medyaya yansıyan bütün insan kaynakları yönetimi politikaları dört temel grupta toplanabildi. Bu gruplara “Maaş ve Maddi Katkılara Yönelik Düzenlemeler”, “Çalışan Sayısı İle İlgili Düzenlemeler”, “İnsan Kaynakları Birimi İle İlgili Düzenlemeler” ve “Çalışanları Örgütle Bütünleştirme Faaliyetleri” isimleri verildi.

Maaş ve Maddi Katkılara Yönelik Düzenlemeler: İncelenen işletmelerin bir kısmında, “kriz dönemindeki güç koşulları atlatabilmek için, çalışanların maaş ve ücretlerinde veya çalışanlara yapılan maddi katkılarda iyileştirmelerden belirli bir müddet kaçındıkları” ve çeşitli tasarruf genelgeleri ile çalışanlara yönelik “ek ödemelerin durdurulduğu” vurgulandı. Hatta bazı işletmelerde, piyasa koşullarındaki daralmanın yol açtığı finansal sorunlar nedeniyle çalışanların bir kısmı ücretsiz izne bile çıkarılmıştır.⁶ Kriz dönemlerindeki arayışlar, geleneksel bir yaklaşım olarak, genellikle çalışanlarla ilgili giderler üzerinde yoğunlaşmakta, bu giderler kısıtlanarak ücret zamları ertelenmekte ve kuruluşta çalışan

⁶ Konu ile ilgili Dünya Gazetesi’nde yer alan bazı haberler: 2 Aralık 1998, s.3, “Ceytaş Tekstil Sn. A.Ş., tekstilde yaşanan krizden en az zararlı kurtulabilmek amacıyla 111 kişiyi süresiz ücretsiz izne çıkardı.”; 3 Aralık 1998, s.1, “İplik pazarında yaşanan daralma ve bunun devam edeceğinin düşünülmesi nedeniyle- Sifaş (Nergis Grubu) bir iplik tesisinde üretimi geçici olarak durdurarak 475 çalışanını ücretli yıllık izne çıkardı”; 10 Aralık 1998, s.8, “Nergis Holding, çalışanlarının bir bölümünü yılbaşından sonra ücretsiz yıllık izne çıkartmayı düşünüyor”.

herkesin daha özverili çalışmaları ve krizin atlatılması için yoğun destek vermeleri beklenmektedir.

Çalışan Sayısı İle İlgili Düzenlemeler: Araştırma kapsamında incelenen kuruluşların çoğunluğunda, kriz dönemindeki güç koşulları atlatılmak için “çalışan sayılarını azaltmaya yönelik” faaliyetlerde bulunulmuştur. Ülkemizdeki tekstil işletmelerinde, kriz dönemlerindeki çare arayışlarının bu politikayı ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır. Hem görüşme yapılan yöneticiler işletmelerinde bu yönde uygulamaların olduğunu bildirmiş, hem de medya analizinin gerçekleştirildiği dönemde işletmelerin bu yöndeki davranışları gazetelere yansımış bulunmaktadır. Özellikle Rusya gibi büyük bir pazarın krizden çok fazla etkilenmesinin yol açtığı piyasa koşullarındaki daralma nedeniyle, işletmelerde işten çıkartmalar ve grevlerin devam ettiği gazetede en sık yer alan haberler arasında yer almaktadır.⁷

İnsan Kaynakları Birimi ile İlgili Düzenlemeler: Tekstil işletmelerinin bir kısmında, kriz dönemlerinde çalışanlara yatırım yapılması düşüncesi arka plana itilerek, insan kaynakları ile ilgili birimlerin geleneksel fonksiyonları üzerinde yoğunlaştıkları ve çağdaş insan kaynakları fonksiyonlarını (eğitim, kariyer yönetimi vb.) arka plana ittikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, bazı işletmelerde yeni yeni benimsenmeye başlanmış olan insan kaynakları politikalarının gündemden düşmesi ve bir anlamda insan kaynakları politikalarının düzenlenmesi ve uygulanması ile ilgili bölümlerin yeniden geleneksel “Personel Bölümleri”ne dönüştürüldüğü düşüncesini ortaya çıkarmıştır.

Çalışanları Örgütle Bütünleştirme Faaliyetleri: Kriz döneminin eleman çıkarılmasına yol açmak gibi olumsuz etkilerini azaltabilmek ve çalışanlar için uygulanan politikaları moral açısından daha kabul edilebilir kılmak amacıyla, tekstil işletmelerinin bir kısmında çalışanları motive etmek ve örgütle bütünleştirebilmek için çeşitli faaliyetlerin ön plana çıktığı anlaşılmıştır. İşletmelerin bir kısmında, çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerinin işletmeye ekonomik değer kazandırdığı düşüncesi ile, kriz dönemini en az zararla atlatılmak için, çalışanları örgütle bütünleştirmeye yönelik olan kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetleri ve çalışanların kurumlarına daha heyecanla sarılmalarını sağlamak amacıyla çeşitli motivasyon faaliyetleri insan kaynakları politikaları olarak benimsenmiş bulunmaktadır. İnceleme kapsamındaki işletmeler, büyük işletmeler sınıflandırılmasına dahil oldukları için, bu işletmelerin bir kısmında çağdaş insan

⁷ Örnek haberler (Dünya Gazetesi): 2 Aralık 1998, s.1, “Uluslararası piyasalarda yaşanan finansal krizin etkileri, tekstil sektöründe işten çıkartmalar ve grevler ile kendini göstermeye devam ediyor. Son olarak Metemteks, Ceytaş, Coats, Polylen ve SASA fabrikalarında işçi çıkarma ve greve gitme kararı alındı...”; 5 Aralık 1998, s.1, “Tekstilde istihdam %3.6 geriledi”; 8 Aralık 1998, s.7, “İşten çıkartmalar sürüyor. Teksif Sendikası Edirne’de 2500 kişinin işten çıkarıldığını belirtti”; 21 Aralık 1998, s.13, “... 1998 başından beri tekstilde dörtyüzbin işçi işinden olmuştur.”

kaynakları uygulamaları olarak nitelendirilen bu faaliyetlerin kriz döneminde birer çare arayışı⁸ olarak ön planda görülmesi doğal karşılanmaktadır.

Oluşturulan Önsavların Yeniden Değerlendirilmesi

Birinci aşamada elde edilen bulgulara göre, “Maaş ve Maddi Katkılara Yönelik Düzenlemeler”, “Çalışan Sayısı İle İlgili Düzenlemeler” ve “İnsan Kaynakları Birimi ile İlgili Düzenlemeler” isimleri altında toplanan insan kaynakları politikaları, içerik açısından, Arthur’un (1994) yaptığı sınıflandırma içindeki “maliyet azaltıcı insan kaynakları politikaları” kapsamında değerlendirilebilir. Bu durumda, bu çalışmada maliyet azaltıcı insan kaynakları politikalarının üç boyutunun bulunması, başlangıçta oluşturulan Önsav 1’in yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bağlılık artırıcı insan kaynakları politikası için, tek boyutunun olması (Çalışanları Örgütle Bütünleştirme Faaliyetleri) nedeniyle, böyle bir düzeltmeye gerek duyulmamaktadır.

Çoğu zaman, “insan kaynakları yönetimi” kavramı, personel uzmanları tarafından “var olan pratik uygulamaların yeniden isimlendirilmesi” olarak kullanılmaktadır (Ezzamell et al., 1996). Bu durum “eski şarabın yeni bir şişede sunulması” şeklinde de tanımlanmakta ve insan kaynakları yönetimi kavramı yaygın olarak kullanılan moda bir kavram olarak düşünülmektedir. Bir başka ifade ile, insan kaynakları yönetimi, örgütsel değişikliklere, yeni yönetim yaklaşımlarına ve buna uygun olan örgütsel kültürlerle uyumlu olabilmek için, içerik açısından pek farklı olmayan ancak ismen değişen bir kavram olarak da değerlendirilmektedir (Bakınız: Hill ve Wilkinson, 1995). Bu şekilde, tam olarak algılanmadan ve önemi kavranmadan oluşturulan insan kaynakları birimlerinin bir kısmında, kriz döneminde, yine geleneksel personel bölümleri olarak rutin faaliyetlerini gerçekleştirme yönünde eğilimler, Türk tekstil işletmelerinde az da olsa bulunmaktadır. Bu eğilimler, kuruluşların gerçekten de kısa vadede zor dönemleri atlattırmayı umdukları politikalar olarak değerlendirilebilir. Ancak, inceleme konusu olan büyük işletmelerde, kısa dönemli bir bakış açısı ile, çalışanlara yapılacak olan yatırımı arka plana itebilecek şekilde insan kaynakları fonksiyonlarının azaltılması beklenemez. Benzer şekilde, finansal açıdan büyük zorluk içinde olmayan işletmelerde, çalışanları zor durumda bırakabilecek şekilde maaş ve maddi katkıları azaltmaya yönelik politikaların gündeme getirilmesi beklenmemelidir. Bu düşünceler doğrultusunda Önsav 1a ve 1b geliştirildi.

Önsav 1a: Kriz dönemlerinde, büyük işletmelerde, maaş ve maddi katkıları azaltmaya yönelik düzenlemeler düşük düzeylerde bulunmaktadır.

⁸ İşletmeler bu yaklaşımı sadece kriz dönemindeki olumsuz koşullardan kurtulabilmenin bir çaresi olarak düşünmemektedirler. Daralan piyasa nedeniyle işgörenlerin çok fazla işleri olmadığından eğitim faaliyetlerinin bu döneme denk düşürülmesi, böylece normal kapasite ile çalışmak gerektiği dönemlerde ayrıca eğitim için fazla zaman harcanmaması amaçlanmaktadır.

Önsav 1b: Kriz dönemlerinde, büyük işletmelerde, insan kaynakları birimi fonksiyonlarını azaltmaya yönelik düzenlemeler düşük düzeylerde bulunmaktadır.

Öte yandan, fayda/ maliyet analizine göre kuruluşlar ya maliyetleri azaltarak ya da üretimden elde edilen faydayı artırarak müşteri değeri oluşturabilirler. Müşteri değeri oluşturmada en maliyetli ve de kontrol edilmesi güç olan unsur çalışanlar olduğundan, geleneksel yaklaşıma göre, üretimde ihtiyaç duyulan çalışan sayısını azaltarak bu maliyeti kısıtlamak en çok başvurulan yöntem olmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996; Youndt vd., 1996). Örgütün çeşitli kriterlerinde “küçültmeye gidilme”si olarak da adlandırılan bu politika çoğunlukla kriz dönemlerine reaksiyon olarak uygulanan bir politika olarak bilinmektedir (Freeman ve Cameron, 1993; Kane, 1998). Bu politikanın Türk Tekstil Sektörü’ndeki gerçekliğini saptayabilmek amacıyla da, Önsav 1c sınıandı:

Önsav 1c: Kriz dönemlerinde, büyük işletmelerde, çalışan sayısını azaltmaya yönelik düzenlemeler yüksek düzeylerde bulunmaktadır.

İkinci Aşamının Bulguları

İkinci aşamada, kullanılan ölçeğe faktör analizi uygulanması ile elde edilen boyutlar içinde yer alan ifadelerin içerik açısından incelenmesinin ardından, keşfedici- bulgulayıcı ilk aşamada elde edilen bulgular ile olan paralellik nedeni ile, bu boyutlara da “Maaş ve Maddi Katkılarına Yönelik Düzenlemeler”, “Çalışanları Örgütle Bütünleştirme Faaliyetleri”, “İnsan Kaynakları Birimi ile İlgili Düzenlemeler”, “Çalışan Sayısı ile İlgili Düzenlemeler” isimleri verildi (Ek B).

Yapılan istatistiksel analizlere göre, ikinci aşamaya katılan tekstil işletmelerinde, maaş ve maddi katkılarına yönelik faaliyetlerde bir iyileştirme olmaması politikasının pek yaygın olarak uygulanmadığı anlaşılmaktadır (Ortalama: 1.5; En sık tekrarlanan değer: 1). İşletmeler genellikle, belirli dönemlerde çalışanların maaşlarının dondurulması, belirli bir dönem ücret ödenmemesi, çalışanlarla ilgili ek ödemelerin durdurulması gibi politikaları çok yaygın olarak kullanmadıklarını vurgulamaktadırlar; bir başka ifade ile büyük işletmelerde bu politikanın bir kurtarıcı olarak benimsenme oranının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu da, tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerin bu konuda çalışanları zor durumda bırakacak faaliyetlerden kaçındıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular Önsav 1a’yı desteklemektedir.

Benzer şekilde, örneklemdaki kuruluşlar toplu olarak değerlendirildiğinde, kuruluşlardaki insan kaynakları biriminin çağdaş fonksiyonlarını azaltma ve bu birimleri yeniden geleneksel personel bölümleri haline dönüştürme politikalarının benimsenme oranının düşük olduğu anlaşılmaktadır (Ortalama: 1.6; En sık tekrarlanan değer: 1). Bu da Önsav 1b’nin desteklendiğini ortaya çıkarmaktadır.

Kriz döneminde, bir tasarruf politikası olarak, en bariz şekilde ortaya çıkan, çalışan personelin sayısında bir ayarlanmanın yapılması ve özellikle üretim/ imalat personelinin sayısını azaltma (ortalama: 3.18; en sık tekrarlanan değer: 4) politikasının örnek içindeki tekstil işletmeleri tarafından yaygın bir şekilde benimsenmiş olduğudur. Bu durum Önsav 1c'nin kabul edildiğini göstermektedir.

Önsav 2'yi destekleyecek şekilde, işletmelerin çoğunluğunda son yıllarda firma içi ve dışı eğitim faaliyetlerine önem verilmekte (ortalama: 3.38 ve 3.17; Her ikisi için de en sık tekrarlanan değer: 4); çalışanların kurum içindeki memnuniyetlerini artırmak için çalışmalarda bulunulmakta (ortalama: 3.59; en sık tekrarlanan değer: 4) ve kurum ile çalışanları bütünleştirme faaliyetleri artırılmaktadır (Ortalama: 3.69; en sık tekrarlanan değer: 4). Çağdaş yönetim yaklaşımlarının üzerinde özellikle durduğu ve çağdaş insan kaynakları politikalarının özünü oluşturan eğitim, memnuniyet ve bütünleştirme çalışmalarına önem verilmesi, bu konudaki çabaların işletmelerin verimlilik ve başarısı üzerindeki etkilerinin tekstil kuruluşları tarafından anlaşılmaya başlandığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

GENEL DEĞERLENDİRME

Kriz dönemlerinin en az kayıpla atlatılabilmesi için, kuruluş yönetimleri tarafından izlenmesi uygun görülen politikalar, kuruluşun kendisi ve çıkar grupları açısından farklı biçimlerde yorumlanabilir. Uygulanan politikaların temel hedefi, örgütün bütünsel amaçları doğrultusunda olumlu sonuçlara ulaşmak olduğundan, burada, doğrudan insan kaynağı üzerinde odaklaşarak, kriz dönemlerinde kuruluşlar tarafından benimsenen politikalar, çalışanlar açısından değerlendirilmektedir.

Genel olarak kriz dönemlerinde Türk tekstil işletmelerinin uyguladıkları insan kaynağı politikaları, kurumda çalışanlar açısından, sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir. Keşfedici bir nitelik taşıyan ilk aşamanın bulgularına göre, kriz dönemlerinde, çalışanların bakış açısı ile olumsuz olarak değerlendirilebilecek üç çeşit insan kaynağı politikası bulunmaktadır: Maaş ve maddi katkılarda kısıtlama, çalışan sayısını azaltma, insan kaynağı ile ilgilenen birimin fonksiyonlarını azaltma. Çalışanlar açısından olumsuz olarak değerlendirilebilecek bu politikalar, maliyet azaltıcı ve kontrol politikaları grubuna dahil edilebilecek insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içinde yer almaktadır. Öte yandan, bağlılığı artırıcı insan kaynakları yönetimi politikaları içinde düşünülen “çalışanları örgütle bütünleştirme faaliyetleri” de çalışanlar açısından olumlu olarak değerlendirilebilecek bir politika olarak ön plana çıkmaktadır.

İkinci aşama bulgularına göre, çalışanlar açısından olumsuz olarak değerlendirilebilecek “maaş ve maddi katkılara yönelik faaliyetlerde bir iyileştirme olmaması” ve “kuruluşlardaki insan kaynakları biriminin çağdaş fonksiyonlarını

azaltma ve bu birimleri yeniden geleneksel personel bölümleri haline dönüştürme” politikalarının benimsenme oranlarının düşük olması, Türk tekstil işletmelerinde kısa vadeli bir kriz politikasının değil, daha uzun vadeli bir yaklaşımın ön planda olduğunun bir belirtisi olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada olduğu gibi, özellikle kriz dönemlerinde, kuruluşların çalışan sayısında azaltmaya yönelik politikaları sıkça gündeme getirdiği, ülkemizde yapılan araştırmalarda genellikle ortaya çıkmaktadır (Örnek: Özgen ve Türk, 1997). Ancak, çalışan sayısı üzerindeki bu tür ayarlamaların, gerçekte sadece üretim ve satışların düşmesi veya gerilemesi nedeniyle ortaya çıkan güç koşulları atlatılmak için başvurulmuş bir çare mi, yoksa, genelde örgütsel etkinliğin sağlanması açısından doğru büyüklüğe ulaşma çabalarının bir sonucu mu olduğu çok dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.⁹ Son dönemlerde Tekstil işletmelerinde görülen değişim çabaları (detaylı bilgi için bakınız, Biçer ve Küskü, 1999) Türk tekstil işletmelerindeki eleman azaltılması politikasının sadece krize bağlanmasının çok güç olacağını, çalışan sayılarındaki azaltmanın daha çok örgütün tamamına yönelik değişiklik çabalarının (özellikle teknolojik değişim ve yenilemenin) bir yansıması olarak yorumlanabileceğini ortaya çıkarmaktadır. Her ne kadar, “doğru büyüklüğe ulaşma çabaları, ancak, daha az finansal baskı ve kriz ortamlarından uzak olarak çalışan sayıları üzerinde ayarlamalar yapılması ile mümkün olabilir” (Kane, 1998) ise de, ülkemizde kriz dönemlerinin uzun sürmesi, hatta ekonomik, politik ve doğal olaylar nedeniyle çok sık olarak kriz ortamlarının yaşanması, gerçekleştirilen faaliyetlerin kriz dönemini atlama yönelik kısa dönemli faaliyetler olarak algılanması yerine, daha uzun dönemli, kuruluşun varlığını devam ettirmesi için uygulanan faaliyetler olarak değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple, özellikle büyük ölçekli kuruluşlarda, kriz dönemi koşullarından yararlanılarak, “çalışan elemanların sayısını azaltma”, sadece kriz koşullarında alınan önlem politikaları arasında değerlendirilmeyip, aksine, uzun dönemli olarak, belirli planlar dahilinde gerçekleştirilen politikalar arasında düşünülebilir.

Türk tekstil işletmelerinde de, çalışanlar açısından oluşan hayal kırıcı sonuçları ve olumsuz etkileri en aza indirmek için çalışanların morallerini yükseltmeye¹⁰ yönelik ve örgütle bütünleştirmeyi amaçlayan faaliyetlerin benimsenme eğiliminin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kriz öncesi dönem açısından,

⁹ Nitekim, Türkiye Tekstil Örne ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası (TEKSİF) başkanı Zeki Polat, greve gideceklerini açıkladığı konuşmasında (Dünya Gazetesi, 6 Ocak 1999, s.3) bu durumu gündeme getirerek “Sektörde kriz yok. Yaratılan kriz var. Bu krizin sorumlusu olmadığı halde, fatura işçiyeye kesilmek isteniyor...” şeklinde kaygı ve tepkisini belirtmiştir.

¹⁰ Çalışanların morallerinin yüksek tutulmasının önemi ve gerekliliği, medyada, çeşitli yorum ve değerlendirmeye yazıları ile de sıkça gündeme getirilmiştir. Örneğin Dr. Uğur Tandoğan, *Kriz ve Tasarruf Üzerine Düşünceler* isimli yazısında (Dünya Gazetesi, 9 Aralık 1998, s.16) konunun önemini şu şekilde belirtmiştir: “Eğer kriz sizin şirketinize dokunmamışsa, felaket tellallığına gerek yoktur, normal işlere devam edilmeli, moral yüksek tutulmalıdır. Eğer kriz gerçekten şirketinize de dokunmuşsa, bu durumda çalışanların morali daha da yüksek tutulmalıdır...”

tekstil sektörü bu konuda “insan ve insani değerlerin neredeyse unutulduğu” (Fındıkçı, 1999) bir sektör olarak eleştirilmesine rağmen, bu konudaki olumlu çalışmaların varlığı sektör açısından sevindirici bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir anlamda kriz döneminin olumsuz etkilerini giderebilmek amacıyla güden bu çalışmalar, kuruluşların kriz dönemlerini atlatabilmek için kısa vadeli çözümlerden çok, uzun dönemli sonuçları olacak politikaları içeren, davranışsal yaklaşımları benimseme eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumların kriz dönemi olarak adlandırılabilir son yıllardaki faaliyetlerinin insan kaynakları ile ilgili boyutuna baktığımızda büyük bir başarısızlık olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örnek içinde yer alan tekstil işletmelerinde, kriz döneminin, çalışanlar açısından, hem olumlu olarak yorumlanabilecek hem de olumsuz olarak düşünülebilecek sonuçları bir arada görülmektedir. Çalışan sayısındaki azalışlar, çalışanlar açısından kriz döneminin olumsuz bir yansıması olarak nitelendirilse bile, çalışanların psikolojik durumunu yeniden yapılandırma amacıyla güden çalışanları örgütle bütünleştirme faaliyetlerinin artırılması bu dönemin olumlu bir yansıması olarak kabul edilebilir.

Burada kriz dönemi olarak incelenen politikalar özellikle büyük ölçekli işletmelerin genel olarak uyguladıkları politikalar olarak ortaya çıkmaktadır. Girişim sayısı, çalışan sayısı ve katma değeri açısından ülkemizin ekonomik hayatı içinde önemli bir yeri olan pek çok küçük ve orta boy işletmede de aynı politikaların uygulanıp uygulanmadığının, bu politikaların geçerliliğinin ne boyutta olduğunun başka incelemeler ile sınanması gerekmektedir. Ülkemizde siyasi ve ekonomik açıdan kriz dönemlerinin eksik olmaması, üstelik buna doğal olaylar nedeniyle yaşanan krizlerin eklenmesi, kriz dönemlerine yönelik politikaların güncelliğini koruyacağını göstermektedir. Uygulanabilecek politikaların kısa dönemli, sadece o dönemdeki kriz koşullarını en iyi şekilde atlatabilmeye yönelik çabalar olması yerine, daha uzun dönemli düşünülerek, stratejik bir bakış açısı ile, genel kurum politikaları ve kriz dönemi politikalarının bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın bulguları da, Türk tekstil işletmelerindeki uygulamaların bu doğrultuda yorumlanabileceğini göstermektedir.

Ek A. Kriz Dönemi İnsan Kaynakları Politikaları Ölçeği İfadeleri

-
1. İdari personelin sayısını azaltma
 2. Üretim / imalat personelinin sayısını azaltma
 3. Erken emekliliği özendirme
 4. Yeni personel alımını durdurma
 5. Çalışanlara ücretli yıllık izin kullandırtma
 6. Çalışanlara ücretsiz yıllık izin kullandırtma
 7. Çalışanlara belirli bir dönem ücret ödenmemesi
 8. Belirli bir dönem çalışan ücretlerinin dondurulması
 9. Çalışanların ek ödemelerinin durdurulması
 10. İnsan Kaynakları Birimi Oluşturma
 11. İnsan Kaynakları (Personel) biriminin çalışan sayısını azaltma
 12. İnsan Kaynakları (Personel) biriminin fonksiyonlarını azaltma
 13. İnsan Kaynakları biriminin yeniden Personel Bölümüne dönüştürülmesi
 14. Çalışanlar ve örgüt içi faaliyetler üzerindeki yönetim kontrollerinin artırılması
 15. Çalışanları firma ile bütünleştirme faaliyetlerinin artırılması
 16. Çalışanların memnuniyetine daha fazla önem verilmesi
 17. Firma içi eğitim faaliyetlerinin artırılması
 18. Firma dışı eğitim faaliyetlerinin artırılması
 19. Çalışanlar ile ilgili harcamalarda tasarrufa gitme
 20. Kaliteli ürün üretme ve kalite güvence belgesi alma çalışmalarını hızlandırma
-

Faktör analizi ardından, istatistiksel olarak güvenilirliği azalttığı için 3., 5., 10., 14. ve 20. ifadeler ölçek dışında bırakılmıştır.

Ek B. Kriz Dönemi İnsan Kaynakları Politikaları Genel Özellikleri (Faktör Analizi Sonuçları)^a

Kriz Dönemi İnsan Kaynakları Politikaları ^b	Alpha	Aynı Kökenlik	O ^c
Maaş ve Maddi Katkılara Yönelik Faaliyetler	.889		
Belirli bir dönem çalışan ücretlerinin dondurulması		.956	1.52
Çalışanlara belirli bir dönem ücret ödenmemesi		.869	1.45
Çalışanlara ücretsiz yıllık izin kullandırma		.780	1.60
Çalışanların ek ödemelerinin durdurulması		.713	1.65
Çalışanları Örgütle Bütünleştirme Faaliyetleri	.839		
Çalışanların memnuniyetine daha fazla önem verilmesi		.888	3.59
Çalışanları firma ile bütünleştirme faaliyetlerinin artırılması		.850	3.69
Firma dışı eğitim faaliyetlerinin artırılması		.794	3.17
Firma içi eğitim faaliyetlerinin artırılması		.701	3.38
İK Birimi ile İlgili Faaliyetler	.869		
İK biriminin fonksiyonlarını azaltma		.913	1.60
İK biriminin çalışan sayısını azaltma		.864	1.70
İK biriminin yeniden Personel Birimine Dönüştürülmesi		.835	1.52
Çalışan Sayısı ile İlgili Faaliyetler	.737		
Üretim / İmalat personelinin sayısını azaltma		.756	3.18
Yeni personel alımını durdurma		.748	3.40
Çalışanlar ile ilgili harcamalarda tasarrufa gitme		.652	3.07
İdari personelin sayısını azaltma		.649	2.13

^a Boyutların (faktörlerin) özdeğerleri (sırasıyla): 4.93; 2.71; 2.12; 1.49

Her bir boyutun açıklama yüzdesi (sırasıyla): 32.87; 18.07; 14.15; 9.94

Toplam açıklama yüzdesi: 75.03

Kaiser- Mayer- Olkin Testi: 0.541

Barlett Test: 310.842 (p<0.000)

^b Bütün ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre oluşturuldu (1: Hiç Katılmıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum)

^c O: Ölçek ifade ortalaması

KAYNAKÇA

- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. ve Waller, M.A. (1996), "Development And Validation Of TQM Implementation Constructs", *Decision Sciences*, 27(1), s. 23-56.
- Arthur, J.B. (1994), "Effects of Human Resorce Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3), s. 670-687.
- Bagozzi, R.P.; Yi, Y. ve Phillips, L.W. (1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, 36, s. 421-458.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), s. 779-801.
- Biçer, İ.H. ve Küskü, F. (1999), "Örgütsel Değişim Çabalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi: Türk Tekstil Sektörü Örneği", *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Biçer, İ.H. ve Küskü, F. (1997), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Sistemleri: Türk Tekstil İşletmelerinde Durum", *İktisat-İşletme ve Finans*, Şubat, s. 53-67.
- Delaney, J.T. ve Huselid, M.A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), s. 949-969.
- Dursun, Y. ve Nakip, M. (1997), *1994 Ekonomik Krizinin İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketiciler Üzerindeki Etkileri*, Üniversite- Sanayi Araştırma İşbirliği Vakfı, Kayseri.
- DPT (1997), *Sektör Analiz ve Raporları*
- Erdoğan, E. (1998), "Türk Tekstilinin Dünü, Bugünü ve Yarını, Sektörün Nabzı", *Capital Textile*, Yıl:1, Sayı:2, s. 38-39.
- Ezzamel, M.; Lilley, S.; Wilkinson, A. ve Willmott, H. (1996), "Practices and Practicalities in Human Resource Management", *Human Resource Management Journal*, 6(1), s. 63-80.
- Fındıkçı, İ. (1999), "Tekstil krizini 'insan'la aşmak", *Dünya Gazetesi*, 5 Ocak 1999, s.13.
- Freeman, S.J. ve Cameron, K.S. (1993), "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework", *Organization Science*, 4(1), s.10-29.
- Gerbing, D. ve Anderson, J. (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, 25, s. 186-192.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, S. ve Wilkinson, A. (1995), "In Search of TQM", *Employee Relations*, 17 (3).
- Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), s. 635-672.

- Ichniowski, C.; Shaw, K. ve Prensushi, G. (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, 87(3), s. 291-313.
- İSO (1998), *Ekonomik Durum Tespit Anket Çalışması Sonuçları*, Ağustos 1998.
- Kane, R.L. (1998), "Downsizing and HRM Strategy: Is there a Relationship?", *International Journal of Employment Studies*, 6(2), s.43-69.
- Keleş, A. (1998), *Tekstil ve Hazırgiyim' 97, Türkiye Garanti Bankası Kredi İzleme Müdürlüğü*, Mart.
- Kernisky, D.A. (1997), "Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990", *Journal of Business Ethics*, 16(8), s.843-853.
- Küskü, F. (2000), "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi- Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, s.703-709.
- Luthans, K. (1998), "Using HRM to Compete in the 21st Century", *Management Quarterly*, 38(4), s. 17-22.
- Morova, Ö. (1997), *Tekstil ve Hazırgiyim 1995*, T.Garanti Bankası Kredi İzleme Müdürlüğü, Mart.
- Oğuz, Okan (1998), *Genel Değerlendirme- Interbank Tekstil Raporu*.
- Ornatowski, G.K. (1998), "The End of Japanese-Style Human Resource Management?", *Sloan Management Review*, Spring.
- Örücü, E. ve Karabulut, E. (1999), "Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları", *İktisat-İşletme ve Finans*, Temmuz, s. 18-27.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997), "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", 4. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 29-31 Mayıs 1996, Bildiriler Kitabı, ODTÜ İşletme Bölümü, Ankara.
- Pearson, C.M. ve Clair, J.A. (1998), "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23(1), s.59-76.
- Peterson, R. A. (1994), "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, 21, s. 381-391.
- Pfeffer, J. (1995), "Producing Competitive Advantage Through the Effective Management of People", *The Academy of Management Executive*, February, s. 55-69.
- Snell, S.A. ve Youndt, M.A. (1995), "Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls", *Journal of Management*, 21(4), s. 711-737.
- Tandoğan, U. (1998), "Kriz ve Tasarruf Üzerine Düşünceler", *Dünya Gazetesi*, 9 Aralık, s. 16.
- Wood, S. (1995), "The Four Pillars of HRM: Are They Connected", *Human Resource Management Journal*, 5(5), s. 49-59.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. ve Lepak, D.P., (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), s. 836-866.