

Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma

Hasan Ekinci*

Ferit İzci**

Özet: Kriz zamanlarında örgütler açısından en önemli öge insan kaynaklarıdır. Çünkü, krizden en çok etkilenen örgütün çalışanlarıdır. Krizler, genellikle olumsuz gelişmeleri beraberinde getirerek çalışanları strese sokar ve zamanla ruhsal sağlıklarının bozulmasına yol açar. Böylece, çalışanların sorunları sağlıklı olarak değerlendirmelerini ve çözümleyici politikalar geliştirmelerini engeller. Bu durum da, iş süreçlerinde bozulmalara, yönetimdeki etkinliğin ve işlerdeki verimliliğin azalmasına neden olur. Bu dönemlerde, krizden en çok etkilenen örgütün çalışanları olduğu gibi, krizden çıkmada da en etkili faktör yine insan kaynaklarıdır. Etkili bir kriz yönetimi için çalışanların moral düzeylerinin yüksek tutulması ve psikolojik yönlerinin her zaman göz önünde bulundurulması gerekir. Bu çalışmada, örgütler açısından insan kaynaklarının önemi, kriz zamanlarında çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları, çalışanların bilgi gereksinimi ve krizin çalışanlar üzerindeki etkileri vurgulanmıştır. Bu nedenle, 152 işletmenin yöneticileri üzerinde bir araştırma yapılmış ve yöneticilerin yaşları ilerledikçe, deneyimleri arttıkça, eğitim düzeyleri ve yönetim kademeleri yükseldikçe, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümüne etkilerine daha fazla inandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları, Kriz Yönetimi, Çalışanların Psikolojik Sağlığı

1.Giriş

Kriz kelimesi, günlük konuşmalarda ve hayatın hemen hemen her alanında kullanılan bir kavramdır. Kriz, kar amacı gütmeyen örgütler, devlet kurumları, hizmet kuruluşları, küçük ortaklıklar, uluslararası örgütler gibi, tüm örgütlerde ortaya çıkan son derece nazik bir konudur (King, 2002: 235). Karşılaşılan her olayı kriz olarak değerlendirmek doğru değildir. Ancak olayların ortaya çıktığı alan ve etkili olduğu

* Yrd. Doç. Dr. Hasan Ekinci, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir.

** Yrd. Doç. Dr. Ferit İzci, Yüzüncü Yıl Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesidir.

çevreye göre, kriz olup olmadığına karar verilir. En basit ifadeyle kriz; insanları ve normal örgütsel süreçleri etkileyen veya yavaşlatan somut olmayan olay/olaylar olarak tanımlanır. Kriz genelde, sürprizlerin olduğu, şiddetli bir zaman baskısının duyulduğu ve tehlikeli bir ortamın gündeme geldiği durumlar olarak algılanmaktadır. Kriz, örgütlerin normal faaliyetlerini olumsuz bir biçimde engelleyen değişik olaylarla ilgilidir. Krizler ani ve beklenmedik bir zamanda ortaya çıktığı için, genellikle olumsuz gelişmeleri beraberinde getirir ve belirsizliği artırır. Bu yeni durum bilinemeyen, yönlendirilemeyen bir çok soruna neden olur. Böylece, yöneticiler deneyimlerinin bulunmadığı ve birikimlerinin olmadığı alanlarda karar almaya zorlanırlar. Bu kaos ortamının etkisiyle, karar verme sürecinde bozulmalar ortaya çıkar, örgütte zamanında ve doğru karar verilmekten uzaklaşma görülür. Yaşanan zihinsel kargaşa ve telaş nedeniyle çalışanların stresi artar ve bunu çevrelerine yansıtırlar. Bu durum bir yandan örgütte yeni ve çözümleyici politikalar geliştirilmesini engellerken, öte yandan çalışanları huzursuz eder.

Krizin şiddeti arttıkça çalışanların ruhsal sağlığı daha çok bozulur ve sorunları sağlıklı olarak değerlendiremezler. Bunun yanı sıra, işteki kararsızlık ve endişe nedenlerinin dinlenilmemesi çalışanları daha çok strese sokar ve bu durum da krizi derinleştirir. Ayrıca, kriz döneminde strese giren yöneticilerin tepkisel davranışlarının olumsuz etkisi krizi besler. Kriz dönemi uzadıkça, iş süreçlerinde bozulmalar olur. Yönetimdeki etkinlik ve işlerdeki verimlilik azalır. Bunun doğal sonucu olarak, çalışanlar arasında işini kaybetme ve gelecek korkusu yaygınlaşarak panik başlar. İşten atılma beklentisinin ortaya çıkardığı psikoloji, çalışanlar arasında gerilimin artması, şiddet, nefret, kin vb. duyguların ortaya çıkmasına yol açar. Bunlar da örgütsel ve bireysel iletişimin zayıflamasına ve kopmasına neden olur. Bu durum da, çalışanların işleriyle ve kendileriyle ilgili sağlıklı ve doğru karar alma yetilerini azaltır veya çalışamaz hale getirerek örgüt iklimini olumsuz etkiler.

Bu durumda önemli olan; kriz ortaya çıkmadan krize hazır olmaktır. Kriz yönetimi, çalışma sırasında fırtınanın başlamasıyla tam fırtına ortasında öğrenilecek bir disiplin değildir. Kriz yönetimi, örgütsel ufukta hiçbir bulut belirmediği zaman öğrenilmesi gerekir (Hesselbein, 2002: 63). Bu nedenle, pek çok yönetici örgütsel gökyüzü daha bulutlanmadan, berrak iken fırtınaya karşı hazırlık yapmaktadır. Ortaya çıkan tüm krizlerin temelinde insan ögesi vardır ve dolayısıyla da krizden en çok etkilenen insan olmakla birlikte, krizden çıkış yolu da insana dayanmaktadır. Ancak yapılan hataların en büyüğü; örgütlerin kriz yönetimi ve acil eylem planı hazırlarken sadece sistem, örgütsel faaliyetler, altyapı ve halkla ilişkiler gibi, uygulamalar üzerinde yoğunlaşması ve insan ögesinin hep ihmal edilmesidir. Yeteri kadar sağlıklı ve güvende olduklarını düşünen personelin varlığı kriz yönetimi için çok önemlidir.

Özellikle kriz sırasında çalışanlar güvende olduklarından emin olmalıdırlar. Liderlerine güvenmeli ve kendilerini ona bağlılıktan doğan bir iç huzuru içinde bilmelidirler. Ancak bu şekilde çalışanlar, kısa süreli olayların üstesinden gelip örgütün krizden çabuk çıkmasında etkin bir rol üstlenebilirler (Mitroff, 2001: 19).

Bu çalışmada, örgütlerde ortaya çıkan krizlerin yönetiminde en etkin araçlardan biri olan insan kaynaklarının stratejik bir araç olarak kullanılabilmesi için, insan ögesinin hangi yönü üzerinde durulması gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle, kriz yönetim planı hazırlanırken insan kaynaklarına ayrı bir önem vermek, örgütün tüm kademelerinde çalışan personelin ruhsal ve fiziksel sağlığına özen göstermek, çalışanların kriz konusunda gereksinim duyduğu bilgilerin en etkin bir biçimde sağlanmasına dikkat etmek ve krizin bireylerin ruhsal sağlığı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

2. Etkili Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi

Yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmak için insan ve diğer maddi kaynakları en optimal biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanır. Kriz yönetimi ise, liderlik kararlarının örgütün geleceğini iyi veya kötü belirleyeceği kritik bir zaman dilimi olarak karakterize edilen bir dönemdeki yönetimi ifade eder (Weisaeth ve diğ., 2002: 37). Bugün, değişik bilgi ve beceriye sahip insanlar, sistemler, rekabet stratejileri ve teknolojiye dönüşen ve oldukça kompleks bir durum arzeden örgütlerin, karşılaştıkları tehditler için belirli çözüm modelleri geliştirmeleri oldukça zordur. Örgütlerin karşı karşıya olduğu en büyük şanssızlık; bu tehdit edici öğelerin büyük bir kısmının bilinmiyor bir özelliği olmasıdır. Çünkü tehdit edici faktörler öngörülebilir ve bilinebilir olduğu sürece sistemin ve insanların buna karşılık verebilirlik derecesi artar (Smith ve Ezzat, 2003: 2).

Örgütsel kriz pek çok değişik şekilde ortaya çıkabilir. Ancak insanlar daha çok doğal afet, hastalıklar, savaşlar, üretim başarısızlıkları, ekonomik darlıklar ve sistemin başarısızlığından kaynaklanan krizleri bilirler. Oysa, örgütlerin karşılaşılabileceği yirmi yedi değişik krizin varlığından söz edilmektedir (Pearson ve Clair, 2003: 62). Örgütün bilgisayar sisteminin çökmesi, ürün/hizmet boykotu, cinsel taciz, değişime karşı direnme bunlardan sadece birkaç tanesidir. Krizi genel olarak “ani krizler” ve zamanla ortaya çıkan “içten içe krizler” olarak iki gruba ayırmak olasıdır. Ani krizler, önceden tahmin edilemezler ve ortaya çıktıktan sonra örgütün misyonunu bazen olumlu bazen de olumsuz etkilerler. Buna karşın, içten içe ve zamanla ortaya çıkan krizler kolayca fark edilmeyebilirler. Bu tür krizler genelde ne içsel ne de dışsal olarak çabuk fark edilmeyen ve etrafta bilinmeye başlamasıyla çok ciddi sorunlar doğu-

ran bozulmalar olarak tanımlanabilir (Miller, 2002: 31). Türü ne olursa olsun kriz yönetiminin en önemli amacı, mümkün olduğu en kısa sürede örgütü normal haline döndürmektir ve faaliyetlerinin devamını sağlamaktır.

Örgütün varlığını ve faaliyetlerini tehdit eden durumları araştırıp tanımlamak her örgüt için önemli bir görevdir. Teknik ve yapısal faaliyetleri, çevresel değerlendirmeleri, kriz teşhisini ve gerekli iletişim çalışmalarını içeren kriz yönetim planıyla birlikte, bu planın uygulanmasında en önemli araç olan insan kaynaklarının sosyal ve psikolojik açıdan analiz edilmesi gerekir (Sheaffer ve Negrin, 2003: 577; Spillan, 2003: 401). Bu yönüyle bakıldığında, kriz olayının temelinde insan ögesinin olduğunu, dolayısıyla çalışanların krize karşılık verme konusundaki tutum ve davranışlarının örgüt içi yaşamsal bir öneme sahip bulunduğunu görmek olasıdır. Özellikle çalışanların kriz çözümünde kendilerinin kilit konumunda olduklarını düşünceleri krizin çözümünde önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. Sheaffer ve Negrin'e göre, kriz yönetimi konusunda başarılı olan örgütlerin etkili insan kaynakları yönetim politikaları ve heterojen çalışma takımlarıyla ön plana çıktığı görülmektedir.

Örgütü asıl krizden daha kötü sarsan olay, kriz yönetimi ve çözümü konusunda insan kaynaklarının yanlış kullanılması ve insanın pek çok özelliğinin göz ardı edilmesidir (Weiseath ve diğerleri, 2002: 36). Krizde insan sermayesi diğer tüm kaynaklardan önce gelir. Doğal krizler, insanların kendilerine olan saygısını tehdit etmez. Ancak insan hataları, ihmaller ve artan kasti tehditler insan psikolojisini bozarak tüm değerlerini alt-üst edebilir. Kötü insan kaynakları yönetimiyle, krize karşı etkili bir hazırlık yapılması olası değildir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda her zaman uzun süreli düşünmek gerekir. Dar çerçevede, teknik ve tamamen kar amaçlı düşünce üzerine kurulan insan kaynakları yönetimi anlayış ve politikaları, örgütsel kriz zamanlarında örgütü ciddi derecede sıkıntıya sokmaktadır (Sheaffer ve Negrin, 2003: 578). Trest ve Guernsey ise, kriz yönetiminde etkin olmanın yolunun uyumlu bir çalışmayı sağlayacak; çalışanlar arasındaki destek ve güven, krize ait bilgi ve yetkinliği paylaşırken, problemleri açığa çıkararak çözüme kavuşturma, işbirliği ve dayanışmadan oluşan bir kriz kültürü geliştirmek olduğunu ve bu kültürün oluşturulmasında en önemli rolün insan kaynaklarına düştüğünü ifade etmektedir (<http://www.facilitycity.com/tfm0302.news2.asp>. [02.01.2006]). Bu kriz kültürünün oluşturulmasında çalışanların maddi ve psikolojik beklentilerinin gözardı edilmemesi gerekir.

3. Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlığını Dikkate Almak

Kriz yönetimi çalışmaları, acil eylem planlaması, örgüt faaliyetlerinin sürekli planlanması, güvenlik konuları, bilginin sürekli sağlanıp korunması ve önemli örgüt faaliyetlerinin devam etmesi gibi ciddi yaklaşımlarla olgunlaşmaktadır (Lewis, 2001: 57). Bunların hepsi de önemli konulardır. Ancak, gözden kaçırılan şey; olayın merkezinde bulunan ve olayın çözümü konusunda en etkin rolü oynayan insan kaynaklarıdır. Bu konuda yapılan çalışmaların pek çoğu işyeri krizlerinde insan ögesinin etkisinin önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ölümcül kazalardan şiddete, üretimden örgütsel çökmeye kadar tüm kriz çeşitlerinde asıl etkili olan ve etkilenen konumunda insan kaynaklarıdır. Bu nedenle, örgüt için sistem dizaynı ve entegrasyonu ne kadar önemliyse, kriz yönetiminde insan ögesi ve insan kaynaklarının dikkate alınması da o derece önemlidir (Pearson ve Clair, 2003: 61).

Kriz planının hazırlanmasında öncelik verilmesi gereken en önemli konu, çalışanların en üst düzeyde güvenliğini sağlamak ve onlara psikolojik açıdan huzurlu bir ortam sunmaktır (Perra ve Morrison, 1997: 43). Planlama aşamasında böyle bir duyarlılık gösterilmezse, kriz sonucu oluşan psikolojik stresin etkileri, özellikle kriz zamanında iyi bir müdahale ile önlenmezse, potansiyel pek çok olumsuzluklara neden olabilir. Krizin yaşandığı günler ve haftalarda, sarsıcı stres reaksiyonları ve şiddet belirtileri, problemlerden bunalma, depresyon, saldırıya maruz kalma ve üzüntü meydana getirebilir. Söz konusu stres çalışanlar üzerinde uzun dönemde zihinsel ve fiziksel hastalıklara ve ailesel sorunların yaşanmasına neden olabilir. Bu dönemlerde, örgüt yönetimi personele olan ilgisini tam hissettirmelidir (Persons, 1995: 27). Yani yönetim, personelin krizden etkilendiğini ve bunun üzerinde duyarlılıkla durduğunu göstermelidir. Eğer çalışanlar üzerindeki bu etkiler fark edilmezse, bu durum örgüte ek maliyetler ve gereksiz sağlık harcamaları getirir. Ayrıca, örgütü çalışanların tazminat davaları gibi konularla uğraşmak zorunda bırakarak normal örgütsel faaliyetleri sekteye uğratabilir. Bu yüzden örgütün, krizi yaşamadan önce bu durumu göz önünde bulundurması ve gerekli hazırlığı yapması yerinde bir davranış olacaktır.

Örgütsel krizin çözümü ile ilgili işlerin bitmesi ve örgütsel faaliyetlere yeniden başlanması, örgütler için krizin tamamen bittiği ve ortadan kalktığı anlamına gelmez. Bu aşamada insan kaynakları yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Çünkü, krizin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler örgüt ve örgütsel faaliyetler açısından son derece önemlidir (Podolok, 2002: 56). Çalışanlar gerek ruh sağlığı, gerekse özgüven açısından çok olumsuz etkilenmiş olabilirler. Bu yüzden insan kaynakları yöneticisinin son derece mantıklı, duyarlı ve aynı zamanda çalışanları çok iyi

anlayacak derecede onlarla samimi olması gerekmektedir. Örgüt içindeki olaylar tehlikeli bir boyuta varmadan, mevcut gidişatı ve olası problemleri sezerek, bu durumun göz ardı edilmemesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Yapılan araştırmalarda, kriz sonrası çalışanların streslerini gidermek amacıyla gerekli önlemler alınmasıyla, verimlilikte artış ve maliyetlerde azalış olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmalar, hastaneler üzerinde yapılan son bir çalışmada 700 yataklı hastanede kriz sonrası çalışanların morallerinin düzeltilmesi ve stres giderici önlemlerin alınmasıyla, tedavi hatalarının %50 oranında azaldığını göstermektedir (Braverman, 2003: 13).

Örgütler kriz dönemlerini, ekonomik yaşamlarının bir parçası gibi görmeye başladıkları zaman, krizin çözümü kolaylaşmaktadır. Bu stres ve panik dönemlerine iyi dayanmak için örgütler kendilerini yeniden programlamalıdır. Bu programlama öncelikle örgütün kriz çözümünde beyin gücü konumunda olan insan kaynaklarında olmalı, çalışanlar arasındaki destek ve güveni güçlendirmeli ve insan kaynaklarının yenilenebilir kapasitesi artırmalıdır. Kriz dönemlerinde insan kaynaklarının maliyetleri çok iyi hesaplanmalı ve bu kaynağın örgüte kattığı değerler dikkatle ölçülmelidir. Çünkü bu ölçümler, insan kaynakları birimlerinde yapılacak değişikliklere ışık tutmaktadır. Bu bilgilere dayanarak insan kaynakları yapısıyla ilgili doğru kararlar almak kolaylaşır. Ayrıca örgütler söz konusu bilgiler doğrultusunda kriz dönemine özgü pahalı gördükleri bazı insan kaynakları hizmetlerini dışarıdan sağlama yoluna da gidebilirler.

4. Çalışanların Kriz Zamanında Bilgi Gereksinimini Karşılama

Örgüt çalışanlarının kriz sırasında gereksinim duyduğu en önemli konu bilgidir. Bir örgütte meydana gelen herhangi bir iş kazası, çalışanları riske soktuğunda veya yaralanma ya da ölüme neden olduğunda bile, yöneticilerin sorunun nedenini öğrenme, gerekli güvenliği sağlama ve bu durumun üstesinden nasıl gelineceği konusunda personele bilgi vermesi gerekir. Kriz sırasında en önemli konu iletişim ve bilgi alış-veriştir. Çünkü, çatışmaların ve sorunların %99'u yanlış anlamalardan kaynaklanmaktadır. Durum problematik bir hal alınca, kullanılacak kelimelerin daha dikkatli seçilmesi ve yapılacak davranışların daha özenli olması gerekir (Goldsmith, 2002: 33; Coombs, 2001: 90). Bazı hızlı fakat etkili iletişim teknikleri istenilmeyen özellikler içerebilir ve bu durum takım çalışmalarını olumsuz etkileyebilir. Böyle bir durumda en önemli görev örgüt yönetimine düşmektedir. Çalışanların tam anlamıyla bilgilendirilmesi gerekir.

Çalışanların kriz zamanında en yoğun biçimde yaşadıkları şeyler “acaba ben güvende miyim?”, “işim tehlikede midir?” ve “bana ve aileme ne olacak?” şeklindeki

koru ve endişelerdir. Eğer örgüt çalışanları bu tür kaygılarını giderici cevaplar alamazlarsa, kriz zamanlarında kendilerinden beklenen performansı göstermeleri düşünülemez (Sherman, 2001: 30). Yönetimin kriz zamanında “Gezerek Yönetim” tekniği kullanılması gerekir. Lider, çalışanlarla ve iş arkadaşlarıyla birebir ve yüz yüze konuşmalıdır. Bunun yanında, çalışanlara beklentileriyle yakından ilgilenildiğini hissettirmelidir. Çalışanların duydukları endişeler yönetim tarafından fark edilmeli ve onların görüşleri dinlenip takdir edilmedir (Sherman, 2001: 31). Çünkü kriz zamanı onlara öğüt verme ve onların düşüncelerini değiştirmeye çalışma zamanı değildir. Sadece onları dinleme ve onların yanında olduğunu hissettirme zamanıdır.

Kriz döneminde çalışanların psikolojik reaksiyonları son derece önemlidir. Eğer sadece fiziksel tepkileri önplanda tutan bir yönetim ve koordinasyon esas alınıyorsa, bu son derece yanıltıcı olur (Penrose, 2002:156). Bu nedenle tüm psikolojik tepkileri teşhis edip krizin çözümü doğrultusunda kanalize edebilecek bir liderlik becerisi sergilemek ve insan kaynakları politikalarında bunu göstermek gerekir (Burnett, 1998: 478). Bu konuda şu sorulara cevap verilmelidir. Böyle durumlarda çalışanlara ve ailelerine barınak, yardım ve destek verme konusunda bir plan var mı? Plan yeterli ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte mi? Örgüt, kriz olayında insanların durumunu bir bütün olarak dikkate alabiliyor mu? (Braverman, 2003: 11) Bu gibi konularda örgütün sürekli kriz yönetim planları ve acil eylem planları büyük bir önem arz etmektedir. Burada dikkate alınacak en önemli şey ise, çalışanların bilgilendirilip rahatlatılmasıdır. Ancak bu biçimde etkili bir kriz yönetiminden söz etmek olası olur.

Örgütün küçülmesi, herhangi bir skandala maruz kalması ya da örgütsel yaşamı etkileyen bir risk durumunda en önemli kriz yönetim fonksiyonu; çalışanların işyeri ile bağlarını sağlamlaştırmak ve bu sağlam bağları korumaktır. Bunun için çalışanlar her zaman desteklenmeli ve önemsenmelidirler. Çünkü, örgütün tüm faaliyetlerini yapan ve etkin konumunda olan örgüt çalışanlarıdır. Eğer örgüt sorumluluk duygusuyla hareket ediyorsa ve içsel iletişime önem veriyorsa, çalışanlar örgütün en istekli ve en etkili savunucusu olacaklardır. Böylece karşılaştıkları sorunların üstesinden kolaylıkla gelebileceklerdir (Cohn, 1991: 20). Güven olayı çabuk sarsılabilir, ancak bilgi sağlandığı ve iletişim konusu örgüt lideri için öncelikli konuların başında geldiği zaman bu güven tazelenabilir. Örgüt çalışanlarını hiçbir durumda ihmal etmemelidir. Onlara en iyi çalışma ortamını hazırlamalıdır. Çalışanların birlikte tartışacakları ve psikolojik sorunlarını konuşacakları bir çevre oluşturulduğu zaman, kendilerinin bireysel olarak desteklendiğini ve hak ettikleri saygıyı duyduklarını hissedeceklerdir. Bu da onları daha çok üretici kılar.

5. Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Bulguları Ve Yorumu

5.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri Ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı; yöneticilerin, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının örgütlerde kriz çözümünde etkili olup olmadığına ilişkin algılarını ölçmek ve bu algıların anket kapsamında ele alınan bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip, göstermediğini belirlemektir. Bu şekilde örgütlerde yöneticilerin karşılaştıkları krizlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarını ortaya koyarak kriz yönetimine katkıda bulunmaktır. Yöneticilerin krizi yönetebilmeleri için çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikaları esas olmak üzere, hangi stratejilerin kriz çözümünde etkili olduğunu araştırmaktır. Ankette yer verilen değişkenler şunlardır: çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının örgütlerde kriz çözümünde etkisi; uygulama ile ilgili olarak oluşturulan hipotezlerde ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri ile anket sorularında belirtilen değişkenleri algılamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Uygulamanın hipotezleri şunlardır:

H₁: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yönetim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırmanın evreni, Kayseri il merkezinde faal durumda bulunan tekstil işletmelerinin alt, orta ve üst düzey yöneticileri ile sınırlıdır.

2. Bu işletmelerin yöneticilerinin kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemine ilişkin algılarını ve değerlendirmelerini etkileyen faktörler, veri toplama aracında yer alan değişkenlerle sınırlıdır.

5.2. Yöntem

Bu kısımda, sırasıyla uygulamanın modeli, örneklemin seçimi, veri toplama aracı, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

5.2.1. Model ve Örneklemin Seçimi

Uygulama anket modeline dayalıdır. Uygulamanın evrenini; Kayseri Ticaret Odası'na kayıtlı 180 özel sektör tekstil sanayi işletmesinin yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu yöneticilerin tümüne anket gönderilmiş, 152 yöneticinin cevapları araştırmacılara ulaşmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 152 yöneticiden oluşmuştur. Anketin geriye dönüşüm oranı % 84,4'tür.

5.2.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden güvenilirlik analizi, frekans ve yüzde oranları, aritmetik ortalama, tablo ortalaması, çapraz tablo ile uygulama hipotezlerinin test edilmesinde hipotez testlerinden Ki-Kare analizi kullanılmıştır.

5.3. Bulgular Ve Yorumlar

5.3.1. Anket Formunun Hazırlanması

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda kullanıldığı için, bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket (soru kağıdı) kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler yardımıyla araştırmanın amacına uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmacılar tarafından anket geliştirilirken işletme yönetimi, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalar incelenerek, araştırmaya uyarlanmış ve konuya uygun değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda anket formu, Braverman(2003), Trest-Guernsey(2003), Goldsmith(2002), King(2002), Penrose(2000) ve diğer bazı araştırmacıların çalışmalarından yararlanılarak teorik çerçeveye uygun olarak geliştirilmiştir.

5.3.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 30 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 35 değişkenli Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği ölçülmüş, yapılan analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,8293 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla uygulamada kullanılmasına karar verilmiştir.

5.3.3. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

Bu kısımda ankete cevap veren bireylerin demografik özellikleri kapsamında yaş gruplarına, cinsiyetlerine, görev yaptıkları yönetim kademelerine, yönetici olarak çalışma sürelerine ve eğitim düzeylerine göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

CİNSİYET DAĞILIMI			YAŞ DAĞILIMI		
Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)	Yaş Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Erkek	131	86,2	24'den az	13	8,6
Kadın	21	13,8	25-39 Yaş	88	57,9
Toplam	152	100,0	40-55 Yaş	43	28,2
YÖNETİM KADEMESİ			55- + Yaş	8	5,3
Unvan	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam	152	100,0
Alt düzey yönetici	39	25,7	EĞİTİM DURUMU		
Orta düzey yönetici	47	30,9	Eğitim Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Üst düzey yönetici	66	43,4	İlköğretim	21	13,8
Toplam	152	100,0	Lise	45	29,6
EĞİTİM DURUMU			YÖNETİCİLİK DENEYİMİ		
Eğitim Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Yöneticilik Deneyimi	Frekans (f)	Yüzde (%)
İlköğretim	21	13,8	1-5 Yıl	16	10,5
Lise	45	29,6	6-10 Yıl	29	19,1
Lisans	74	48,7	11-20 Yıl	41	27,0
Lisansüstü	12	7,9	20- + Yıl	66	43,4
Toplam	152	100,0	Toplam	152	100,0

Ankete cevap veren yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları şöyledir. Yöneticilerin % 86,2'si erkek, %13,8'i bayan, % 70,4'ü deneyimli, % 66,5'i genç, % 56,6'sı üniversite mezunu ve % 43,4'ü üst düzey yöneticidir.

5.3.4. Ankete Cevap Verenlerin Krizin Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Uygulamaya katılan deneklerin, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının örgütlerde kriz çözümüne etkisine ilişkin görüşlerinin frekans dağılımları, yüzde oranları, kritik ki-kare değerleri, kritik ki-kare tablo değerleri, serbestlik dereceleri ile tablo ortalamaları aşağıdaki Tablo 2'de yer almaktadır. Araştırmanın bu kısmında anket kapsamında ele alınan bağımsız değişkenleri oluşturan yöneticilerin demografik özellikleri ile çalışanların ruhsal sağlığını koruma stratejilerinin örgütlerde kriz çözümüne etkileri arasında belirlenen anlamlı ilişkilerden araştırma hipotezlerinin kabul edilip edilmediği değerlendirilmektedir.

Aşağıda Tablo 2'de yer alan uygulama hipotezlerine ilişkin test sonuçları ise şöyle gerçekleşmiştir¹:

“**H₁**: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin χ^2 analizinde $\alpha = 0,05$ önem düzeyinde P değerleri 0,05'den küçük, χ^2 değerleri, kritik χ^2 değerlerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir. Yöneticilerin, yaşları ilerledikçe, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümüne etkilerine daha fazla inanmaktadırlar.

“**H₂**: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yönetim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin χ^2 analizinde $\alpha = 0,05$ önem düzeyinde P değerleri 0,05'den küçük, χ^2 değerleri, kritik χ^2 değerlerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir. Yöneticiler, yönetim kademelerinde yükseldikçe daha çok eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılma fırsatı elde etmektedirler. Bu çabalar sonucu uzmanlıklarının artması, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümüne etkilerine daha fazla inanmalarına neden olmaktadır.

¹ Araştırma hipotezlerine ilişkin çapraz çizelgelerin metin içerisinde ayrıntılı şekilde verilmesi çalışmanın hacmini gereğinden fazla genişleteceği kaygısıyla, sadece hipotezlere ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 2. Çalışanların Ruhsal Sağlığını Koruma Politikalarının Kriz Çözümünü Etkileme Derecesi ile Uygulamada Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analizi Sonuçları ve Tablo Ortalamaları

Değişkenler		Etkileme Derecesi					χ^2	χ^2_t	df	\bar{X}
		Hiç	Az	Orta	Çok	Aşırı				
Y	Kriz sırasında yetişmiş insan gücünün korunması	20 %13	--	58 %38	--	74 %49	10,643	9,49	4	3,71
Ş	Kriz sırasında lidere bağlılıktan doğan iç huzur içinde bulunmak	20 %13	--	57 %38	--	75 %49	10,169	9,49	4	3,72
D	Kriz sırasında yetişmiş insan gücünün korunması	20 %13	--	58 %38	--	74 %48	13,261	9,49	4	3,71
E	Çalışanların kriz sırasında duygusal açıdan sağlığını anlamak	2 %1	20 %13	29 %19	59 %39	42 %28	20,519	15,51	8	3,78
E	Çalışanların duygusal huzurunun sağlanması	4 %3	28 %18	29 %19	43 %28	48 %32	19,844	15,51	8	3,68
İ	Yaşanan stresin yol açtığı zihinsel sorunların ortadan kaldırılması	7 %5	31 %20	22 %14	56 %37	36 %24	16,533	15,51	8	3,55
E	Kriz sırasında yetişmiş insan gücünün korunması	20 %13	--	58 %38	--	74 %49	10,786	9,49	4	3,71
İ	kriz sırasında psikolojik tepkilerin hoşgörü ile karşılanması	38 %25	--	28 %18	--	86 %57	14,765	9,49	4	3,63
İ	kriz sırasında çalışanların bilgilendirilip rahatlatılması	43 %28	--	36 %24	--	73 %48	9,772	9,49	4	3,39
G	Kriz sırasında yetişmiş insan gücünün korunması	20 %13	--	58 %38	--	74 %49	10,435	9,49	4	3,71
Ö	kriz sırasında çalışanların fiziksel açıdan sağlığını anlamak	4 %3	31 %20	34 %22	51 %34	32 %21	20,376	15,51	8	3,49
R	Krizin çalışanların ruhsal sağlıkları üzerindeki etkilerinin göz önünde bulundurulması	4 %3	21 %14	25 %16	53 %35	49 %32	23,335	15,51	8	3,80

\bar{X} = 1- 1,49 Hiç Etkilemiyor; 1,50- 2,49 Az Etkiliyor; 2,50- 3,49 Orta Derecede Etkiliyor; 3,50- 4,49 Çok Etkiliyor; 4,5- 5 Aşırı Etkiliyor.

“**H₃**: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin χ^2 analizinde $\alpha = 0,05$ önem düzeyinde P değerleri 0,05’den küçük, χ^2 değerleri, kritik χ^2 değerlerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir. Yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe, yönetim konusundaki bilgi düzeylerinin de yükselmesi, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümüne etkilerine daha fazla inanmalarına yol açmaktadır.

“**H₄**: Örgütlerde çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümünde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin χ^2 analizinde $\alpha = 0,05$ önem düzeyinde P değerleri 0,05’den küçük, χ^2 değerleri, kritik χ^2 değerlerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir. Yöneticilerin deneyimleri arttıkça yönetim uygulamaları, dolayısıyla da gözlemlerinin artması, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümüne etkilerine daha fazla inanmalarını sağlamaktadır.

6. Sonuç

Günümüzde yaşamın her alanında görülebilen bir olgu olan kriz; çalışanları ve örgüt süreçlerini engelleyerek görev yapan personelin ruhsal ve fiziksel açıdan sağlığını bozmaktadır. Her örgütte tehdit edici ve çoğu kez önceden bilinemeyen özelliklere sahip olarak ortaya çıkan krizler, çalışanların psikolojisini bozarak tüm örgütsel değerleri olumsuz etkileyebilmektedir.

Yöneticilerin, kriz yönetiminde başarılı olabilmeleri, kriz yönetiminin temelinde insan ögesinin bulunduğunu, dolayısıyla çalışanların krize karşılık verme konusundaki tutum ve davranışlarının örgüt için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu bilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler kriz yönetiminde etkin olabilmek için, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarını belirlemeli ve uygulamaya koymalıdır. Bu düşünceden yola çıkılarak yapılan araştırma kapsamında ulaşılan başlıca bulgular tablo ortalamalarına göre şunlardır:

* Yöneticiler, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarından; “krizin çalışanların ruhsal sağlıkları üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmanın”, “çalışanların kriz sırasında duygusal açıdan sağlığını anlamının”, “çalışanların kriz sırasında lidere bağlılıktan doğan iç huzur içinde bulunmasının” ve “kriz sırasında yetişmiş

insan gücünün korunmasının” kriz çözümünde çok etkili olduğuna inanmaktadırlar. Kayseri tekstil sektöründeki yöneticilerin bu düşüncelerinde; yaşlarının ilerlemesinin, yönetim kademelerinde yükseldikçe daha çok eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılmalarının, eğitim düzeyleri yükseldikçe, yönetim konusundaki bilgi düzeylerinin de yükselmesinin ve deneyimleri arttıkça yönetim uygulamaları, dolayısıyla da gözlemlerinin artmasının önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

* Yöneticiler, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarından; “kriz sırasında insan kaynaklarının fiziksel açıdan sağlığını anlamının” ve “kriz sırasında çalışanların bilgilendirilip rahatlatılmasının” kriz çözümünde orta derecede etkili olduğuna inanmaktadırlar. Bu durum, işyerinde iletişim kanallarını açık tutarak etkin kullanımını sağlayabilen yöneticilerin, bilgi akışının kriz yönetiminde çalışanların psikolojik sağlığındaki önemini anlayabildikleri, ancak her iki olgu arasında iyi bağlantı kuramadıkları ile açıklanabilir.

Kriz yönetiminde önemli bir yeri olan çalışanların psikolojik ve zihinsel sağlığında, kilit konumunda olan çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının, kriz çözümünde ne derece etkili olduğuna ilişkin görüş ve öneriler, buraya kadar yazılanlar ışığında, şöyle sıralanabilir:

* Krizin çalışanların ruhsal sağlıkları üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak, çözümü kolaylaştırılabilir;

* Çalışanların kriz sırasında duygusal açıdan sağlığını anlayarak, kriz daha etkin yönetilebilir;

* Çalışanların kriz sırasında lidere bağlılıktan doğan iç huzur içinde bulunması sağlanarak, krize daha kolay çözüm bulunabilir;

* Kriz sırasında yetişmiş insan gücünün kaybedilmesi engellenerek, krizin maliyeti azaltılabilir;

* Kriz sırasında çalışanların fiziksel açıdan sağlığını anlayarak krizin derinleşmesi önlenir;

* Kriz sırasında çalışanlar bilgilendirilip rahatlatılarak, krizin örgütsel değerleri olumsuz etkilemesinin önüne geçilebilir;

Sonuç olarak; krizin etkin olarak yönetilmesi, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının zamanında geliştirilerek, krizin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesine bağlıdır. Yöneticilerin bunu başarabilmeleri için, söz konusu politikaları önceden belirleyerek doğru olarak uygulamaları gerekir.

Abstract: Human resources are the most important element for organizations at the time of crises, because they are the most affected party. Crises usually cause stress on employees and break their psychological health within time by creating a negative situation at the workplace. Thus, crises prevent employees from assessing problems well and developing policies to solve these problems. In turn, this results in problems in work processes. It also reduces the effectiveness of management and productivity of employees. Human resources are the most important assets to get out of the crises as well as they are the most affected. For an affective crises management, personnel's morale should be kept high and their physiological health must always be taken into consideration. In this study, the importance of human resources for an organization, the physiological and physical health of personnel during crises, employees' needs for information about the impact of crises on themselves and their company, and the impact of crises on employees are emphasized. A survey of 152 managers showed that as managers' age, experience, education level, and rank increases they believe more that the protective policies of employees' psychological health would affect to solve crises.

Keyword: Human Resources, Crisis Management, Psychological Health of Personnel

Kaynakça

- Braverman, Mark, "Managing the Human Impact of Crisis", Risk Management, Vol.50, Iss.5, May 2003, ss.10-14.
- Burnett, John J., "A Strategic Approach to Managing Crises", Public Relations Review, Vol. 24, Iss. 4, 1998, ss.475-488.
- Cohn, Robin J., "Pre-Crisis Management", Executive Excellence, Vol. 8< Iss. 10, October 1991, s.20.
- Coombs, Timoty W., "Teaching the Crisis Management/Communication Course", Public Relations Review, Vol. 27, Iss. 1. Spring 2001. ss.89-101.
- Goldsmith, Barton, "Leadership in Crisis: Best Practice From People Who've Been There", American Water Works Association Journal, Vol. 94, Iss. 1, Jun 2002, ss.32-34.
- Hesselbein, Frances, "Crisis Management: A Leadership Imperative", Academy of Management Journal, Vol. 34, Iss. 2, 2002, s.63.
- King, Granwille, "Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination", Journal of Business Ethics, Vol. 41, Iss, 3, Part 2, December 2002, ss. 235-250.
- Lewis, Bob, " Crisis Management", Infoworld, Vol.24, Iss.36, 2001, s.57.

- Miller, Susan, "Planning Ahead-the Crisis Communications Response Team", *Hoosier Banker*, Vol. 86, Iss.2, February 2002, ss.30-32.
- Mitroff, Ian I., "Crisis Leadership", *Executive Excellence*, Vol.18, Iss. 8, Aug 2001. ss.19-20.
- Pearson, C. and J.A. Clair, "Reforming Crisis Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss.1, July 2003. s.62.
- Penrose, John M., "The Role of Perception in Crises Planning", *Public Relation Review*, Vol. 26, Iss. 2, Summer 2002, ss.155-171.
- Perra, Rosalie D. and Shirley Morrison, "Preparing for A Crisis", *Educational Leadership*, Vol. 55, Iss. 2, October 1997, s.43.
- Persons, Will s, "Crisis Management", *Career Development International*, Vol.1, Num.5, Year 1995, s.27.
- Podolok, Andy, "Crisis Management Teams", *Risk Management*, Vol. 49, Iss. 9, September 2002, s. 56.
- Spillan, John and Michelle Hough, "Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference", *European Management Journal*, Vol.21, Iss. 3, June 2003, ss.398-407.
- Sheaffer, Zachary and Rita Mano- Negrin, "Executives' Orientation As Indicators of Crisis Management Policies and Practices", *Journal of Management Studies*, Vol.40, Iss.2, March 2003, s.577.
- Sherman, Rob, "How to Communicate During Times of Crisis", *New York*, Vol. 103, Num. 10, November/December 2001, ss.30-34.
- Smith, Stanly J. and Niveen Ezzat, "Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management", *Competitiveness Review*, Vol. 13, Iss. 1, 2003, ss.1-21.
- Trest, Glen, C.H.Guernsey, "Affective Crisis Management",
<http://www.facilitycity.com/tfm0302.news2.asp.02.01.2006>
- Weisaeth, Lars, Ostein Knudsen and Arnfinn Tomessen, "Technological Disasters, Crisis Management and Leadership Stres", *Journal of Hazardous Materials*, Vol.93, Iss.1, July 2002, s.37.