

147731

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**MODERN SONRASI GELİŞMELER AÇISINDAN KÜÇÜLEN
ORGANİZASYONLAR VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Volkan KÖSEOĞLU

Danışman

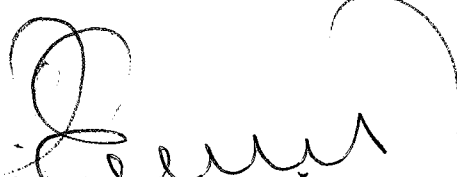
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

147731

Denizli, 2004

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU
İşletme Anabilim Dalı Başkanı
Jüri Başkanı

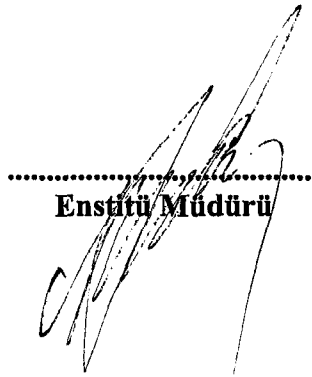


Doç. Dr. Sebahat Bayrak KÖK
Jüri



Doç. Dr. Muhammet KÖSECİK
Jüri

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../... tarih ve ... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



.....
Enstitü Müdürü

İTHAF

Bu çalışmayı meydana getirmemde katkılarından dolayı desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen; babam Bahattin KÖSEOĞLU'na, annem Sevgi KÖSEOĞLU'na, abim Bilge KÖSEOĞLU'na, nişanlım Aybala KÖSEHAN'a, batarya komutanım Mustafa ÖZTÜRK'e ve diğer emeği geçenlere teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım.



ÖZET

1990'lı yılların başından bu yana örgütsel küçülme uygulamalarının işletmelere olan etkilerinin incelendiği araştırmaların sonuçlarında görülmektedir ki, bazı kurumsallaşmasını tamamlamış büyük ölçekli işletmeler dışında ki çoğu işletmenin küçülme terimini ya hiç duymamakta, duyanların ise çoğu bu kelimeye olumsuz anlam yüklemektedir. Bunun dışında kurumsallaşmış ve küçülmeyi modern yönetim anlayışı içerisinde uygulayan bazı işletmelerde, küçülmenin mutlaka bir maksat ve yöntem belirlenerek uygulanması gerektiği, bundan sadece personel azaltımının algılanmaması gerektiği ve yine plansız ve bilinçsiz yapılacak bir küçülmenin işletmeye faydadan çok zarar vereceği düşüncesi yerleşiktir.

Örgütsel küçülmenin bir amaç ve hedefinin olması gerekmektedir. Önemli olan bu amaç ve hedefe ulaşacak çapta bir küçülmenin planlı, yeterli ve aynı zamanda gerekli küçülme yöntemiyle yapılması örgütsel küçülmenin başarıya ulaşmasının anahtarı olacaktır. Uygun küçülme yönteminin seçiminin de çok önemli olduğu daha önceki yanlış yöntem seçimleri sonucu ortaya çıkan örneklerde de görülmüştür. Bu yöntemlerden özellikle personel azaltımı mı, kademe azaltımı mı, dış kaynak kullanımı mı yoksa bunların bir kaçının aynı anda kullanımının mı seçilip uygulanacağı işletmenin geleceği açısından çok önem arz eden bir konu olduğu gerçeği unutulmamalıdır.

Bunun yanında işletmelerin küçülme kapsamında personel azaltımına giderken, işten çıkarılacak personelin seçiminde çok dikkatli olması gerektiği ve işten çıkarılanlara çeşitli sosyal yardımların sağlanması ve işten çıkarmalardan sonra geride kalan personelin motivasyonunun düşmemesi için bazı faaliyetlerde bulunulması gerekmekte ve bu konuda en büyük sorumlulukta işletmelerin insan kaynakları departmanlarına düşmektedir.

Yine küçülme yöntemlerinden kademe azaltımı yöntemi seçildiğinde ve bu yöntem uygulanırken hangi kademenin gereksiz olduğu, hangi kademenin işletmenin işinin hızını yavaşlattığı dikkatlice incelenerek belirlenmeli ve bunun sonucunda belirlenen bu kademeleri kaldırarak kademe azaltımı yöntemi uygulanmalıdır.

Eğer işletme dış kaynak kullanımı yöntemini uygulamayı seçerse de; işletmenin hangi bölümünün yaptığı üretimin dışarıdan daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı temin edilebileceği dikkatlice araştırılarak belirlenmeli ve bu bölüm kapatılarak bu bölümün yaptığı iş dış kaynak kullanılarak başka bir firmaya yaptırılmalıdır. Sonuçta bu yöntemi seçen işletmenin amacı; asıl faaliyeti dışındaki her şeyi kendi alanında en iyi olan başka bir işletmeye yaptırmaktır. Böylece işletme hem maliyetini azaltır hem de verimini artırarak örgütsel küçülmenin etkilerinden maksimum çıkar sağlar.



ABSTRACT

The subject of this research is the effect of organizational downsizing on the ongoing activities of the companies since the beginning of the early 90s. It is obvious at this research that except the big scale companies, most of the companies did not even hear about the term of “downsizing”. Or although they know the term, they always take it negatively. Further more, the companies that can realize the act of becoming an institution and the downsizing of it, are aware of the fact that they must realize this downsizing according to a reason and a method. This means that they should not understand it as a downsizing of personnel and they must know that an unplanned and unconscious downsizing will damage the company.

The organizational downsizing must have an aim and target. The key to success in organizational downsizing is, a good planning and a realistic number of downsizing to the necessity. Choosing the suitable downsizing method is very important. The examples of wrong choices at the past showed its importance to us.

Besides, if the institution decides to dismiss some personnel the most important point is to choose whom to dismiss. And after that, the social health to this staff and the remotivation of still working personnel are the vital parts of this application. About this subject the biggest responsibility belongs to the department of human resources.

If the institution chooses the way of using out sources, it must be carefully investigated to find which department needs this out sources and which one will be cheaper and faster. According to the result of this investigation, this department should be closed and the job will be supplied from the out sources.

As a result, aim of the company by choosing this method is to have another company at its own area, to do its job. Thus, the company not only decreases its expenses but also increases its out put and takes the maximum benefit from the effect of organizational downsizing

İÇİNDEKİLER 14

	<u>Sayfa No</u>
İTHAF	
ÖZET(Türkçe)	I
ÖZET(Yabancı Dil)	III
İÇİNDEKİLER	IV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM-ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME SÜRECİ 14

ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME OLGUSU

1.1 Küçülmenin Tanımı	4
1.2 Küçülmenin Nedenleri	8
1.2.1 Küreselleşme ve teknolojik değişmelerin küçülmeye etkisi	10
1.2.1.1 Küreselleşme	10
1.2.1.2 Teknolojik değişiklikler	11
1.2.1.2.1 Masrafların azaltılması	11
1.2.1.2.2 Üretkenliğin artması	11
1.2.1.2.3 Düşük ürün kalitesi ve müşteri servisi oluşturmak	12
1.2.1.2.4 Organizasyonu dinamik hale getirmek	12
1.2.1.2.5 Market payını artırmak	13
1.2.2 Örgütleri küçülmeye iten diğer sebepler	13
1.3 Küçülmenin Oluşumu ve Gelişimi	18
1.3.1 Küçülme ideolojileri	19
1.3.1.1 Çalışanın özgüveni ideolojisi	20

1.3.1.2 Yalınlaştırma ideolojisi	21
1.3.2 Küçülme öncesi yapılacak çalışmalar	22
1.4 Küçülmenin Amacı ve Önemi	23
1.4.1 Küçülmenin amacı	23
1.4.2 Küçülmenin önemi	26
1.5 Küçülmenin Hedefleri	27
1.5.1 Masa başında işçi azaltma	27
1.5.2 Belli bir bölge belirleyerek küçülme	28
1.5.3 Belli bir birim belirleyerek küçülme	28
1.6 Küçülmenin Planlaması	29
1.6.1 Küçülmenin nesnel boyutları ve çalışanların öznel anlayışları	30
1.6.1.1 Küçülmenin nesnel boyutları	31
1.6.1.2 Çalışanların özel algılayışları	34
1.6.1.3 Görev stresi	35
1.6.2 Örgütsel küçülme modeli	35
1.6.3 Küçülmenin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarına etkileri	40
1.6.3.1 Küçülmenin objektif boyutları	40
1.6.3.1.1 Küçülmenin alternatiflerinin kullanılması ve değerlendirilmesi	41
1.6.3.1.2 Seçilen küçülme metodları	42
1.6.3.2 çalışanların sübjektif algıları	45
1.6.3.2.1 iş güvensizliği	45
1.6.3.2.2 Rol stresi	46
1.6.4 Küçülmenin alternatifleri	47
1.6.4.1 Küçülme yönteminin belirlenmesi	48
1.6.4.2 Küçülmenin süresi ve şiddetinin belirlenmesi	49
1.6.4.3 Küçülmenin yürürlüğe konması	49
1.6.4.3.1 Kriter seçimi	50

1.6.4.3.2 Küçülmenin nedenlerinin açıklanması	50
1.6.4.3.3 Bildirim öneli	51
1.6.4.3.4 İşsizlik sonrası sosyal yardımlar	51
1.6.5 İşten çıkarma dışındaki alternatiflerin dikkate alınması	52
1.6.5.1 İş gücünde ılımlı bir indirimin planlanması	52
1.6.5.2 Uygulama konularının dikkatlice değerlendirilmesi	53
1.7 Küçülme Stratejileri ve Türleri	57
1.7.1 Küçülme stratejileri	57
1.7.1.1 İtme stratejisi	58
1.7.1.2 Çekme stratejisi	58
1.7.2 Küçülme türleri	61
1.7.2.1 İşgücü azaltma	62
1.7.2.1.1 İşgücünde indirim yapılamaz hale geldiğinde işgücünde indirime ulaşmak için gerekli olan teknikler ve yöntemler	69
1.7.2.1.1.1 Personel harcamalarını indirmek	70
1.7.2.1.1.2 Çalışanları teşvik eden servisler ve olaylar sunmak	70
1.7.2.1.1.3 Şirketin yapısını küçültmek	70
1.7.2.1.2 Yapının diğer yönlerini küçültmek için yöntemler	71
1.7.2.1.2.1 Yükleme-boşaltma özelleştirme üzerine garantiyi artırmak, yeniden düzenleme ve merkezcilik	71
1.7.2.1.2.2 Program değişiklikleri	71
1.7.2.1.2.3 Şirketlerdeki alım gücü değişiklikleri	72
1.7.2.1.2.4 Performans değerlendirmesi	72
1.7.2.1.2.5 Beraberlik, birleşme/ortaklık	72

1.7.2.1.3 İşgücü azaltırken dikkat edilmesi gereken hususlar	72
1.7.2.1.3.1 İşçi çıkarmadan önce yapılması gerekenler	74
1.7.2.1.3.2 İşçi çıkarırken yapılması gerekenler	76
1.7.2.1.3.3 İşçi çıkardıktan sonra yapılması Gerekenler	78
1.7.2.2 Organizasyonu yeniden yapılandırma	79
1.7.2.3 İş Yöntemlerinin yeniden dizayn edilmesi	80
1.7.2.4 Stratejik yaklaşım	81
1.7.2.5 Kademe azaltma	86
1.7.2.6 Dış kaynak kullanımı	87
1.7.2.6.1 Uygulama süreci	88
1.7.2.6.2 Başarılı dıştan kaynaklanma sürecinin adımları	88
1.7.2.6.2.1 İnisiyatifleri planlama	90
1.7.2.6.2.3 Maliyet ve performans analizi	90
1.7.2.6.2.4 Üreticileri seçme	91
1.7.2.6.2.5 Şartları kararlaştırma	91
1.7.2.6.2.6 Kaynakları devretme	92
1.7.2.6.2 .7 İlişkileri yönetme	93
1.7.2.6.3 Örnek dış kaynak kullanımı uygulamaları	94
1.7.2.6.4 Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları	95
1.7.2.6.5 Dış kaynaklardan yararlanmanın riskleri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar	97
1.8 Yönetmel Bir Araç Olarak Küçülmenin Yayılması ve Kapsamı	100
1.9 Küçülen Organizasyonlarda Yönetim	102
1.10 Küçülmeden Sonra İnsan Kaynakları Yönetimi	103
1.11 Küçülmeye Karşı Gösterilen Bireysel Reaksiyonlar	107
1.12 Etik Açısından Küçülme	110

1.12.1 Örgütsel küçülme ve iş ahlakı	110
1.12.2 Örgütsel küçülmenin işçi çıkarmada bir araç olarak kullanımı	111
1.13 Küçülmenin Sonuçları	112
1.13.1 Küçülmenin KOBİ'lerde sebep olduğu sonuçlar	118
1.13.1.1 KOBİ ler ve finansman kaynakları	118
1.13.1.2 KOBİ ler ve pazarlama olanakları	120
1.13.1.3 KOBİ ler ve teknolojik düzey	121
1.13.2 Wall Street Journal'ın A.B.D. 'de ki küçülmeye giden işletmelerin sonuçlarının içeren örnek raporu	122

İKİNCİ BÖLÜM - ÖRGÜTSEL ETKİNLİK AÇISINDAN KÜÇÜLME STRATEJİLERİNİN ETKİLERİ

2.1 Örgütsel Küçülme Öncesi İş görenlerin Durumu	126
2.1.1 Karşılaşılan sorunlar	127
2.1.2 Sorunların çözüm yolları	127
2.2 Örgütsel Küçülme Sonrası İş Görenlerin Durumu	128
2.2.1 Karşılaşılan sorunlar	129
2.2.2 Sorunların çözüm yolları	130
2.3 Küçülmenin İşten Çıkarılanlar ve Geride Kalanlara Etkileri	132
2.3.1 Küçülmenin işten çıkarılanlar üzerindeki etkileri	132
2.3.1.1 Çalışanların maddi gücüne etkileri	133
2.3.1.2 Sağlığa etkileri	134
2.3.1.3 Tutumlara etkileri	135
2.3.1.4 Aile ilişkilerine etkileri	135
2.3.1.5 Demografik etkileri	136
2.3.2 Küçülmenin işte kalanlara etkileri	141
2.3.2.1 İşte kalan personelde meydana gelebilecek bazı olumsuz etkiler	142

2.3.2.1.1	Güven kaybı	142
2.3.2.1.2	Ekonomik kontrat	143
2.3.2.1.3	İlişkisel kontrat	143
2.3.2.1.4	İş güvensizliği	144
2.3.2.1.5	Endişe, öfke ve streste artış	144
2.3.2.1.6	Sadakatin azalması	145
2.3.2.2	İşte kalanların reaksiyonlarını etkileyen faktörler	148
2.3.2.2.1	Algılanan haklılığın rolü	148
2.3.2.2.2	Değişen çalışma şartlarının rolü	153
2.3.2.3	Küçülmenin geride kalanlar üzerindeki uzun vadeli etkileri	157
2.3.2.4	Geride kalanlar sendromu	159
2.3.2.4.1	Geride kalanlar sendromunun belirtileri	159
2.3.2.4.2	Sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri	160
2.3.2.4.2.1	Brockner modeli	161
2.3.2.4.2.2	Noer modeli.	161
2.3.2.4.2.3	İki model arasındaki temel farklar	162
2.3.2.5	Küçülmenin etkilerinin azaltılması için yapılması gerekenler	163
2.3.2.6	Küçülmenin eski çalışanlara etkileri	164
2.4	Küçülmenin İşletmeler Etkileri	165
2.5	Küçülmenin Organizasyonlara Kazandırdıkları Ve Kaybettirdikleri	168
2.5.1	Küçülmenin organizasyonlara kazandırdıkları	168
2.5.2	Küçülmenin organizasyonlara kaybettirdikleri	171

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-ORGANİZASYONLARDA KÜÇÜLME
İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı	175
3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları	175
3.3 Araştırmanın Faraziyeleri	176
3.4 Araştırmanın Yöntemi	177
3.4.1 Yığın (Ana Kitle)	178
3.4.2 Örneklem	178
3.4.3 Bilgi toplama yöntemi	178
3.4.4 Yöntemin uygulanması	180
3.5 Bulgular Ve Yorum	180
3.5.1 DENTAŞ AMBALAJ işletmesine uygulanan araştırma sonuçları	180
3.5.2 Erbakır işletmesinde uygulanan araştırma sonuçları	186
3.5.3 Abalıoğlu İplik işletmesinde uygulanan araştırma sonuçları	189
3.6 Değerlendirme ve Verilerin Analizi	191
SONUÇ VE ÖNERİLER	194
KAYNAKÇA	200
EKLER	

GİRİŞ

1. Çalışmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu araştırmada küreselleşen dünyada hızla değişen ihtiyaçlar, arz ve talepler, sürekli değişen teknoloji ve bunun getirdiği isteklere ayak uydurabilmek için kullanılacak modern yönetim teorilerinden olan örgütsel küçülme ve bunun ortaya çıkardığı sonuçlar ve etkinliği incelenmektedir. Araştırma, işletmelerdeki verimliliği artırma, maliyetleri azaltma, bürokrasiyi azaltma, örgüt içi iletişimi artırma gibi sonuçlara yol açacak olan örgütsel küçülme yöntemini incelediği için işletmelerin küreselleşen dünyaya ayak uydurmalarına yardımcı olabilmesi açısından çok önemlidir.

Örgütsel küçülmeyi bir yönetim modeli olarak seçmiş orta ve büyük ölçekteki işletmelere uygulanan bu çalışmanın amacı; örgütsel küçülme uygulamasında bulunan işletmelerde neden küçülmeye ihtiyaç duyulduğu, küçülme sonucunda istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı, örgütsel küçülme uygulamasından dolayı işine son verilen ve geride kalanların nasıl etkilendikleri ve bu etkilerin en aza indirilmesi için neler yapılacağı, örgütsel küçülmenin hedefi ve bu hedeflere ulaşmaya çalışılırken uygulanan insan kaynakları uygulamalarının uygun olup olmadığı ve organizasyonel küçülme sonucunda elde edilecek örgütsel etkinliği ortaya çıkarmaktır.

Bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme eğilimleri, işletmeleri hayatta kalabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için daha esnek, daha yalın, daha küçük, daha dinamik, yani hareket kabiliyeti daha yüksek yapı arayışlarına yöneltmektedir.

Hızlı değişim, süratli karar verme ve adaptasyon yeteneği gerektirmektedir. İşletme yönetimleri, bu yetenekleri geliştirmek için, hiyerarşik kademelerin fazlalığından, organizasyonel safhalardan, gereksiz personel istihdamından ve prosedür fazlalıklarından kurtulmaya çalışmaktadırlar.

21. Yüzyılın başlıca yönetim stratejisi, küçülerek büyümek olmaya başlamıştır. Mükemmele ulaşmanın yolu, mümkün olduğu kadar sadeleşmekten geçer hale gelmiştir.

Ayrıca küreselleşmenin etkisi olarak kitle kültürlerinde geçiciliğin ön plana çıkmasıyla ve müşteri taleplerinin ve tüketim zevklerinin sürekli değişime uğraması sonucu, bu değişimlere çok kolay ve anında reaksiyon gösterip uyum sağlayabilecek küçük ve hareketli işletmelerin varlığına olan ihtiyacın büyük ve hantal işletmeler tarafından anlaşılmasıyla birlikte işletmelerde ki küçülme ihtiyaç ve isteği süreci hızlanmıştır.

Organizasyonların büyümesi veya küçülmesi olayı yönetim ve organizasyon literatüründe önemli yer tutan konularından biridir. Büyüme, organizasyonun yaşamında çok doğal kabul edilmiştir. Küçülme, organizasyonların tehlikelerle ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür.

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ve yönetim konusundaki modern yaklaşımlar küçülme kavramına yeni bir anlam kazandırmıştır. Bu yeni anlamıyla küçülme; iyileşmenin, rekabetçiliği arttırmanın bir yolu olarak ele alınarak “organizasyonel küçülme” kavramı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Küçük güzeldir ve daha iyi anlamına gelir görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır

Bilimsel araştırmalar, basın ve yayın organlarında yayınlanan makaleler, bugün organizasyonel küçülmenin işletmelerin en çok başvurduğu stratejik yöntemlerin başında geldiğini göstermektedir. Son yıllarda özellikle ulusal ve uluslar arası çevrede gözlenen artan rekabet ve çok hızlı teknolojik değişim ortamında işletmelerin organizasyonel küçülme stratejisini şimdiye kadar uygulananndan çok daha fazla rağbet edecekleri ve gelecekte bunun bir mecburiyet haline geleceği tahmin edilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte küçülerek büyümeyi amaçlayan büyük işletmelerin temel gayesi; bir tek işletmeyle devam ederek sadece bir talebe karşılık verebilmek yerine, birden fazla ve daha küçük işletmelerle birçok talebe karşılık verebilmek olmaya başlamıştır.

Yine bu düşünceye paralel olarak; büyük işletmeler asıl faaliyet alanlarındaki işlerini – ki bu işler işletmenin asıl faaliyet alanı dışındaki yan faaliyetlerdir – küçük ölçekli firmalara yaptırarak temin yoluna gitmektedirler. Bu da sürekli değişen talepleri karşılamada büyük firmalara yardımcı olmaktadır. Şöyle ki; büyük ve hantal bir işletmenin sürekli değişen taleplere uyum sağlaması ve bunları karşılayabilmesi,

küçük ve hareketli işletmelerin uyum sağlamasından daha zor ve uzun bir dönemi kapsar.

Her zaman işletmelerin yeni nesim stratejilerini paralel götürdüğü ordu da ise yine buna benzer bir strateji görülmektedir. Dünyada ki hemen bütün düzenli ordular yerlerini artık büyük birlikler yerine, küçük, hareket kabiliyeti yüksek ve kendi branşlarının uzmanı personeller oluşan özel birliklere bırakmakta ve böylece değişen görevlere ve şartlara çabuk uyum sağlamaktadırlar. Özellikle profesyonel ordu kavramının ortaya çıkmasında örgütsel küçülme uygulamaları yol gösterici öğelerin başında gelmektedir. Önceki birinci ve daha sonra da ikinci Körfez savaşında Amerikan ordusunun uyguladığı gibi artık profesyonel ordularda, işletmeler gibi daha etkili olmanın yolunun küçülmekten geçeceğini ve böylece yapılacak göreve göre bir oluşumu gerçekleştirip görevin tamamlanmasından sonra ise oluşumu dağıtarak, hantal bir yapıdan kurtularak daha küçük ve etkili bir yapıya kavuşma yoluna gitmeye başlamışlardır.

Bazı durumlarda ise görünürde herhangi bir zorunluluk olmamasına rağmen işletmelerin küçülme uygulamasına gittikleri görülmektedir. Böyle durumlarda, işletmelerin çalışan sayısı bakımından giderek küçüldükleri ve bu küçülmeyi üretim miktarında her hangi bir azalma söz konusu olmaksızın gerçekleştirmeyi hedefledikleri görülmektedir. Bu girişimleri yeniden yapılanma olarak adlandırmak mümkündür. Yöneticiler, stratejik küçülme sonrasında maliyetlerin düşeceğini, firmanın karlılık ve verimliliğindeki artışa bağlı olarak rekabet gücünün de yükseleceğini düşünmektedir. Bu bakımdan stratejik küçülmeyi 'bilinçli' olarak atılmış yönetsel bir adım olarak yorumlamak gerekmektedir. Kısaca, stratejik küçülme hem problemlili hem de problemsiz işletmelerin zaman zaman başvurduğu önemli bir yönetsel araç olarak akademisyenlerin ve uygulayıcıların daha fazla ilgisini hak etmektedir.

Çalışma da öncelikle Denizli Sanayi Odasından alınan orta ve büyük ölçekteki işletmelerle telefonla irtibata geçilip sözlü bir anket uygulanmış ve bu anketten elde edilen sonuçlara göre de araştırmaya faydası olacağı düşünülen üç işletmeyle yüz yüze görüşülerek anket uygulanmış aynı zamanda ilk anketin uygulandığı DENTAŞ ile görüşmeden sonra iz sürme metodu ile diğer iki işletmeye ulaşılmıştır.

2. Çalışmanın Planı ve Yöntemi

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel küçülmenin çeşitli kaynaklarda yapılan tanımlarından, bu terimin ortaya çıkmasından önce ve sonra bu terimin yerine kullanılan değişik terimlerden, küçülme ile eş anlamlı olarak kullanılan işletme uygulamalarından ve yönetim teorilerinden, işletmelerin örgütsel küçülme yöntemine başvurma nedenlerinden, bu terimin ortaya çıkmasından bu yana olan gelişme ve süreçten, küçülmenin amacı ve öneminden, işletmelerin küçülmeyi tercih ederken belirlemeleri gereken hedeflerden, örgütsel küçülmenin planlama safhasından, bu yöntem alternatif olabilecek diğer yönetim tekniklerinden örgütsel küçülme tekniklerinden, küçülmenin yayılması ve kapsamından, küçülme esnasında uygulanması gereken yönetim ve insan kaynaklarının bu safhadaki rolünden, bu yönetim tekniğine gösterilen tepkilerden, yine bu yönetim tekniğinin etik boyutundan ve küçülmenin sonuçları analiz edilecektir.

İkinci bölümde, örgütsel küçülme uygulaması öncesi, esnası ve sonrasında karşılaşılan sorunlardan ve bunların çözüm yollarından, küçülme uygulaması kapsamında bu uygulamanın işten çıkarılanlara, işte kalanlara ve işletmelere etkilerinden sonuçları analiz edilecektir.

Üçüncü bölümde ise, örgütsel küçülme uygulamasında bulunmuş olan işletmeler belirlenerek, bu işletmeler üzerinde küçülme uygulamalarının etkileri ve bu yöntemin işletmelere neler kazandırıp, neler kaybettiği incelenecektir.

Araştırmada dolaylı ve dolaysız yöntemler birlikte kullanılmıştır. Teorik kısım oluşturulurken internet, kitap, dergi, makale ve gazete gibi ikincil kaynaklardan verilerden yararlanıldı. Birinci ve ikinci bölümler bu çerçevede hazırlanmıştır. Üçüncü bölüm ise, dolaysız gözlem yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen uygulamalı bir araştırmayı içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM-ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME SÜRECİ

ÖRGÜTLERDE KÜÇÜLME OLGUSU

Organizasyonların büyümesi veya küçülmesi olayı yönetim ve organizasyon literatüründe önemli yer tutan konuların başındadır. Büyümenin organizasyonun yaşamında çok doğal kabul edilmesine rağmen; küçülme, organizasyonların tehlikelerle ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür.

Bilim ve teknolojideki gelişmeler ve yönetim konusundaki modern yaklaşımlar küçülme kavramına yeni bir anlam kazandırmıştır. Bu yeni anlamıyla küçülme; iyileşmenin, rekabetçiliği artırmanın bir yolu olarak ele alınarak “organizasyonel küçülme” kavramı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Küçük güzeldir ve daha iyi anlamına gelir görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır.

1.1 Küçülmenin Tanımı

Öncelerden beri, büyüme işletmelerinde yaşamında doğal kabul edilen bir durum olarak görülürken, küçülme daha ziyade işletmelerin zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmüştür. Başka bir deyişle büyüme işletmeler için bir sağlık belirtisi, küçülme ise işletmeler için olumsuz bir durum olarak ele alınmıştır.

Ancak son yıllarda, özellikle Schumacher’in en çok satan kitabı “small is beautiful” dan sonra küçülme olayı yönetim uygulamalarında sık sık gündeme gelen konulardan birisi olmuştur. “Küçük iyidir” sözü küçülme kavramının kuralı haline gelmiştir (FERİK, 2001: 2).

Küçülme işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltması, küçülerek şirket iyileştirmesi ve bir yeniden yapılanma yöntemidir. Tıpkı otomasyona geçmek, organizasyonda değişiklikler yapmak gibi. Küçülme yalınlaşma, sürekli iyileştirme, öneri geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi yöntemidir. Küçülme sadece örgüt yapısını değiştirme değil, aynı zamanda organizasyonun temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir.

Çok değişik kaynaklarda kullanılan küçülme tanımlarının en sık rastlananları şunlardır:

- “Örgütsel küçülme planlı olarak pozisyon ve işlerin ortadan kaldırılmasıdır.” (CASCIO, 1993: 95).

-“Stratejik bir seçim olarak fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemde rekabetin artırılması farklı kaynaklarda azaltmaya gidilmesidir” (DEWITT, 1998: 59).

- “Örgütsel küçülme çalışan sayısını azaltırken aynı zamanda maliyetleri kesmek için sistemin ve politikaların yeniden tasarlanması, bazı fonksiyonların ortadan kaldırılmasını içerir “(DEWITT, 1998: 59).

-“Örgüt performansını artırmak için iş gücünde azaltmaya gitmektir”. (APPLEBAUM, 1999: 436).

- Cameron ise yaptığı bir başka tanımda ise küçülmeyi; ” bilinçli, insan çıkarılan, şirketin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü arttıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için iş süreçlerini etkileyen bir aktivite” olarak tanımlamıştır (TÜRKMEN, 2004: 5).

- Hoskisson ve Hitt ise organizasyondaki kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirimi stratejik küçülme olarak tanımlamışlardır (HOSKISSON VE HITT, 1994: 46).

- Kozlowski tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise örgütsel küçülme: “organizasyonun performansını iyileştirmek niyetiyle, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyonel karardır” (KOZLOWSKI, 1993: 267). Bu tanıma bağlı

olarak işgücünde meydana gelen azalmanın organizasyonun performansını iyileştirip iyileştirmediği de değerlendirilmelidir.

- “Organizasyonel küçülme, organizasyonel etkinliği, üretkenliği ve rekabeti veya hepsini geliştirmek için tasarlanmış, organizasyonun büyüklüğünü azaltma” olarak tanımlanabilir (YELKIKALAN VE ENER, 2000: 2).

Bütün bunlardan öte, küçülme; dış kaynaklardan yararlanma, toplam kalite yönetimi, karşılıklı kıyaslama gibi diğer güncel işletmecilik uygulamaları ile beraber ele alınması gereken kavramdır. Küçülme; sürekli iyileştirme, yeniden yapılandırma, yalınlaşma, proje yönetimi, öneri geliştirme gibi bir değişim stratejisidir. Küçülmeyi; “planlı ve sistemli olarak iş gören çıkarılan ve aynı işin daha az iş görenle yapılması için iş süreçlerini etkileyen, firmanın maliyetler üzerindeki kontrolünü pazardaki rekabet gücünü arttıran bir uygulama” olarak ifade edebiliriz (OLGUN, 2003: 1).

Organizasyonel küçülme stratejik bir tercih ve hedefleri olan bir yaklaşımdır. İstenen hedeflere ulaşmak için ayrıntılı planların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Organizasyonel küçülme için yapılabilecek en geniş ve kapsamlı tanımın şu olmalıdır:

“Organizasyonel küçülme, işletmede kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen, işletmenin işgücü miktarında, boyutunda ve işletmenin çalışma yöntemi ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlamak için izlenen kapsamlı bir stratejidir” (ZEHİR, AKGÜN VE TAŞ, 2003: 238).

Bu tanımların yanında, sıradan ve tepkisel nitelikte bir küçülmeyi stratejik küçülmeden ayıran temel fark, stratejik küçülmenin uzun dönemde örgütün rekabet gücünü arttırmak adına atılan bilinçli bir adım olması ile ifade edilebilir (DÜREN, 2002: 74).

Bu tanımları birleştirerek, hepsinin değiştiği ortak noktaları ele alıp, örgütsel küçülmenin tanımını yapacak olursak;

Örgütsel küçülme işletmenin verimini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak ve örgütün uygun büyüklüğe ulaşmasını sağlamak amacıyla, fiziksel insan kaynakları ve

örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azalmayı içeren stratejik bir süreçtir diyebiliriz.

Bu sebeple işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde, varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla uyguladıkları bir “şirket kurtarma operasyonu” olan örgütsel küçülmenin yerine işletmeler, yanlış uygulanan politikalar nedeniyle, organizasyonda optimal büyüklüğü ifade eden; doğru büyüklük veya sağlıklı küçülme kavramını kullanmaktadırlar. “doğru büyüklük”, aynı zamanda ise en uygun elemanın bulunup yerleştirilmesi veya organizasyonda en uygun iş bölümünün yapılması anlamında kullanılmaktadır. Tekrar belirtelim, her iki kavram da yerine göre değişim mühendisliğinin kullandığı tekniklerdir (ATAKLI, 1999: 1). “Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker’da, bazı fırsatlardan yararlanmak için belli bir büyüklüğe ve gerçekten bilgiye dayanan bir kurum olmak için de yeterli derinliğe sahip olunması gerektiğini söylemektedir” (YELKİKALAN VE ENER, 2000: 364).

Küçülmeye giden bir işletmenin en çok başvurduğu yöntem olan ve küçülme denince ilk akla gelen yöntem olan, personel azaltımı, organizasyonun etkinliğini arttırmak maksadıyla kasıtlı olarak çalışan sayısının artırılmasıdır.

İşletmelerin giderlerini azaltmak için ilk yol olarak başvurdukları mevcut organizasyonel yapıdan, olması gereken organizasyonel yapıya geçiş olan küçülmenin içinde; bu değişimi zorunlu kılan faktörlerden bazıları olarak iş süreçlerinin düzenlenmesi, artan küresel rekabet ve bazı alanlarda teknolojinin insan gücünün yerini alması sayılabilir (TÜRKMEN, 2004: 5).

Bunun yanında bazen küçülme ile eş anlamlı olarak kullanılan işletme uygulamaları şunlardır (FERİK, 2001: 2);

- Yeniden dengeleme
- Yeniden yönlendirme
- Reorganizasyon
- Rasyonalize etme
- Sıkıştırma
- Yeniden inşa etme

- Yeniden şekillendirme
- Yeniden canlandırma
- Konsolidasyon
- Yeniden yapılandırma
- Doğru ölçeği bulma
- Bützülme
- Yeniden tasarlama
- Yenileme
- İncelme
- Eleman çıkarma

1.2 Küçülmenin Nedenleri

Küçülmeye ve en yaygın küçülme yöntemi olan personel azaltımına, bir organizasyon karını hızlıca artırma ihtiyacında olduğunda başvurulur. Zor durumdaki bir şirket kendisini zor durumda bırakan maaşları ve yüksek harcamasını hesapladığında eğer bu harcamaları küçülmeye kısıbiliyorsa buna hemen başlar (AMA, 1997: 16).

İşgücünde indirimle gidilme yoluyla organizasyonel küçülme çok faktörlü, çok değişkenli ve karışık bir yoldur. Küçülme sık sık, elde edilebilen kaynaklara ulaşma zorunluluğundan kaynaklanan çevresel baskılara karşı uyarıcı bir tepki olarak kullanılır. Ya da organizasyonun stratejik olarak pazardaki yerini yeniden belirlemede kullanılabilir. Bu organizasyonların zor durumları, pazar payının daralması, uluslar arası rekabet, artan iş gücü maliyeti, ekonomik sınırlamalar, teknoloji veya ürünlerin ömürlerini tamamlamaları ve siyasi değişimler organizasyonları küçülmeye iten başlıca nedenlerdir.

İsletmelerin faaliyetlerini daha verimli ve karlı hale getirmek, işletme değerini artırmak, hissedarlar ve yöneticilerin kazançlarını dengeleyebilmek için işletme büyüklüğünü küçültme yöntemini de kullanabilirler (KOZAK VE GÜÇLÜ, 2003: 29).

Günümüzde de birçok işletme personel sayısında azaltmaya gitmekte ve organize olma şekillerini değiştirmektedirler. Bu işletmeler daha yalın ve etkin olabilmek amacıyla, üst düzey yönetici ve personel sayısında ve üretim hattında çalışan işçilerinde azaltmaya gitmektedirler (CASCIIO, 1993: 96).

Bunun yanında; işletmelerin örgütsel küçülmeyi tercih etmelerinin başında yeniden yapılanma isteği gelmektedir. Yeniden yapılanmayı tercih etme çok yüksek bir orandadır. Diğer tercih sebepleri ise öğrenen örgüt yapısına ulaşma, yalın organizasyon biçimine gelme ve değişimci liderlerin işletme bünyesinde bulunmasıdır. Örgütsel küçülme stratejisinin tercih edilmesinde başka bir işletme ile birleşme veya satın alma en az tercih nedeni olmuştur (ZEHİR, AKGÜN VE KESKİN, 2002: 242).

1.2.1 Küreselleşme ve teknolojik değişmelerin küçülmeye etkisi

Yönetim sadece küçülme için değil her tür organizasyonel değişiklik için karar verdiğinde, bunun iki neden den etkilendiği söylenebilir: Bunlar küreselleşme ve teknolojik değişikliklerdir.

1.2.1.1 Küreselleşme:

1990'ların başında, insan toplulukları ve iş çevreleri üzerinde önemli etkileri olan küreselleşme kavramı ortaya çıktı. Küreselleşme de dünya, sınırlarla ayrılmış ülkeler yerine bir bütün olarak düşünüldü. "Ekonomik açıdan küreselleşme, Melbourne Business School'dan David Henderson tarafından "şirketlerin plan, yatırım ve çalışmalarını dünyayı bir bütün olarak görüp, yapmaları durumudur." Bu noktada, internetin de uluslar arası kolay iletişimi sağlaması açısından önemli rolü vardır" (BOLULU, 2001: 4).

Bununla beraber küreselleşme ile rekabette arttı. Bu değişim duruma uyum sağlamak için bazı şirketler yerleşimini başka ülkelere kaydırıcı bazıları şirket birleşmeleri yapmış, bazıları küçülme yoluna gitmiştir. Organizasyonlardaki bu

değişikliklere uygun olarak yöneticiler daha yetenekli ve bilgili çalışanlara ihtiyaç duymuşlardır.

1.2.1.2 Teknolojik değişiklikler:

Teknolojik değişiklikler organizasyonlara yeni zorluklar getirmiştir. Örneğin bilgi teknolojileri bölümleri yeni çalışma ve uzmanlaşma alanı olarak kurulmuş ve şu an teknolojik yeniliklerin her gün ortaya çıktığı bir zamanda, buna uygun olarak yöneticiler değişikliğe çabuk uyum sağlayacak insanlarla çalışmak istemektedirler. Geriye kalanlarda işten çıkarmalarla karşılaşacaktır.

1.2.1.2.1 Masrafların azaltılması:

“Bir şirketin küçülmeye karar vermesinin önemli sebeplerinden biri de masrafların azaltılmasıdır. Arthur D.Little tarafından, yürütülen bir anket yöneticilerin (%70’inin) küçülmeye cevap olarak bunu verdiğini göstermiştir” (APICS,2003: 5).

“Bir firmanın maaş bordroları, temel masraf kaynaklarından biridir. Şirketteki giderlerin ortalama %75’ini oluştururlar. Bu da organizasyonun bir küçülme sürecinde bu stratejiyi kullanmasının nedenidir. Yöneticiler iş gücü azaltıldığında karın artacağını varsayarlar. Özellikle düşük karlılığı olan bir şirket bunu arttırmak için ince giderleri azaltır. Bununla beraber, bu azaltımlar ödemeler, erken emeklilik programları ve ekstra ödemeler nedeniyle finansal kazanımlar yerine kayıpları arttırabilir” (BOLULU, 2001: 5).

1.2.1.2.2 Üretkenliğin artması:

Küçülme için sayılabilecek bir diğer önemli nedendir. Değişen ortama uyum sağlamak için organizasyonlar personel almak zorundadırlar. Tecrübeli veya teknolojik ilerlemelere ilgili, takım çalışmasına yatkın insanlara ihtiyaç duyarlar. Yeni çalışanlar işe alındığında, mevcut iş gücünün azaltılmasıyla karşılaşmaktadır. Fakat bazen bu

sistemin çalışmadığı görülür. Araştırmalara göre işletmelerin hemen hemen yarıya yakını küçülmeye gitmiş ancak işten çıkarmalardaki yanlış kararlar ve geride kalanların hissettiği korku nedeniyle başarısız olmuştur.

1.2.1.2.3 Düşük ürün kalitesi ve müşteri servisi:

1900'lerin 2. yarısında ortaya çıkan değişikliklerden biri doğru ekipmanın, doğru kaynakların, doğru işgücünün, ürün için doğru zamanda bir araya gelmesi anlamına gelen tam zamanında anlayışıdır. Endüstriyel gelişimin başlangıcıyla birlikte yoğun üretim başlamış ve her şey makineler tarafından tek tip olarak üretilmeye başlamıştı. Yıllar sonra teknolojinin hızlı gelişimiyle seri üretim, yerini müşteri talep ve değişikliklerini göz önüne alan esnek üretime bırakmıştır. Bunu karşılamak için, organizasyonlar günün değişen şartlarında müşteri odaklı olmayı denemişlerdir. Buna uygun olarak düşük ürün kalitesi ve müşteri servisi küçülme için neden haline gelmiştir. Bir çok organizasyon müşteri ilişkileri problemleri ve ürün geliştirmeyi halletmek için küçülmeyi seçmiştir (SOUTHWESTERN, 1999: 2). Yönetim, müşteri memnuniyetini arttırmak için organizasyon kültüründe değişiklik yapmak istemiştir. Aynı zamanda da üretken, duyarlı ve müşteri ihtiyaçları için doğru çalışmalar yapacak insanları istihdam etmeye çalışmaktadırlar.

1.2.1.2.4 Organizasyonu dinamik hale getirmek

İş dünyasındaki bir eğilimde organizasyonel yapılarla ilgilidir. Şirketler hiyerarşik sistem yerine yapılarını daha düz bir hale getirmek isterler. Bu yolla bürokrasi azalacak, hızlı iletişim ve karar verme süreci daha kolay işleyecektir. Bunu başarmak için, küçülmenin bir parçası olarak yönetimin farklı katmanları ve fonksiyonları azaltılacaktır.

1.2.1.2.5 Market payını arttırmak:

Küçülme için bir başka neden de market payını arttırmaktır. Özellikle küreselleşen dünyada, büyük market payına sahip olmak diğerleriyle rekabet için önemlidir. “Yeni bir şirket farklı bir iş ortamına girdiğinde, mevcut şirketlerin market payları azalabilir” (BOLULU, 2001: 6). Rekabeti kazanmak için ürün çeşidinde ve alanında hareketlerle yaşanabilir. Stratejiye göre bazen işten çıkarma yöntemini uyguladıkları görülmektedir.

1.2.2 Örgütleri küçülmeye iten diğer sebepler

Örgütleri küçülme kararını alıp, uygulamak durumunda bırakan nedenler vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (ZAHİR, AKGUN VE TAŞ, 2003: 239):

- 1 – Küresel rekabet;
- 2 – Teknolojik gelişme
- 3 – Yenilik eksikliği
- 4 – Kamusal tekellerin azalması
- 5 – Yönetimsel zayıflıklar
- 6 – Bilgi çağı işçilerine ihtiyaç duyulması
- 7 – Modernleşme süreci ve maliyetleri kısma .

Bu sebeplerin yanında bir çok işletmenin küçülmeyi tercih etmesinin arkasında farklı sebepler de şunlardır (GÖKSEL, 2001: 47) :

- Şirket borçları ve nakit alış problemleri
- Pazar payı kaybı, karlılık kaybı, yerli veya yabancı rekabetçi bir firmanın pazara girişi
- Ekonomik daralma
- Birleşmeler
- Ele geçirmeler
- Artan kompleks çevre

- Çalışanların maliyet ve verimsizliğinin artması
- Yavaş yada olmayan büyümenin şirketlerde araştırma ve büyüme ve çalışanların bütçelerini ve yatırım programlarını desteklenemez hale getirmesi
- Merkezileşmenin, şirketlerde maliyet faydaları için yapılsa bile bürokrasi yaratması, stratejilerden uzak olmaları ve kullanıcı ihtiyaçlarına cevapsız kalmaları sonucunu yaratması
- Teknik sistemde artan sorunlar, bu sorunların örgütsel başarısızlığa, dış şartlara karşı zayıf hale gelmesine sebebiyet vermesi ve buna karşı çeşitli teknik önlemlerin alınması, bu önlemlerin sonuçlarının beklentileri karşılamaması durumunda insani boyuta önlem getirilmesi, bunun da istenilen faydayı sağlamaması durumunda yeni tasarıma geçiş
- Müşteri kaybı
- Finansal kriz, demografik yapıda meydana gelen değişimler, örgüt yapısının değişen şartlar altında cevap veremez hale gelmesi, karar verme ve iletişimde yaşanan zorluklar
- Hızlanan değişim ve
- Sürekli değişen bir çevre ile karşılaşan şirketler, örgütsel küçülme yapmaya zorlanmaktadırlar.

Bütün bu nedenlerin en önemlilerinden birisi, tabii ki tasarruftur ki buna McDonald's ın Türkiye de ki küçülme kararını örnek olarak vermek doğru olacaktır. McDonald's, kârının son bir buçuk yılda sürekli gerilediğini, tasarruf için ekonomisi kötü ülkelerde restoran sayısını azaltacağını açıklamıştır. Amerika'nın Sesi Radyosu'nun haberine göre, McDonald's Genel Müdürü Jack Greenberg, bu doğrultuda Latin Amerika ülkeleri ile Türkiye ve ekonomisi kötü durumdaki diğer ülkelerde restoran kapatma yoluna gideceklerini açıklamıştır. McDonald's, Türkiye'de son beş ayda 41 restoranını kapatırken, restoran sayısı 90'a geriledi. McDonald's Türkiye Genel Müdürü Sadi Fansa, yüksek kiralardan yakılarak, "Özellikle son bir yılda yaşanan yüksek devalüasyon, dolar ile ödenen kiralar, zaten düşen alım gücü nedeniyle azalan satışlarımız tarafından karşılanamaz boyutlara ulaştı" demiştir. Fansa, düşük gelirli

müşterilere yönelik cazip fiyatlar sayesinde 2001'de müşteri sayısında yüzde 11 arttığını belirtmiştir (DÖRTKARDEŞ, 2002: 3).

Bunun yanında bazı gelişmelerde işletmelerin çoğunluğu için küçülmeye hatta iflasa varabilecek sonuçlar doğurabilir. Bu gelişmeye en iyi örnekte havayolu sektöründen vermek mümkündür;

11 Eylül sonrası büyük sorunlar yaşayan havacılık sektöründeki devlere her geçen gün yenisi eklenmektedir. İflasını açıklayan US Airways'in ardından şimdi de dünyanın en büyük havayolu şirketi American Airlines, işçi çıkaracağını ve faaliyetlerinde kısıtlamalara gideceğini açıklamıştır. Çalışanlarının yüzde 5.6'sına tekabül eden 7 bin çalışanını işten çıkaracağını açıklayan firma, bunun yanında kapasitesini 2002 yazına oranla Kasım ayında 9 azaltarak toparlanmaya çalışacaktır.

74 Fokker 100 uçağını kullanımdan kaldıracağını ve bu yıl alacağı yeni 35 uçağı iptal veya erteleyeceğini açıklayan firma, ayrıca 9 adet TWA 767 – 300 uçağını da kazım ayına kadar uçuştan kaldıracaktır. Firma böylece 1.1 milyar dolar düzeyinde bir faaliyet tasarrufu beklemektedir.

1.4 milyar dolar zarar açıklayan US Airlines, II. Dünya Savaşı'ndan bu yana en yüksek kayba uğradı. United Airlines hisseleri de Pazartesi günü yüzde 27 değer keybetmiştir (MİLLİYET, 2002: 9).

Bu sebeplerin yanında, Amerikan Yönetim Birliğinin 1997'deki bir araştırmasına göre küçülme için en sık öne sürülen sebepler; organizasyonel yeniden yapılanma, iş değişimi, iş yönetimini yenilemektir. Yine bu araştırmaya göre, küçülme giderek azalmaktadır. Şöyle ki:

1200 şirketin %15'i personel azaltımına gitmiştir. Bu oran 1996/1997'de %27, 1990/1991'de %43.2 idi. Personel azaltımı stratejisi, şirketin üretkenliğine zarar vermeden, karını artırmayı hedeflediğini iddia eder. Küçülme bazen bir şirketin iflas etmesini önleyecek ölçüde doğrudur. Bazıları tarafından iş dünyasının genelindeki gelişmelerde kaçınılmaz bir adım olarak görülmektedir (AMA, 1997: 16) :

Bu kişiler; Amerikan endüstrisinin aynı zamanda endüstri, çağı kapandığında böyle değişikliklere gittiğini ve bugün gördüğümüz küçülmenin büyümenin ve değişimin acısı

olduğunu iddia etmektedir. Bu kişilere göre modern iş yeri; esnek, zayıf, aç olmalı ve küçülme bu doğrultuda kaçınılmaz bir adımdır. Kapitalizmi sert ve hatta dürüst olmayan şekilde gösteren pek çok şey aynı zamanda onu çok önemli kılar. Bunun, kişilerin küçülen bir işletmedeyken hissedilemeyebileceğini fakat bunun tarihten çıkarılan bir ders olduğunu belirtmektedirler (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1998: 2; ATWOOD, 1998: 25).

Bunun yanında küçülmenin sebep olduğu ve küçülmeyle birlikte yapılacak olan örgütsel gerileme 5 safhaya ayrılmaktadır (WEITZEL, 1991: 7) ;

1. **Körlük durumu:** Karar vericilerin iç ve dış değişimlerin firma üzerine etkilerini görüp yetersiz olmaları.
2. **Hareketsizlik dönemi:** Yöneticilerin durumu görüp buna karşı önlem alamamaları
3. **Hareket dönemi:** Finansal göstergelerin belirginleşmesi ve karar vermenin artık elzem hale gelmesi
4. **Kriz durumu:** Üçüncü durumda problemlerin çözülememesi durumunda dördüncü duruma kriz durumu denir.
5. **Çözülme:** problemlerin çözülemeyip daha da artması durumunda oluşur. Bu durumdan çıkış zordur; çünkü bu süreçte insan ve finansal kaynaklar azalmıştır.

Örgütsel küçülmeye başlamadan dikkatli planlama ve karar verme çok önemlidir aksi halde sonuçlar durumu daha da kötü hale getirebilir. Etkin örgütsel küçülme örgüt misyonu ve bunun nasıl en iyi başarılabileceğine odaklanan stratejik kararlar serisi ile başlamalıdır (CIPOLLA, 1995: 25).

Örgütsel gerilemenin yarattığı sorunlar Tablo 1 'de görülmektedir:

SORUNLAR	DEĞERLENDİRMELER
Mekanikleşme	Karar merkezi üst yönetime geçer. Katılımcılık azalır.
Uzun dönemli planlama eksikliği	Krizler ve kısa dönemli ihtiyaçlar öne çıkar.
Yaratıcılığın azalması	Araştırma geliştirme faaliyetleri ve risk üstlenimi azalır.
Suçlu arama	Belirsizlik ve sorunlardan dolayı liderler suçlanır.
Değişime karşı direnç	Tutuculuk artar, herkes kendi pozisyonunu korumaya çalışır Yeni alternatifler değerlendirilmez
Kaçış	Yetenekli liderler ayrılma eğilimi gösterirler.
Düşük moral	Kurum içi tartışmalar artar. İhtiyaçları az bir kısmı karşılanır.
Yedek kaynakların azalması	Kullanılması amaçlanmayan kaynaklar operasyonel amaçlara harcanır.
Gruplaşma	Özel çıkar grupları oluşur ve öne çıkarlar.
Güven azalması	Liderler astların güvenini kaybederler.
Çatışma	Kaynakların iyice kısıtlanması durumunda, Bunların kontrolü için çatışma başlar.

Tablo-1 Örgütsel gerilemenin yarattığı sorunlar (WEITZEL, 1991: 8)

Küçülme sık sık hızlı bir tamir yöntemi olarak kullanılmaktadır: Hızlı çalışır fakat bir alışkanlık gibi kendisine destek olmak için çok çok daha fazla ister. “Yönetim düşük ücret yerine işten çıkarmayı tercih eder ve hızlı bir kar elde eder. Stratejik

planlama işinin zorluğunu gidermek için, idareciler sık sık işten çıkarma kestirme yolunu seçerler.” ve şirketler işten çıkarmanın hızlı getirisi için devamlı kar eden geleneksel kaynaklarını bırakırlar. Bunların yanında başında da belirttiğimiz işletmenin daha etkin ve verimli olması maksadıyla başvurulan stratejik küçülmenin zaafı ortaya çıkabilir. Yani bir işletme için her zaman kurtuluş yolu küçülme olmayabilir. Önemli olan verimliliğe ulaşmanın tek çaresinin gerçekten küçülme mi olduğuna karar vermek ve uygulamaktır. Yapılması gereken; işletmeyi küçülmeye iten sebebi bulmak ve bu sebebi ortadan kaldıracak doğru yöntemi uygulamaktır.

1.3 Küçülmenin Oluşumu Ve Gelişimi

1980'lere kadar küçülme terimi sadece araba boyutlarının küçülmesini tanımlamak için kullanılırken, yıllar sonra, organizasyonlardaki çalışan sayısını azaltma sürecini ifade etmektedir (ROBINSON VE CARMEN, 1999: 27). Şirketler on yıllardır işten çıkarma yaptıkları halde, 1990'larda küçülme, devlet, eğitim ve diğer özel sektörlerde yaygın olarak görülmeye başlanmıştır. Aşağıdaki tablo, bazı şirketlerin yıllık raporlarındaki küçülmeyle ilgili çalışmalarını göstermektedir :

Şirket	Yıllık Rapor İfadeleri	İşten Çıkarma
Sears	Küçülme çalışmalarımız son 18 aydır çok dikkat çekti.	50,000
IBM	Şirkete katıldıktan kısa süre sonra, en yüksek önceliğimi, şirketi olabildiğince çabuk doğru büyüklüğe getirmeye verdim.	35,000
Boeing	Boeing, piyasa daralmasına uyum sağlayacak şekilde adımlar atmaya devam edecektir.	28,000
Kodak	Tüm ilerlememizi, maliyetleri düşürmek yönünde yapıyoruz.	12,000
GE	Planımız, tüm dünyadaki tesislerimizde yönetim ve üretim süreçlerini düzenleyecek, kapanma ve küçülmeye yol açacak, bir Program uygulamalı.	10,000

Tablo -2 Şirketlerin küçülme çalışmalarını gösteren yıllık raporlar (CHURCH, 1994: 22)

“1992’de Amerika Yönetim Birliği’nin yaptığı bir ankete göre, ankete katılan şirketlerin %43’ü son 5 yılda 2 büyük küçülme gerçekleştirmiş, %23’ü ise 2’den fazla. 1999’da yapılan başka bir anket, yanıtlayan 155 şirketten 109’unun son 5 yılda küçülme tecrübesi yaşadığını göstermektedir” (BOLULU, 2001: 3).

E.F.Schumacher’in kitabında da belirttiği gibi küçük güzeldir fakat aslında bugünün işletmeleri için geçerli değildir. Çünkü başarılı olmak için yeterince şey bilmemektedirler. Rekabet stratejisi Michael Porter : “modern, esnek bilişim teknolojisi, üretken imalat süreçleri ve dış tedarikçilerden giderek daha çok yararlanma eğilimi sonuçta, ekonomilerin boyutlarını küçültmektedir” şeklinde, işletmelerdeki küçülmenin nedenlerini ortaya koyarak geliştirebilecek rekabet stratejilerinde bunun dikkate alınması gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Ancak, buradaki söz konusu “küçüklüğün boyutu” orta ölçekli olmaktır. Drucker’a göre ise “Küçük demeyin. Gerçekten küçük olan işletme muhtemelen dezavantajlı durumdadır. Ama Almanlar’ın “mittelstant” adını verdikleri orta ölçekli işletme gayet iyi bir konumdadır; çünkü pazarını bilir, müşterilerini tanır ve yinede insanları eğitme, insanlara ücret sunma ve bir deneye beş yıl yatırma gibi konularda gerekeni yapabilecek denli de büyüktür (JOHNSON, 1996: 18-19). Burada önemli olan işletmenin küçük değil, verimli ve etkili olabileceği yeterli büyüklüktür yani bu da orta ölçekli işletme olarak tanımlanabilir.

Küçülmenin oluşum ve gelişimi sırasında bazı küçülme ideolojileri oluşmuştur ve küçülme bu ideolojilere göre şekillenmiştir.

1.3.1 Küçülme ideolojileri

Yönetim ideolojileri örgütlerde bazı fonksiyonlara sahiptir. Birincisi yöntemin davranışlarını düzenler ve yönlendirirler. Neyin yapılabilir veya yapılamaz olduğuna kaynaklık ederler. İkincisi, ‘belirsizliği azaltmaktır’. Bu sayede çevrenin standart bir yorumu mümkün olmakta, ‘dışarıda olup biteni yorumlamada’ belirsizlik azaltmakta ve böylece bilgi işlemede ihtiyacı ve süresini azaltmaktadır. Gerçekten de ‘Kaotik’ olarak

tanımlanan ancak sürekli olarak yorumlanması gereken bir çevrede bu işlev için kullanılacak her araç, yönetim açısından çekici bulunmaktadır.

İdeolojinin üçüncü fonksiyonu ise, yönetimin günlük olarak karşılaştığı karmaşık sorunları çözmek için, rasyonellik normu ile hızlı eylem normu arasındaki tutarsızlığı giderme adına sağladığı vasattır. Mantıksal olarak bakıldığında örgütler rasyonellik normu altında faaliyette bulunmak zorundadırlar. Faaliyetlerinin belirli amaçlara yönelik olması ve bu amaçların en azından kabul edilebilir oranda gerçekleşmesi gerektiğine ilişkin güçlü bir beklenti vardır. Buna karşılık, son dönemlerde yöneticilerin eylemlerinin hızlı olmasından kaynaklanan, birbiriyle çatışan normlar ortaya çıkmaktadır. Hızlı davranmayı gerektiren gerekçelerin başında hiper-rekabetçi çevre ve hızlı stratejik karar alma ihtiyacı gelmektedir bu üç gerekçeye bağlı olarak örgütlerin ideolojiye ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Bu noktada küçülme ile ilgili iki temel ideolojinin tartışılması gerekmektedir. Bu ideolojiler şunlardır (DALAY, COŞKUN VE ALTUNIŞIK, 2002: 147) :

1.3.1.1 Çalışanın özgüveni ideolojisi:

Küçülmenin makul bulunup uygulanan ilk yönetsel ideolojisi olan 'çalışanın özgüveni'dir. Giderek daha belirginleşen ve yaygın kabul gören bu ideolojiye göre, işveren- yönetim ile iş gören arasında geleneksel olarak var olan 'güven ve bağlılık' temelli iş ilişkisinin mantığına göre iş görenin göstereceği bu bağlılığa karşılık işverenin kendisine 'istikrarlı bir istihdam' güvencesi sunması söz konusudur. Oysa çevrenin değişim hızı arttıkça, rekabetçi baskı yoğunlaştıkça ve esnekliğe olan ihtiyaç kendisini hissettirdikçe, işletmenin çalışana iş güvencesi sunma imkânı ve özgürlüğü daralmaktadır. Bunun için iş görenin kendisini güçlendirerek 'kendi güvencesini kendisi yaratması' gerekmektedir. Bu anlayış iş gören ile çalıştığı örgüt arasındaki toplumsal sözleşmenin doğasının giderek değiştiğinin bir ifadesidir. Bu yaklaşımın istihdam açısından bir uzantısı, 'yönetim iş vermez, çalışan işi alır' şeklinde özetlenebilir. Eğer çalışan işi alacak donanıma sahip değilse örgütün böylesi donanıma sahip birisini

seçmesi ‘yönetimin rasyonelliği’ adına kaçınılmazdır. Bir başka deyişle bireyler ‘istihdam edilebilirliklerini sürdürme sorumluluğunu’ üstlenmek zorunda olmalıdırlar. Bu sayede birey özgüven kazanacak ve daha etkin çalışabilecektir. Bu iddia liberalizmde devlet karşısında ‘güçlendirilmiş’ birey yaklaşımı ile de örtüşmektedir.

1.3.1.2 Yalınlaştırma ideolojisi:

Küçülmeyi makul kılıp yaygınlaştıran ideolojilerden ikincisi yalınlaştırma ideolojisidir. Geleneksel yönetim teorilerinin kilometre taşlarından olan bürokratik yönetimin etkin bir örgütlenme modeli sunduğuna ilişkin görüşlerin yanında, günümüz yönetim felsefeleri ve gereklerine yeterince cevap veremediği ve içerisinde bir dizi belirsizliği barındırdığına ilişkin görüşlere de yönetim yazınında sıkça rastlanmaktadır.

Özellikle Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde önemli orandaki belirsizlik sebebiyle, örgütlerin yüksek bilgi işleme kapasitelerine sahip esnek bir yapıya ihtiyaç duydukları, âdemi merkezileşmeleri ve standart reçetelerden kaçınmaları gerektiğine ilişkin görüşler kabul görmeye başlamıştır. Buna ilaveten esnek ve yalın örgütler, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim yaklaşımları hep çevredeki belirsizliğe anında cevap vermeye yönelik, süreçleri ve hantallığı azaltıcı, karar vermeyi hızlandırıcı ve dolayısıyla bürokrasiyi önlemeye yönelik girişimlerdir. Bütün bu girişimlerin üzerine yalınlaştırma ideolojisi ve buna bağlı olarak gerçekleştirilen küçülme uygulamalarının meşrulaştığı bir yönetsel ortam inşa edilmektedir.

Bürokrasiye karşı görüş bildirenlerin bir diğer dayanağı ise onun kişisel serbestliği bastırıldığı iddiasıdır. Bu iddiaya göre bürokratik örgütlerdeki çalışma hayatı, özgür bir ülkedekinden daha çok otoriter bir devletteki hayata benzemektedir. Bu bakımdan, bürokratikleşmeyi gidermeye yönelik reçeteler aynı zamanda bürokrasi tarafından empoze edilmiş köleliğin sona erdirilmesi, yönetim hiyerarşisinden kurtulmak ve şirketi özgür bir dizi takıma dönüştürmek için çözüm önerileri anlamına gelmektedir. Bu sayede firma bireysel yeteneklerini ortaya koyabilen, müşterilerin beklentilerine daha

sağlıklı cevap verebilen ve daha hayat dolu çalışanlardan müteşekkil bir yapıya kavuşmuş olacaktır.

Elbette, küçülme kararını uygulamaya geçirmeden önce yöneticiler bunun kısa ve uzun vadede firma adına doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçları tartışmakta ve dikkate almaktadırlar. Buradaki sorun, yönetimin niyetinde değil belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Herhangi bir derecede belirsizlik ortamında yapılan tercihlerin sonuçlarının tahmin edilebilirliği sınırlıdır. Bu, özellikle maliyetleri düşürme, karı artırma gibi somut finansal sonuçlar adına yapılan küçülme uygulamaları için doğru bir ifadedir.

1.3.2 Küçülme öncesi yapılacak çalışmalar:

Küçülme öncesi yapılması gereken bazı faaliyetler vardır ki, Band R. Tustin küçülme öncesi dikkate alınması gerekenler diye bir dizi öneri ortaya koyar. Bu öneriler şunlardır (BARLOW, 2004: 4);

- 1 – Şirketin rekabet pozisyonunu tanımla ve analiz et. (kurumun stratejisini, kültürünü ve yatırımlarını etkiler.)
- 2 – Rekabette ayakta kalabilmek için uygun işgücünü belirle
- 3– Rekabette ayakta kalabilmek için ihtiyaç duyulan donanımlara sahip becerileri analiz et.
- 4 – Rekabette ayakta kalabilmek için becerileri işgücünde eşleştir.
- 5 – Mevcut insan kaynakları yönetimini değerlendir.
- 6 – Kritik insan kaynakları alanlarını belirle.
- 7 – Kritik insan kaynaklarının durumlarının (Eğitim, işten çıkarma, küçülme, performans yönetimi) alternatiflerini belirle.
- 8 – Bu alternatiflerin (planlama ve uygulamaları dahil, maliyet ve getirileri) negatif ve pozitif etkilerini de hesaba kat.

Küçülme işleminin normal prosedüründe insan kaynakları departmanına işten çıkarılacak kişilerin listesi verilir. Bu işlemde kullanılan kriter genelde çalışanın

performansı, kıdem ve becerileri. Ayrıca şunu da eklemek gerekir ki bu küçülmenin uygulanma tarzı, ele alınış şekli çoğunlukla kurum kültürüne bağlıdır. İşlem süresindeki anahtar kavramı çalışanlarla etkili iletişim oluşturur. Hatta bu süreçte iletişime oldukça ihtiyaç vardır demiştir. Çalışanlara durum hakkındaki bilgi değişik kanallar vasıtasıyla iletilmeli ve şirketin karşı karşıya kaldığı durumdan bir şekilde haberdar edilmelidir.

1.4 Küçülmenin Amacı Ve Önemi

Uygulanacak olan örgütsel küçülme için bir amaç belirlenmelidir. Belirlenen bu amaca yaklaşılma oranında küçülmenin başarılı olacağı unutulmamalıdır. Ve bunun yanında bu amaç belirlenirken uygulanacak olan küçülmenin önemini bütün çalışanlar kavramalıdır.

1.4.1 Küçülmenin amacı:

Bir işletmenin küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler sonucunda personel sayısının, maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azalması anlamına geldiğinden, küçülmenin temel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (FERİK, 2001: 3) :

1. Maliyetleri düşürmek
2. Karar sürecini hızlandırmak
3. Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede yanıt verebilmek
4. İletişimdeki bozulmaları azaltmak
5. Daha sonuca dönük çalışmak için
6. Daha çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
7. Personel güçlendirmesini hızlandırmak
8. Verimliliği arttırmak
9. Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
10. Sinerjiyi arttırmak

11. Kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek olmalıdır.

Yukarıda ki on bir madde de sayıldığı gibi küçülmenin birden fazla amacı gerçekleştirmek için yapılır. Örgütsel küçülmenin diğer belirtilmiş amaçları şunlardır:

- Cipolla tarafından; genel giderleri düşürmek, rekabetçiliği geliştirmek, yüksek karlar elde etmek olarak (CIPOLLA, 1995: 23);
- Cameron tarafından; üretim maliyetlerini düşürmek, şirket performansını ve kaliteyi artırmak, uzmanlaşmış, esnek, gevşek bağlı birimler oluşturarak iletişimin daha kolay olmasını ve karar verme sürecini hızlandırmak (CAMAERON, 1991: 57);
- Hitt tarafından; üretkenliği artırmak;
- Applebaum tarafından; ciroyu artırmak;
- Worrell tarafından; hızla dönen yatırım ve hisse fiyatlarda artış sağlamak, finansal problemlerini azaltmak;
- Gowing tarafından değişime ayak uydurmak;
- Womack, Sutton, Long, Reimann, O'Neil ve Train tarafından; örgütsel yapıyı önemli değişiklikler ile optimize ederek, yönetici takımlarının verimlilik, etkinliklerini artırmak ve yalın, esnek pazara cevap veren müşteri odaklı ve çalışanların bağımsızlığını kısıtlayan rutin iş tanımlarını azaltarak yaratıcı organizasyonlarda elde etmek (GÖKSEL, 2001: 46);
- Barlow tarafından; daha az çalışanla verimliliği ve üretimi arttırmak olarak açıklamışlardır (BARLOW, 2001: 1).

İşletmeler belirtilen bu amaçları gerçekleştirmek için organizasyonel yapıyı küçültme yoluna gitmekte, kademe azaltmayı hedeflemekte ve sürekli iyileştirmeye odaklanmak gibi yöntemler kullanmakla birlikte, işletmelerin organizasyonel küçülmelerine yardım eden faktörlerin en başında kendilerini en iyilerle karşılaştırma eğilimleri, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler etkili olmaktadır (ZEHIR, AKGÜN VE KESKİN, 2002: 240).

Tabi bu amaçlara ulaşırken birçok işletme yeterli araştırmayı yapmadan, gerekli alt yapıyı oluşturmadan ve planlamayı yapmadan küçülme stratejisi izlemiştir ki bu durum da işletmelerde ki küçülme uygulamalarının başarısını azaltmıştır.

Bu yüzden, işletmeler tüm bu amaçları gerçekleştirmek için küçülme faaliyetlerinin hazırlıklarını titizlikle yürütmeli ve bu faaliyetler kapsamında, planlı ve sistemli olarak, yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanları, işletme içindeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltma eğilimindedirler. Bu bakımdan küçülmenin, dış kaynaklardan yararlanma, süreç yenileme, kademe azaltma, takım bazında örgütlenme gibi diğer uygulamalarla yakından ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Bu yanlış stratejileri uygulayan işletmelerde küçülme sonucu beklenen verimin yerine, beklemedikleri negatif bir sonuçla karşılaşmışlardır. İşletmeler bu tür küçülmenin sebep olabileceği negatif etkilerden olumsuz etkilenmemek için, örgütsel küçülme planlarını şu amaçlara göre yapılandırmışlardır (ZEHİR, AKGÜN VE TAŞ, 2003: 239).

- 1 – İş maliyetlerini azaltma
- 2 – İş verimliliğini arttırma
- 3 – İş esnekliğini arttırma
- 4 – Müşteri hizmetlerini geliştirme

Küçülme sonrası, esnası ve öncesi süreçlerde geride kalanlar sendromu, kurumların üretkenliğini, verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İnsan kaynakları açısından küçülme işleminin amaçlarına ulaşabilmesi ve bu negatif etkilerini nasıl ve ne şekilde en aza indirebileceğimizin veya tamamen ortadan kaldırmabileceğimizin çözümünü aramalıyız.

Şirketler, uygun büyüklüğe kavuşmak, amaçlarına ve hedeflerine daha rahat ulaşabilmek ve maksimum verimliliği yakalayabilmek çabasıdadırlar. Bu yüzden yeterli miktarda ve ihtiyaç duyulan kalitede personel sayısına kadar küçülme gayretindedirler.

Şuanda küçülen kemik kadrosuna ulaşan işletmelerin temel amacı daha yetkin ekiplere kavuşmaktır (BTVIZYON, 2002: 1).

1.4.2 Küçülmenin önemi:

Mike Johnson'a göre, büyük işletmeler, 1930'lardaki durgunluktan bu yana çok zorlu bir dönem yaşamaktadırlar. Bu dev işletmelerin çoğu artık yavaşlıyor ve yaşlarını göstermeye başlıyor. "bu şirketlerin bünyelerindeki fazlalıkları atmakla ve ilişkilerini kaybettikleri pazarları anlamakla uğraşmak zorunda kalan yöneticiler, ayaklarını kaydırmaya çalışan hızlı ve yenilikçi küçük şirketlere kıskançlıkla bakmaktalar.

Michael Porter da, bu görüşlere katılıyor ve gerekli önlemleri almayan büyük şirketlerin on, on beş yıl içinde artık dayanamayıp iflas edeceklerini tahmin ediyor: "modern, esnek bilişim teknolojisi, üretken imalat süreçleri ve dış tedarikçilerden giderek daha çok yararlanma eğilimi sonuçta, ekonomilerin boyutlarını küçültüyor. Bu da evlerinde düzen sağlamayan, bunu yapmak istemeyen ya da yapacak gücü olmayan çok uluslu devler için sonun yaklaşmaya başladığı anlamına geliyor. Diğerleri küçülüp operasyonlarını temel işlemlerle kısıtlarken ve orta ölçekli şirketler yeni ve zorlu oyuncular haline gelirken, büyük şirketler, kendi büyüklüklerinin kurbanı olarak batağa saplanacak ve en sonunda boğulacaklardır düşüncesi de giderek yayılmaktadır.

1990'lı yıllarda gözlemlenen küçülme ve sadeleşme eğilimlerini, Kanadalı yönetim bilimci H.Mintzberg, "yenilikçi örgütlere geçiş" olarak değerlendirmektedir. Yenilikçi örgüt, esnek biçimde çalışan, organik ve müşterilerinin ihtiyaçlarına doğrudan tatmin getiren, cevap veren yapılardır: "yenilikçi örgüt, hiçbir standart şekillendirmeye dayanmayan, bürokrasinin tuzağına düşmeyen ve her şeyden önce esnek kalabilmeyi başaran yapıdır". H .Mintzberg'e göre, 2.Dünya Savaşı'ndan beri gelişmeye başlayan bütün sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin,önümüzdeki dönemde hayatta kalabilmesi, "yenilikçi örgüt" modeline geçiş çabalarına bağlı olacaktır (DÜREN, 2002: 73).

1.5 Küçülmenin Hedefleri

Planlanan birçok küçülme uygulaması ve bunların organizasyonda yürürlüğe konmasının negatif etkileri, küçülme sürecini çeşitli yönleri ile ele alan bir literatürü de beraberinde getirdi. Bu literatür baskın bir şekilde uygulama esaslıdır. Literatür, normatif mekanizmalarla tanımlayıcı azaltmanın nasıl başarılacağı konusunda ise kurallar koyucudur. Kavramsal bir yaklaşım açısından küçülme, süreç ve değişime müdahaleler yoluyla yönetimi içermektedir.

Hedefler organizasyonun küçülme sürecini özümseyecek bölümdür. Stratejiler azaltmayı faaliyete geçirerek özel mekanizmaları temsil eder. Değişimin yönetimi ise psikolojik danışmanlık, başka işe yerleştirme ve küçülme sürecinden etkilenenler mesleki eğitim vermeyi kapsamaktadır.

Küçülen bir organizasyonun hedef belirtme bağlamında örgütsel kararlar alması, rasgele ve özellikle yönetilemeyen azaltmalardan çok, özel maksatlı bölümlerin seçimini içerir. Örneğin, bir organizasyon küçülmesi masa başında yapıp tek tip azaltmaya gitmek yerine, azaltma yapılacak hedef sahalarını dikkatlice seçebilir. Bu yaklaşım genellikle acilen maliyet azaltma ihtiyacını gidermek istediğinden kaynaklanır, ancak bu yanlıştır. Tersine, bir organizasyon, stratejik hedeflere uygun işten çıkarma ve eskime gibi bağlantılı kriterlere göre özel bir bölümü (kademeler, fonksiyonlar, departmanlar ve pozisyonlar gibi) de hedefleyebilir ki, organizasyonun da hedefi bu olmalıdır. Şimdi bu küçülme hedeflerini bir inceleyelim:

1.5.1 Masa başında işçi azaltma

Masa başında işçi azaltma da organizasyonun hedefi; aynı işi daha az personel ile gerçekleştirmektir. Kısa dönemde maliyet azaltma isteği ve bu isteği gerçekleştirirken, bir an önce bitirme gereksinmesinden doğan zaman baskısı, işçi azaltmanın çabukça ve iyi ifade edilmeyen kriterlerle yürürlüğe konmasına neden olabilir. Örneğin, masa başında yapılan indirim genellikle kıdemliliği kullanarak bir en son işletmeye gireni, ilk

dışarı çıkarma prensibine dayanır ki, bu da, etkin bir yöntem olmayıp, işletmenin küçülme hedefini gerçekleştirememesine neden olur.

1.5.2 Belli bir bölge belirleyerek küçülme

Küçülmenin hedefi coğrafi bir bölgede olabilir. Bu bölge ülkeler veya şirket genel merkezi ya da fabrikanın bulunduğu yer gibi özel bir alanda olabilir. Bu tip hedefte en çok rastlanan durum fabrika kapatmadır. Fabrikalar, devam maliyetinin yüksek olması ya da teknolojik eskime, talepteki azalma ve işçi çıkarmayla sonuçlanan birleşme ya da ele geçirme gibi çeşitli nedenlerle kapatılırlar. Yüksek vergi oranı ya da birbirinden çok ayrı bölümler zorlamalar da sıklıkla belli bir bölgenin hedeflenmesini neden olurlar (COŞKUN, 2001: 53). Çünkü bir işletme küçülmeye gitmeye karar verdiğinde, uygulamaya vergi oranları yüksek olan bir bölgede ki kuruluşunu veya fabrikasını kapatmaktan başlar. Belirli endüstriler fabrika kapatma tecrübesini yüksek oranda yaşarlar. Bu durum, devam eden çevresel değişiklikten ya da uzun dönemli endüstriyel düşüşten kaynaklanır. Örneğin, çelik, otomotiv ve beyaz eşya endüstrileri rekabet, endüstriyel çalkantı ve genellikle zayıf ekonomik şartlardan en fazla etkilenen sektörlerdir. Bu metot, uygulamada genellikle acil maliyet azaltmayı gerçekleştirme çabalarıyla organizasyonun üzerinde çok düşünmeden uyguladığı bir yöntemdir.

1.5.3 Belli bir birim hedefleyerek küçülme

Özel kademelerin, fonksiyonların, departmanların ve pozisyonların belirlenmesi küçülmenin daha dikkatli planlanmasını ve değerlendirilmesini gerektirir. Bu dikkatli planlama ve değerlendirme organizasyonun uzun dönemli amaçlar ve iyi ifade edilen karar kriterleri, küçülme hedeflerinin belirlenmesinde daha mantıklı seçimler yapılmasını sağlayacaktır. Belirli bir bölümün seçimi küçülmenin başlatıldığı çevre şartlarına yansiyabilir. Bazı bölümler üstün teknolojilerin takdimiyle bağlantılı olarak, özellikle mavi yakalı çalışanları etkileyecek şekilde gereğinde fazla veya modası geçip

eskimiş duruma gelebilir. Aynı zamanda, teknolojik değişim profesyonel nitelikleri de bir anda modası geçmiş, eskimiş hale getirebilir.

Organizasyonel yeniden yapılanma, yönetim ve yeniden yapılanan organizasyon birimlerini birbirinden ayırır. Bu süreç, daha önemsiz veya lüzumsuz fonksiyon ve pozisyonlarda indirim yapılmasını içerir. Yeniden yapılanmada bir hedefte orta düzey yöneticiler, profesyonel görevliler ve genel müdürlerdir.

Bu bilgiler ışığında küçülmenin hedefini özetleyecek olursak; sürekli hedef belirlemek küçülmede ki hedef seçiminde gerçekte var olmayan faraziyelere neden olur. Bunlar da masa başında küçülmenin açıkça ifade edilmemiş kriterlerini temsil eder. Kapanan bir fabrika çöküşü temsil ederken, hedeflenen bir bölüm iyi planlanmış bir değişim anlamına gelmektedir.

1.6 Küçülmenin Planlanması

Organizasyonların hemen hepsi uygulamaya yanaşmasa da, çoğu küçülme aktivitelerinin yerine getirilmesinde ve başlatılmasında önce planlamanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Planlama herhangi bir yapı ve hacim değişikliği yapmadan çok önemli bir ilk adım olarak atılması gereklidir. Organizasyonların çoğu işgücü planlamasının başarılı bir küçülmenin en önemli parçası olarak görmüşlerdir çünkü bazı organizasyonlar yetersiz işgücü planlamasının onların küçülme uygulamasında engeller ortaya koyduğunu belirtmişlerdir (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 18). Organizasyonlar küçülme olayları tamamlandığında yetenek dengesizliği yaşamışlar ve bazı işçileri geri işe almaları gerekmiş ya da yeni işçi alması ya da eğitmesi zorunda kalmıştır. Özel şirketlere göre küçülme için alınan kararlar şirketin geleceğini yönlendiren ve şekillendiren planlamaya dayanan şirketin yeniden yapılandırılmasının sonuçları olmaktadır.

Küçülme sebeplerine bakmaksızın, organizasyonlar azaltılacak kadroların belirlenmesinde işgücü planlamasının ve potansiyel olarak işten çıkarılacak spesifik işçilerin tespit edilmesinin çok önemli olduğuna inanmışlardır. Organizasyonlarda

planlama yapılmamışsa veya uygun bir şekilde uygulanmamışsa küçülmeler esnasında zorluklar ortaya çıkar. Küçülme kararlarında işgücü planlamasının önemi özellikle şirket için gerekli nitelikli elemanları işte tutma için bir planlama yapılması ile öne çıkar. Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre eğer bir organizasyon iş proseslerini değiştirmeden işçi sayısını azaltırsa, kadro büyümesi nihayetinde azalacaktır.

Yöneticiler, sıkça küçülmenin maliyetini düşük tahmin ederler ve arzu edilen finansal sonuçları almada genelde başarısız olurlar. Yönetim, bir küçülme programındaki organizasyonel verimlilik ve üretkenliği arttırmak için, en değerli çalışanların mutlaka elde tutmalı, iş güvensizliği ve görevle ilgili stres yada belirsizlikleri azaltmalı, çalışanların iş memnuniyetini ve üretkenliğini arttırmalıdır. Bazı organizasyonlar çalışanlara ödenen ücretleri düşünüp bir yandan da personelin üretkenliğini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bununla beraber Amerikan Yönetim Birliğinin küçülme programındaki bir ankete göre, küçülme uygulayan şirketlerin yarısından fazlası kar marjlarının artmadığını belirtmişlerdir. O ya da bu şekilde küçülme, maliyet düşürme ve organizasyonel yeniden düzenlemelerde en yaygın araç olarak kullanılmaya devam edecektir.

Bir küçülme tecrübesi yaşayan çalışanların, işle daha az ilgilenmek, değişikliğe karşı koyma, azalan iş memnuniyeti, eforu ve daha az organizasyonel katılım gibi tepkiler vermeleri beklenir. Başarısız olan pek çok küçülme programının en önemli başarısızlık sebeplerinden biri çalışanların iş gücünün küçülmesine gösterdiği negatif ve katılımcı olmayan reaksiyondur. Bu negatif ve gönülsüz tepkiler üretkenlik ve kalitenin azalmasına, değerli eleman kaybının artmasına, müşteri memnuniyetsizliğine ve gelecekteki eleman alma faaliyetlerine yol açabilmektedir.

1.6.1 Küçülmenin nesnel boyutları ve çalışanların öznel anlayışları

Her küçülme programının başarısı, yönetimin, çalışanların verdiği tepkilere ve düşüncelerine gösterdiği ilgiye bağlıdır. Çalışanların bir küçülmeye vereceği tepkileri

beklerken, küçülen yapının nesnel koşulları ile çalışanların küçülmeyi öznel algılayışları yönetim için temel olarak bilinmelidir.

1.6.1.1 Küçülmenin nesnel boyutları

Küçülen organizasyonun, çalışanların algılayışlarını, davranışlarını ve hareketlerini etkileyen temel karakteristikleri; küçülme alternatiflerinin kullanımı, küçülme metotları, iş gücünün küçülmesinin ciddiyeti ve küçülme uygulamasının karakteristikleridir. Küçülmeyle ilgili problemler için alternatifler ciddi biçimde araştırılmalıdır. Buna göre şirketler, çekirdek iş gücünü koruyacak, değerli iş gücünü azaltmaktan kaçınacak ve çalışan mevcudiyetini yüksek iş garantileriyle artıracak alternatifleri seçmelidir. Bir çözüm olarak insan kaynağı ön alanları uygulaması uzun vadede iş gücü azaltımında, maliyet düşürme olanağı olarak düşünülebilir. Ön alanlar artık işe yaramayan yetenekleri olan eğitilmiş personelden, çalışan kiralamadan, dış kaynak kullanımından ve part-time çalışanlardan oluşur.

Küçülmeyi düzgün bir şekilde uygulamak için önce yönetim bir küçülme yöntemi ya da yöntemleri seçmelidir (ERBAŞ VE ZENGİN, 1999: 3).

Bu amaç için 5 aşamalı hiyerarşiden oluşan bir metot önerilmektedir. Bunlar:

- a) Eleman alımının durdurulması ile doğal aşınma
- b) Teşvik edilmiş yeniden yerleştirme; erken emeklilik veya gönüllü ücret indirimi gibi
- c) Gönülsüz yeniden yerleştirme; kıdem düşürme veya gönülsüz ücret indirimi gibi
- d) Başka bir yere yerleştirme yardımıyla işten çıkarmalar
- e) Başka bir yere yerleştirme yardımı olmadan işten çıkarmadır.

Yönetimlerin sıkça karşılaştığı bir zorlukta çalışanların kalite seviyesini korumakla, kısa dönemde maliyet tasarrufu arasında seçim yapmaktır. Aşınma, emeklilik, işten ayrılma ve yeri doldurulamayan, ölüm durumlarında ortaya çıkar. Bu metot da kimse işten çıkartılmaz fakat geri kalanların daha az insanla aynı iş yükünü karşılamaları gerekir. Bu yöntemle doğal aşınma kaybı fazla olmadığı sürece, genellikle az sayıda insan elenmektedir (AMA, 1994: 3).

Eleman alımının dondurulmasıyla birlikte aşınma, yöntemini kullanan işverenler, diğer yöntemlere göre çalışanlardan daha fazla anlayış görürler. Bu nedenle küçülme için genelde kullanılan metot da budur.

Doğal aşınma genelde en az fonksiyonel sonuçlarla birlikte en az para tasarrufunu getirir. Başka bir yere yerleştirme olmaksızın yapılan işten çıkarmalar en yüksek maddi getiriyi sağlar ancak kişisel etkileri yıkıcıdır. Bu da geride kalanların pozisyonlarıyla ilgili endişelenmemeleri için neden yetiştirilmeleri gerektiğini açıklar (ERBAŞ VE ZENGİN, 1999: 3). Bu ve diğer konuların geride kalan personel üzerinde açıkça negatif etkileri belirebilir.

Dışarı yerleştirme gerçekten maddi bir giderdir. Bununla beraber çalışanlara yeni iş bulmalarında yardımcı olmak hem insanlar hem de şirketin prestiji için iyi bir durumdur.

Küçülme yöntemlerinin uygulanması sırasında bazen yönetimsel ve yönetimsel olmayan konuların farklarını tetkik etmek esastır. Buna uygun olarak küçülme yöntemleri arasında bazı farklılıklar olabilir. Küçülme, belki 3 perspektifte ele alınabilir kısa vade, orta vade ve uzun vade perspektifleri. Ani organizasyonel kriz olarak da bilinen kısa vade perspektifi iş gücünün birkaç ayda %30 ile %50 azaltılmasıyla uygulanır. Orta vade perspektifinin azaltımı 2 yıllık bir dönemde % 15–20 arasındadır. Uzun vade yaklaşımında ise % 3-5'lik bir küçülme birkaç yılda uygulanmaktadır (ERBAŞ VE ZENGİN, 1999: 3).

İlimli küçülme aktiviteleri uygulanan organizasyonlarda, genel kabullenme açısından personel daha az tepki gösterir. İş memnuniyeti, iş emniyetsizliği, görev stresi ve değişikliğe karşı koyma oranları değişir. Bundan dolayı küçülme uygulamasında başarılı olmak için, iyi bir seçim kriteri kapsamlı bir iletişim planı ile geliştirilmelidir, etkilenen çalışanlara ileri bir bilgilendirme sağlanmalıdır ve eğer uygulanabilirse gönderilmesine karar verilecek kurbanlar için danışmanlık servisleri genişletilmelidir.

Seçim kriteri etkilenecek pozisyonlar ve birimler ile onların nasıl etkileneceğini bilmek açısından da esastır. Eğer küçülme spesifik pozisyon ve yerleri çevreliyorsa, yönetim hangi pozisyonların nasıl etkileneceğini belirlemek için karar kuralları veya

seçim kriterleri belirlemelidir. Kararlar yaş kriteri yerine çalışanın güncel iş performansına bakılarak yapılabilir. Erken emeklilik için bir neden sağlamak, daha eski çalışanları şirketi terk etmek için cesaretlendirmektir. Bunun için işveren çalışanlara ilave ödemeler yapabilirler. Bu yaklaşım (toplu ve bireysel) işten çıkarmalara gerek kalmadan iş gücünü azaltır ve zamanla maaş bordroların da gözle görülür bir azalma sağlanmasına yardımcı olur.

İşten çıkarma eğer kıdemlilik veya rasgele seçim yöntemleri seçim kriteri olarak belirlenirse, uygulaması kolay olduğu halde üretken ve üretken olmayan çalışanlar ayırt edilemeyebilir. Bunu sonucu olarak en değerli elemanlar kaybedilebilir. Erken emekli etme genellikle gönüllü olmaya göre yapılırsa da, organizasyon yaş ayrımını daha az kullanabilir. Organizasyonun emekli etmek istediği bazı çalışanlar, gönüllüler arasında olmayabilir (THE ECONOMIST, 1996: 51–52).

İşten çıkarmalar genellikle ödeme yapılmadan yapılır. Eğer zamanla işler iyi giderse işveren çalışanın işe geri çağırabilir. Eğer endüstrinin işten çıkarmalarında geçici bir aşağı dönüş varsa bu değerli bir küçülme stratejisi olarak kullanılabilir. Başarı için işten çıkarmaların dikkatlice planlanması gerekir. Yöneticiler kimin işten çıkarılacağı kararını, geri çağırılmalarının nasıl yapılacağını, eğer hepsi geri çağırılamazsa ne yapılacağını, bunlara ekstra ödeme yapılıp yapılmayacağını, şirketlerin bu konularda resmi yaptırımları olmasa bile düşünmelidirler. İşten atılan kurbanlar için uzatılmış sağlık güvenceleri, işe yerleştirme servisi, yeniden eğitim yardımı ve ödemeleri içeren elle tutulur yardım servisleri kurulabilir. İşten çıkarılanlar için bu servisler devreye sokulduğunda bunlardan gelecek negatif servisleri uygulanmadığında genel kabullenme ve sadakatte büyük bir azalma ortaya çıkar.

İçinde küçülmenin nedenlerinin olduğu kapsamlı bir iletişim planının yapılması çalışanların gelecekle ilgili planlarının yapabilmeleri için hayatidir. İşten çıkarmaların adil algılanması, organizasyonun konuyla ilgili yapacağı açıklamalara bağlıdır. Rousseau ve Anton'un araştırmalarına göre işten çıkarmaların sebepleri çalışanlara açıkladığı zaman daha adil olarak algılanmaktadır. Personeli planlanmış bir küçülme konusunda önceden uyarmanın azalan üretkenlik anlamında da olumlu etkisi olur.

Personel organizasyonu terk etmeden önce küçülme programını uygulamaya kendini hazır hisseder (ERBAŞ VE ZENGİN, 1999: 5). Dikkatli bir planlamayla birlikte yapılan bilgilendirmeler, geride kalan personelin devamsızlık, verimsizlik ve düşmanlık gibi tepkilerini yumuşatır.

1.6.1.2 Çalışanların özel algılayışları

Bir organizasyonda, bütçe kısıtlamaları ile ilgili belirsizlikler, çalışanlar üzerinde iş emniyetsizliği, görev belirsizlikleri veya fazla yüklenme gibi olumsuz etkilere yol açabilir. Emniyetsizlik, iş kaybıyla ilgili tehlikenin bir fonksiyonudur ve bu tehdidin kontrol altına alınma derecesiyle ilgilidir. Diğer yandan iş kaybı tehdidinin ciddiyet seviyesi çalışanın bunu nasıl algıladığıyla ilgilidir, bu tehdit ücret artışının durdurulması, statü ve yükselme olanaklarının dondurulması gibi algılanabilir. Bir çalışanın işini kaybetme ihtimalini algılayışı bazı faktörlerden etkilenebilir. Bunlar (ERBAŞ VE ZENGİN, 1999: 5):

- a) Sendika, birlik ve kontratların sağladığı korumanın derecesi
- b) İşteki statüyü korumak veya iş kaybı tehlikesini bertaraf etmek için gerekli davranışların anlaşılma derecesi
- c) Organizasyonlarda algılanan havanın katılımcı ya da otoriterlik derecesi
- d) İşten çıkarma sürecinin adilliğine olan inancı

İşten çıkarmalar ve benimsenmemiş küçülme metotları çalışanlar arasında kontrol kaybına yol açabilir. Doğal aşınma ve iyi planlanmış diğer küçülme metotları çalışanlar üzerinde daha iyi kontrol sağlayacaktır.

Kaldırılacak pozisyonların sayısına bağlı olarak azaltılarak toplam iş gücü oranı küçülmenin daha ciddi boyutta olması demektir ve çalışanlar arasında iş güvenliğini azaltır. Küçülen birçok organizasyonda çalışanların hissettiği iş güvensizliği fonksiyonel olmayan hareketlerle ve davranışsal sonuçlarla ilgilidir. İş güvensizliğinin makul seviyeleri geride kalan çalışanların eforlarını, yüksek iş güvensizliği seviyelerine göre daha çok arttırmalarına sebep olmaktadır.

1.6.1.3 Görev stresi

Görev belirsizlikleri ve çakışmaları, küçülme sonucu organizasyonun uğradığı yeniden yapılanma ve yeniden şekillenme durumlarında ortaya çıkar. Yaygın olarak organizasyonel değişiklikler, farklı iş özellikleri ve değişmiş raporlama ilişkileri getirir. Buna göre küçülen pek çok şirkette görev çakışmaları sonucu çalışanlar fazla yüklenmeyle karşı karşıya kalırlar. Fazla yüklenme iş miktarı azalmadan, görevlerin azaltılması sonucu meydana gelir. Daha fazla iş daha az çalışan tarafından yapılmalıdır ve organizasyon küçüldükçe kalan personel daha çok iş çıkacaktır.

Görev stresi, çalışanın işleri ve sorumluluklarında, algıladığı ya da gerçek değişiklikler sonucu ortaya çıkabilir. Görev değişiklikleri çalışan tarafından fırsat veya tehdit olarak hissedilebilir. Örneğin iş yükü tehdit olarak görülebilir, ancak daha ilginç iş fırsatları da yaratabilir.

Başarısız olan bir küçülme denemesinin hayal kırıklığından kaçınmak için, yönetim, iş gücü azaltımından olumsuz etkilenecek personeli bu duruma hazırlamada katılımcı ve aktif olmalıdır. Bir küçülmeye çalışanların vereceği reaksiyonları karşılarken yönetim, küçülme şartlarında ortaya çıkacak objektif ve sübjektif faktörlerin farkında olmalıdır. Bu anlayış yöneticilere, bir küçülme programını tasarlar ve uygularken, işle ilgili sıkıntılarla daha az karşılaşma ve çalışanların daha pozitif ya da daha az negatif davranışlar gösterme olanağını sağlar. Başarılı bir küçülme programı, yönetime uzun dönemde varlığını sürdürme ve güçlendirme olanağı tanırken en üretken ve değerli çalışanlarını da elinde tutma imkânı sağlamalıdır.

1.6.2 Örgütsel küçülme modeli

Etkili bir küçülmeye gidecek olan bir organizasyon planlama esnasında uygulaması gereken örgütsel küçülme modeli kurarak şu ana aşamaları belirlemelidir (GÖKSEL, 2001: 50):

1. Örgütsel küçülme metotlarının seçimi; Organizasyon içinde bulunduğu çevresel şartlara, elde etmek istediği amaçlara göre örgütsel küçülmede uygulayacağı yönteme karar verir. Bu yöntemler iş gören çıkarmadan başlayarak, yeniden yapılanmaya kadar değişmektedir.

2. Zaman ve plan aşamalarına karar verme; Örgütsel küçülme için mutlaka bir uygulama planının ve zaman tablosunun hazırlanması gereklidir; çünkü detaylı bir şekilde uygulama planının hazırlanmaması ve zaman tablosunun olamaması örgütsel küçülme sürecinde sorunlar yaratmakta ve istenen sonuçlara ulaşılmasını engellemektedir.

3. Sonlandırma planının hazırlanması; Sonlandırma planı, işten çıkarılanların başka işlere yerleştirilmesi, işten çıkarılacaklara bilgi verilmesi yanında aşağıdaki unsurları içermektedir:

- Yönetici için eğitim ve ayrılma görüşmelerinin yapılması
- Ayrılma paketlerinin hazırlanması
- Çalışan yardımlarının türü uzunluğunun belirlenmesi
- Üretilen sonlandırma şekli için haber verilmesi
- Sonlandırmanın metodunun seçimi
- Programın unsurlarının ve içeriğinin iletilmesi

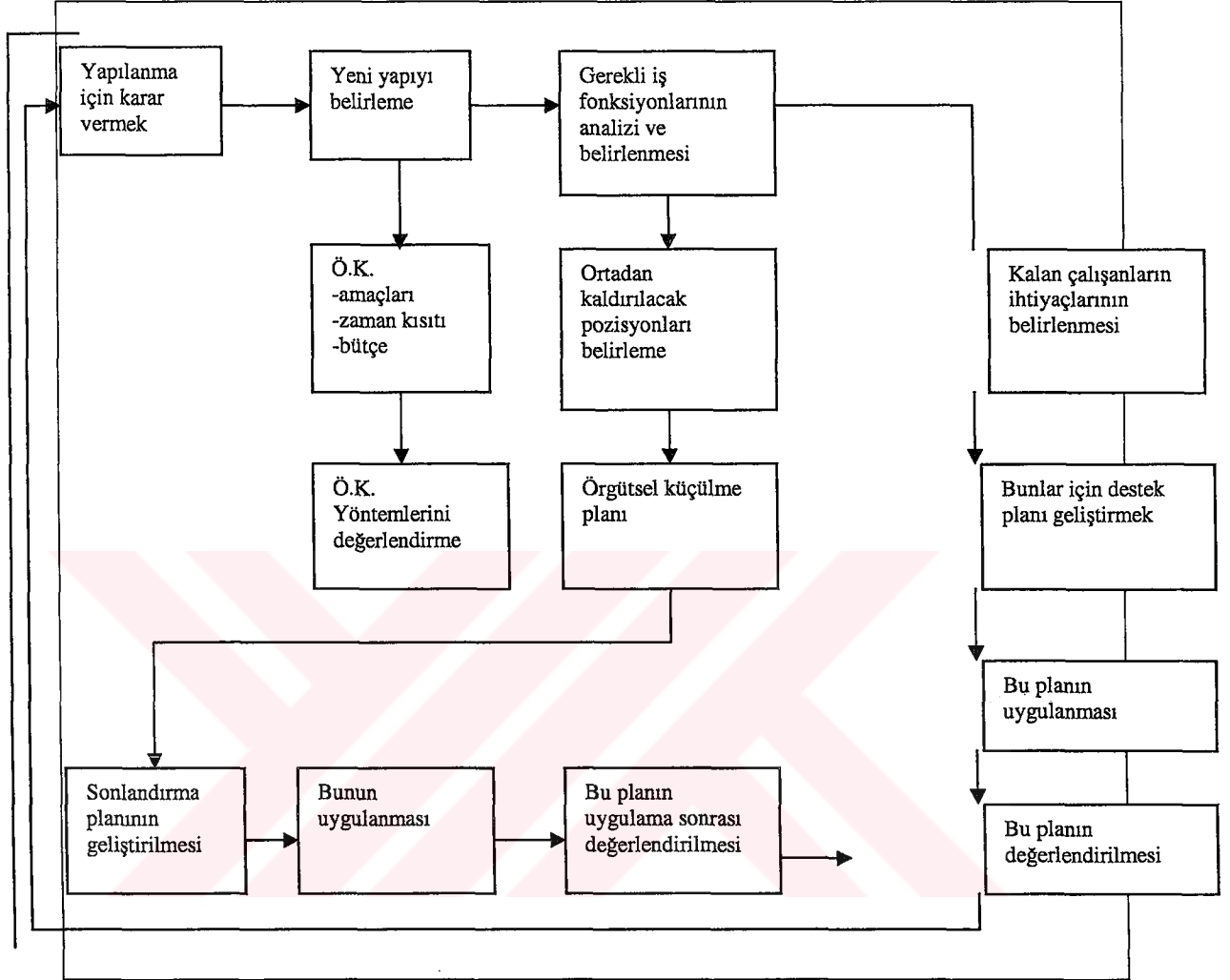
4. İşte kalanlar için destek planlamalarının yapılması; İşte kalanlar için destek planı örgütsel küçülme modelinin en önemli bileşenlerinden biridir. Bu plan örgütsel küçülme modeli ile aynı anda geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Plan yöneticilerin çalışanların kaygılarına yanıt verecek düzeyde eğitilmelerini ve çalışanların motivasyon ve üretkenliklerini korumalarını sağlayacak yaklaşımları da içermelidir. Bu yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticiler için eğitim ve moral seminerleri
- İçerik ve iletişim programları
- Diyalog seansları
- Stresle başa çıkma yolları için toplantılar
- Bilgi toplantıları

- Bilgi ve yetenek artırma eğitimleri

5. İletişim planının hazırlanması; İletişim planının hazırlanması, örgütsel küçülme süreci içinde aşağıda sıralanan unsurların bütün halinde uygulanmasını içermektedir (BROCKNER, 1992: 10).

- Uygulanacak yöntem şirket kültürü ile uyumlu mu?
- Önceden bir bilgi verildi mi?
- Detaylar açık mı?
- Sebepler açıklandı mı?
- Üst yönetimde etkilendi mi?
- Hangi kriterleri kullandı?
- İşten çıkarılanlara bu süreçte katılım yapmaları sağlandı mı?
- Tam bilgi verildi mi?



Şekil 1 – Örgütsel Küçülme Modeli (LABIB VE APPLABAUM, 1994: 73)

Küçülme Amerikan şirketleri arasında popüler bir maliyet azaltma stratejisi olmasına rağmen, pek çok yönetici küçülmenin hayal kırıcı sonuçlar verdiği dikkati çeker. Küçülme girişiminin başarısız olmasının ilk nedenlerinden birisi, işgücü indirimine çalışanların verdiği olumsuz ve beklenmeyen tepkilerdir. Küçülme gerçeğini yaşayan çalışanların tepkileri genellikle, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi başarma çabaları ve işe bağlılık seviyelerinde azalma ve değişime daha fazla direnme şeklindedir. Bu

yabancılaşması, değerli çalışanların işten ayrılması ve gelecekteki eleman temininde zorluk gibi olumsuz örgütsel sonuçlar verebilir.

Amerikan hükümetinin küçülme uygulamalarını planlama aşamasına yardımcı olması için Maliye Bakanlığınca yaptırdığı araştırmayla (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 1);

17 özel şirket, 5 eyalet ve 3 yabancı hükümetin küçülmelerin nasıl planlandığını ve uygulandığına dair bilgiyi sağlamıştır. Bu küçülmelerin başarılı stratejilere ve federal işgücünün yeniden yapılandırılması yasası ile federal işgücü azaltımlarını uygulayan yaklaşımlara odaklandığını belirtmiştir.

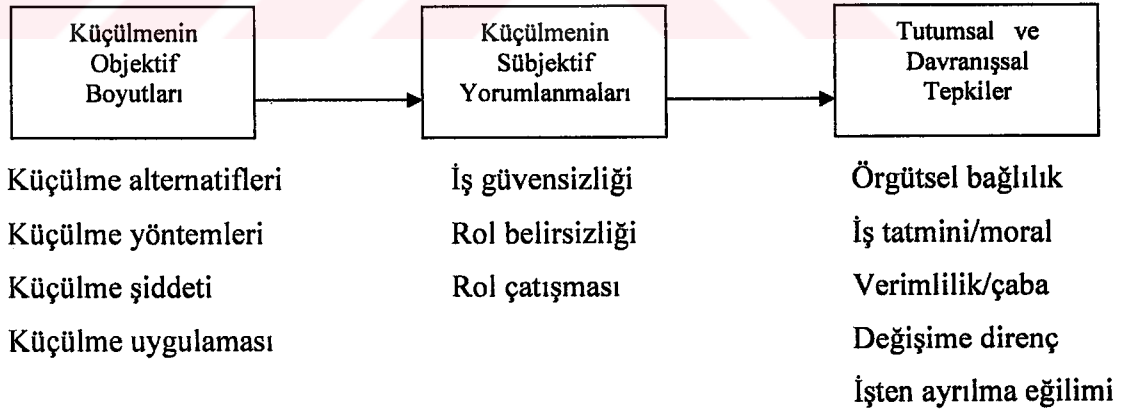
A.B.D. Bakanlığı ortaya koymuştur ki:

- (1) Özel şirketler küçülme kararlarını şirketin yeniden yapılandırılması ve iş gereksinmelerine dayandırırken, eyalet ve yabancı hükümetler küçülmeyi ya maliyet azaltımı ya hükümet yayılımı ya da etkinlik önlemi olarak uygulamaya eğilimlidir.
- (2) Şirketler küçülme kararları alınmadan önce gerekli yapısal değişimler strateji ile işgücü planlanmasının önemini belirlemesi üzerinde durur.
- (3) Hükümet' in küçülme stratejilerini sınırlayan faktörler halk duyarlılığı, bütçe limitleri, anayasal yaptırımlar ve personel kanunları konularını içerir.
- (4) Birkaç organizasyon yalnızca aşınmaya ya da önemli işgücü azalıklarını durduran işi almaya duyarlı olarak küçülmeye gider. Fakat bu organizasyonlar işçileri yeniden işe yerleştirme, yeniden eğitimi ve erken emeklilikteki cezaların muafı, ek kredi, farklı emekli maaş seçenekleri, toplam peşin para ödenmesi, okul taksiti yardımı ve yeni bir işe başlama yardımı gibi değişik yaklaşımlar kullanırlar.
- (5) Organizasyonlar başarılı küçülmelere karşı daha az teşvik edici şeyler önerirler.
- (6) Çalışanların moralini arttırmak için, organizasyonlar küçülme esnasında açık iletişimin önemi üzerinde dururlar ve çalışanlar ile ailelerine danışmanlık, farklı bir işe yerleştirme, yeni yere yerleşme ve kariyer eğitimi sağlarlar.

1.6.3 Küçülmenin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarına etkileri

Çalışanların tepkileri küçülmenin hayal kırıklığı ile sona ermesine sebep olabilir. Dolayısıyla, bir küçülme programının başarısı yönetimin çalışanların düşünceleri ve potansiyel tepkilerinin farkında olmasına bağlıdır ki bu da uygun ve etkili ve aynı zamanda da tepkileri önceden tahmin edip, bu tepkilere göre yapılacak planlamayı gerektirir. Bir küçülme girişimine karşı çalışanların tepkilerini önceden sezineleyip tahmin etmek için yönetim, küçülme çevresindeki objektif koşullar kadar çalışanların sübjektif küçülme algılayışını da hesaba katmak zorundadır. Şekil 2’de gösterildiği gibi, bireyin sübjektif olarak iş çevresini yorumlaması genellikle bu çevrenin objektif özelliklerinden farklıdır. Bu sübjektif algılayışlar, çalışan tepkilerinin belirlenmesinde gerçek objektif şartlardan daha önemlidir.

Şekil 2: Küçülmenin Çalışanların İşle ilgili Tutum ve Davranışlarına Etkileri Modeli (COŞKUN, 2001: 61)



1.6.3.1 Küçülmenin objektif boyutları

Pek çok yazar planlama kapsamında; çalışanların tutum, davranış ve algılamalarını etkileyebilecek küçülme çevresi ile bağlantılı objektif karakteristikler tanımlamışlardır.

- Bunlar: 1. Küçülme alternatiflerinin kullanılması
2. Kullanılan küçülme metodu veya metotları
3. İşgücü indiriminin şiddeti
4. Küçülme yürütme programının veçheleridir.

1.6.3.1.1 Küçülmenin alternatiflerinin kullanılması ve değerdendirilmesi

Uzun dönemli istihdam uygulamaları veya insan kaynakları tampon işgücü indiriminde dikkate alınacak maliyet azaltma alternatifleri olarak düşünülür. Bu uygulamalar çekirdek işgücünü korumak, maliyeti yüksek olan işgücü indiriminden kaçınmak ve daha fazla iş güvencesi yoluyla istihdam sağlamlığını artırmak için tasarlanır. Tamponlar ise kiralık işçi kullanımı, geçici yardım hizmetleri, dış kaynaklara başvurma, emekli ve yarım gün çalışanların kullanımı, fazlalık çalışanların yeniden yetiştirilmesi ve nitelikleri eskimiş çalışanların yeniden eğitilmesi yoluyla çekirdek işgücünü korumayı içerir. Ancak bazı durumlarda bu yöntem maliyetlerde bir düşüşe değil artışa sebep olabilir (AKSOY, 2001: 14).

Yönetim, küçülmeye gitmeden önce makul yollardan maliyetleri düşürebilecek bütün diğer alternatifler değerdendirmelidir. Bu alternatiflerin uygulanabilirliği gerekli olan maliyet indirimi ile bu indirimin gerçekleştirileceği süreye bağlıdır. Bütçede düşük miktarda bir daralma ve/veya maliyet düşürmek için uzun bir zaman dilimi söz konusu ise bu durumda küçülme dışı alternatiflerin değerdendirilmesi ve uzun dönemli istihdam uygulamaları mümkün olur. Böyle bir durumda işyeri için önemli 'öz işgücünün' muhafazasına ilişkin stratejiler geliştirilebilir. Gelecekte küçülme yapmaktan kaçınmak için işlerin ve ürünlerinin yüksek noktaya ulaştığı zamanlarda dış kaynaklara başvurma, geçici işçi çalıştırma gibi yöntemler kullanılabilir.

Ani bir tehditle yüz yüze gelen organizasyonların ise bu tür uzun dönemli uygulamalarla yeterince maliyet indirimine gitmesi mümkün olmayabilir. Eğer görece kısa bir sürede yüksek miktarda bütçe daraltması gerekiyorsa yönetim öncelikle seyahat harcamaları, eğitim programları, maaş dışı ödemeler gibi personel dışı harcamalarda

indirime gitmeyi düşünmelidir. Bütün maliyet düşürücü seçeneklerin dikkate alınmasıyla küçülme ihtiyacı elimine edilebilir veya küçülmenin kapsamı daraltılabilir. Yönetim maliyetlerin düşürülmesi ve gelirlerin artırılması için bütün çalışanların bunu anlayışla karşılamaları daha kolay olacaktır.

1.6.3.1.2 Seçilen küçülme metotları

Eğer bir işveren işgücü indirimine karar verirse bir küçülme metodu veya metotları seçmek zorundadır. Tablo 3'de gösterildiği gibi yönetim, şiddeti giderek artan beş hiyerarşi düzeyli küçülme metotlarından birini seçebilir.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Tabii yoldan ayrılanların yerine eleman alımını dondurma 2. Çalışanların yeniden dağılımını sağlamak (erken emeklilik, saat veya ücretlerde gönüllü indirim gibi) 3. Çalışanları istem dışı yeniden dağıtma (terfi indirimleri, saat veya ücretlerde istem dışı indirim gibi) 4. Başka işe yerleştirme yardımıyla birlikte işçi çıkarma 5. Başka işe yerleştirme yardımı olmaksızın işçi çıkarma

Tablo 3: Yaygın Olarak Kullanılan Küçülme Yöntemleri (COŞKUN, 2001: 62)

İşverenler üzerinde yapılan araştırmalar, işgücü indiriminde en yaygın metodun işten çıkarma olduğunu ve daha ılımlı olan eleman alımının dondurulması, terfi indirimi, nakiller, iş saatlerinde veya ücretlerde indirim, iş paylaşma gibi küçülme metotlarının minimum düzeyde dikkate alındığı ortaya koymuştur. 2000'den fazla küçülen firma üzerinde yapılan bir araştırmaya göre işverenlerin sadece %6'sı ücretlerde indirimi denemiş, %9'u ücretsiz izin veya kısaltılmış çalışma saatleri metodunu uygulamış ve %14'ü iş paylaşma planları geliştirmiştir (CASCIO, 1993: 96). İşçi çıkarma

alternatiflerinin görece az kullanılması, kısmen yetersiz hazırlık ve planlamaya atfedilebilir. Küçülen 1142 firma üzerinde yapılan bir diğer araştırmada, firmaların yaklaşık yarısının küçülmeye hazırlıklı olmadığı ve sonradan ortaya çıkan problemleri öğrenemedikleri ortaya çıkmıştır. İmalat firmaları üzerinde yapılan bir çalışmada ise, insan kaynakları yöneticilerinin %94'ünün, organizasyonlarında küçülmeyi planlama ve yürürlüğe koyma sürecini iki aydan daha az bir süreye yaydıkları bulunmuştur.

Bir küçülme metodu seçiminde yönetim, çalışanların refahını koruma ve kısa dönemde maliyet indiriminden para sağlama arasında bir ikileme karşı karşıya kalır (COŞKUN, 2001: 63). Örgütsel perspektif açısından, tabii yoldan ayrılanların yerine yeni eleman alımını dondurma metodu en az maliyet birikimi sağlayan, işten çıkarma sonrası sosyal yardımlar olmaksızın işçi çıkarma ise en fazla maliyet birikimi sağlayan, işten çıkarma sonrası sosyal yardımlar olmaksızın işçi çıkarma ise en fazla maliyet birikimi sağlayan metot olarak görülür. Çalışanların perspektifinden ise, doğal yoldan ayrılanların yerine yeni eleman alımını dondurma metodu fonksiyonların görevlerini gereği gibi yapmasına en az neden olan bir metot olarak algılanır. Oysa işsizlik sonrası sosyal yardımlar olmaksızın işçi çıkarma bireylerin refahına en fazla zarar veren metot olarak algılanır. Literatürde yönetsel ve yönetsel olmayan personel için kullanılan metot farklılıkları bağlamında küçük bir tartışma vardır. Tüm çalışanlara aynı genel yaklaşım uygulanabilir olmasına rağmen, bu birbirinden uzak iki pozisyon için seçilen küçülme metodu farklı bazı sonuçlar verebilir. Örneğin, idari işlerin saat ücreti mukabili yapılan işlere göre iş tasarımının geleneksel prensiplere dayanması, yönetsel ve profesyonel işlerin çok çeşitli niteliklere sahip olmayı, özerkliği ve geri beslemeyi gerektirmesi gibi.

Etkin bir küçülme programının geliştirilip yürürlüğe konması için yönetime objektif boyut, sübjektif algılayış ve küçülmenin potansiyel davranışsal ve tutumsal sonuçlarına dayanan şu tavsiyelerde bulunulabilir

Tablo 4: Küçülme Planlanması ve Uygulanmasına İlişkin Tavsiyeler (COŞKUN, 2001: 69)

- Küçülmenin alternatiflerini değerlendiriniz,
- Eğer küçülme yapmaya karar verdinizse, işten çıkarma dışındaki seçenekleri kullanmayı düşününüz,
- İşgücünde ılımlı bir indirime (yıllık %10'dan az) gitmek için plan yapınız,
- Uygun olan yerlerde iş rutinlerini ve görevleri kaldırınız veya düzeltiniz,
- Eğitim faaliyetlerinin içerik ve hacimlerini mümkün olduğunca artırınız,
- Kaldırılan görevler ve pozisyonlar için özel, açık ve tutarlı kaldırma ölçütleri oluşturunuz,
- Makul bir resmi iletişim programı oluşturunuz,
- Etkilenecek bütün çalışanlara yeterince ihbar önceli tanıtınız,
- İşten çıkarmalar gerçekleştiğinde cömert bir 'yardım' hizmeti sağlayınız.

Bunun yanında etkili bir küçülme işlemi başarıyla tamamlamak için insan kaynakları yöneticilerine ve işten çıkarma işlemine katılan yöneticilere yardımcı olması amacıyla 5 adımlık bir liste hazırlanmıştır (BARLOW, 2001: 5) ;

1 – Her işten çıkarılma işlemi adil bir prosedürle takip et.(Bu iş performansı yüksek tutacaktır.)

2 – Açık iletişimin cesaretlendirilmesi gerekir. Bu arada işten çıkarma tehdidinden uzak dur.

3 – Daha çok yapılması düşünülen konuşma/iletişim yada haberdar etme işlemi küçülme kurbanı olduğu düşünülen geride kalanlara yap. Çünkü bu kişiler işten çıkarılma kaygısını taşıyan, kaygılı, düşük iş performanslı çalışanlardır.

4 – Şirket geride kalanlar göstererek iş kaybının etkilerini nötralize etmeye niyetli/hevesli olmalı.

5 – Bazı çalışanlara yardımcı programlar önerilebilir. Şirketin mesai saati içinde ve/veya şirketin hesabından çalışanların danışman/rehberleri gönüllü olarak ziyaret edebilme izinleri olabilmelidir.

Bu beş adımlık programı uyguladıktan sonra şirketler çalışanlarından daha fazla etkinlik, verim arayabilir ve küçülmenin olumsuz etkilerini de minimize etmiş olurlar.

1.6.3.2 Çalışanların sübjektif algıları

Geleceğe dair belirsizlik algısı, bireylerin bir stres kaynağına duydukları tepkinin önemli bir belirleyicidir. Bir organizasyonda bütçede kısıntıya gitmeyi gerektiren geleceğe ilişkin bir belirsizlik beraberinde iş güvensizliği, rol belirsizliği veya aşırı yüklenme gibi bir dizi stres kaynağını da getirmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar belirsizlikten kaynaklanan stres sebebiyle atalete itilebilirler.

1.6.3.2.1 İş güvensizliği

İş kaybı tehdidinin şiddeti bireyin bu tehdidi algılaması veya işle birlikte ortaya çıkacak diğer kayıplara (terfi imkânları, ücret artışları gibi) bağlı olmaktadır. Çalışanın kontrol derecesi ise bir dizi faktöre bağlıdır. Bunlar arasında

- (1) Sendika veya iş akdine bağlı olarak doğan koruma,
 - (2) İşi ve mevkiini korumak için nelerin gerektiği ve bu gerekleri yerine getirebilme becerisine ilişkin algı,
 - (3) Organizasyonun otoriter veya katılımcı olarak algılanma derecesi ve nihayet
 - (4) İşten çıkarma sürecinin haklılık derecesine ilişkin inançlar sayılabilir.
- Çalışanların iş güvensizliği algılayışını etkileyen faktörler Tablo 5’te gösterilmiştir.

- İş kaybı tehdidinin derecesi
- İşin değerli özelliklerinin (terfi fırsatları, ücret artışları, statüler, özerklik gibi) kaybı tehdidinin derecesi
- Sendikalar, kıdem sistemleri veya iş akitlerinin sağladığı korumanın derecesi
- İşte kalabilmek için nelerin gerekli olduğunu anlama derecesi
- İşin veya değerli özelliklerinin kaybına engel olmak için ne gibi düzeltici eylemlerin gerekli olduğunu anlama derecesi
- Organizasyon ikliminin otoriter olarak algılanmasının kapsamı
- Organizasyonun işten çıkarma sürecinin haklılık derecesine ilişkin inançlar

Tablo 5: İş Güvensizliği Algılayışını Etkileyen Faktörler (COŞKUN, 2001: 69)

Organizasyonları küçülmenin şiddetine göre karşılaştırdığımızda, uyguladığı küçülme daha az şiddetli olan organizasyonlarda iş güvenliği seviyesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Küçülme uygulayan organizasyon çalışanları arasında yapılan alan çalışmalarında iş güvensizliği algılamadaki artışın örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmini ve moralde azalma, değişime direnme derecesinde artış, işi başarma çabasında azalma ve artan ayrılma eğilimi ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

On iki ay içinde pek çok mağazasını kapatan bir perakendecilik firması üzerinde yapılan çalışmada orta seviyede iş güvensizliğinin, düşük veya yüksek seviyedeki iş güvensizliğinden daha fazla işi başarma çabalarını artırdığını bulunmuştur. Bu araştırma sonucu, düşük düzeyde iş güvensizliği algılayan çalışanların halinden memnun olma duygusu sonucunda, bu güvensizliği yüksek düzeyde algılayan çalışanların ise çaresizlik duygusuyla motive olmadıklarını iddia edilmiştir.

1.6.3.2.2 Rol stresi

Rol belirsizliği, işin gerekleri ve prosedürü hakkında bir bilgi eksikliğini gösterir. Rol çatışması ise organizasyondaki bir pozisyon için iki veya daha fazla davranış modeli

beklendiğinde ortaya çıkar. Çoğunlukla bir küçülme eşliğinde gerçekleşen yeniden yapılanma veya yeniden organize olma, artan oranda rol belirsizliği ve rol çatışması üretir. Çünkü, bu örgütsel değişiklikler sıkça farklı iş özellikleri ve gözden geçirilmiş ilişkileri ortaya çıkarır. Kapsamlı bir işten çıkarma sonrasında işe devam eden çalışanlar arasında, bu büyük değişiklik sonrasında yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin oldukça yüksek olmaktadır.

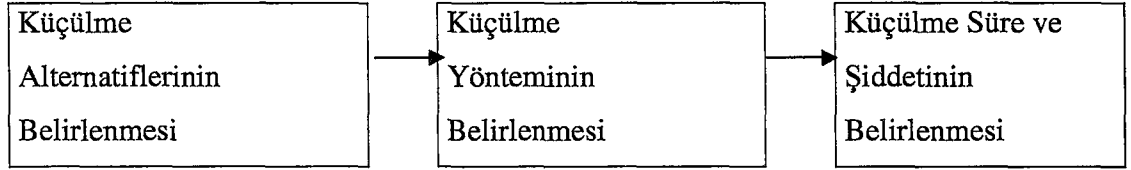
Bailey ve Szerdy, bir küçülme iş çevresinde pek çok çalışanın karşı karşıya kaldığı yaygın problemlerden birinin, rol çatışmasının bir vechesi olan aşırı iş yükü olduğunu söylerler (COŞKUN, 2001: 68). Aşırı iş yükü, iş yükünde bir indirim olmaksızın işçilerin elimine edilmesiyle ortaya çıkar. Yani daha çok iş daha az iş görenden talep edilir. Organizasyon küçülmeye devam ettikçe, kalan çalışanlar için iş yükü artar. Küçülme sonrasında bu durumu dikkate almayan organizasyonlar, küçülmeden bekledikleri faydayı elde edememektedirler. Kısa bir süre önce 100'den fazla şirket 4 milyon kadar çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, son 5 yıl içerisinde bu organizasyonlardan %86'sının küçüldüğü fakat sadece %42'sinin işleri elimine ettiği görülmüştür (BROCKNER, 1992: 9).

Rol stresi bir çalışanın iş rutini ve sorumluluklardaki gerçek veya algıladığı değişikliklerden kaynaklanabilir. Bu rol değişiklikleri çalışan tarafından tehdit veya fırsat olarak görülebilir. Örneğin, artan iş yükü bir tehdit olarak algılanabilir fakat daha ilginç ve tatmin sağlayan bir işte çalışma fırsatı verebilir. Gerçekten de literatürde küçülmeye bağlı olarak çıkan işe ilişkin değişikliklerin çalışanlara daha yüksek derecede görev değişim fırsatı, iş özerkliği ve görevlerde karşılıklı bağımlılık gibi fırsatları sunduğu ifade edilmektedir.

1.6.4 Küçülmenin alternatifleri

Etkili bir küçülme programının uygulanabilmesi için yapılması gereken en önemli faaliyetlerden birisi de küçülmenin alternatiflerinin belirlenmesidir. Bunların başında çekirdek işgücünü korumak ve yüksek maliyetli indirimlerden kaçınmak

gelmektedir. Yeniden istihdam ihtiyacı doğduğunda ise geçici işçi kullanımı, dış kaynaklara başvurma, emekli ve yarım gün çalışanların kullanımı yollarına başvurulabilir. Ancak bazı durumlarda bu yöntem bırakın maliyetleri düşürmeyi, artışa bile sebep olabilir.



Şekil 3: Küçülme Uygulamasının Başlıca Aşamaları (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 157).

1.6.4.1 Küçülme yönteminin belirlenmesi

Eğer bir işveren işgücü indirimine karar verirse bir küçülme metodu veya metotları seçmek zorundadır. Tablo 6'da gösterildiği gibi yönetim, şiddeti giderek artan beş hiyerarşik düzeyli küçülme metotlarından birini seçebilir. Araştırmalar, işgücü indiriminde en yaygın metodun işten çıkarma olduğunu ve daha ılımlı olan eleman alımının dondurulması, nakiller, iş saatlerinde veya ücretlerde indirim gibi küçülme metotlarının minimum düzeyde dikkate alındığını ortaya koymuştur

<ol style="list-style-type: none"> 1. Tabii yoldan ayrılanların yerine eleman alımını dondurma 2. Çalışanların rızasıyla çalışma şekil ve sürelerinde düzenleme yapmak (erken emeklilik, saat veya ücretlerde gönüllü indirim gibi) 3. Çalışanları istem dışı yeniden dağıtma (terfi indirimleri, saat veya ücretlerde istem dışı indirim gibi) 4. Başka işe yerleştirme yardımıyla birlikte işçi çıkarma 5. Başka işe yerleştirme yardımı olmaksızın işçi çıkarma

Tablo 6: Yaygın Olarak kullanılan Küçülme Yöntemleri (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 158)

Bir küçülme metodu seçiminde yönetim, çalışanların refahını koruma ve kısa dönemde maliyet indiriminden para sağlama arasında bir ikileme karşı karşıya kalır. Örgüt açısından, tabii yoldan ayrılanların yerine yeni eleman alımını dondurma metodu en az maliyet birikimi sağlayan, işten çıkarma sonrası sosyal yardımlar olmaksızın işçi çıkarma ise en fazla maliyet birikimi sağlayan metot olarak görülmektedir.

1.6.4.2 Küçülmenin süresi ve şiddetinin belirlenmesi

Küçülmeye uzun, orta veya kısa dönemli perspektiften yaklaşılabilir. Kısa dönemli ve gönülsüz yaklaşım, birkaç ay içinde işgücünde yapılan %30–50 oranında bir indirimle örgütsel krize derhal verilen tepkidir. Oysa, uzun dönemli ve daha iradi, gönüllü yaklaşım birkaç yıl içerisinde %3–5 oranında işgücü indirimini hedefler. Orta vadedeki yaklaşım ise iki yılı aşkın bir sürede işgücünde %15–20 oranında bir indirim anlamına gelir (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 158). Bulgular, ılımlı küçülme uygulayan örgütlerde çalışanların şiddetli tarzda küçülen örgütlerdekinden daha az iş tatminsizliğinin, rol stresinin görüldüğünü ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarından daha az azalmanın ve değişime daha az direnmenin yaşandığını ortaya koymaktadır.

1.6.4.3 Küçülmenin yürürlüğe konması

Küçülmenin yürürlüğe konmasıyla bağlantılı olan konular ve yönetim tarafından cevap aranması gereken sorular Tablo 7’de gösterilmiştir.

1. Belirli pozisyonlarda mı yoksa her alanda mı işgücü indirimine gidilmeli?
2. İndirim yapılacak alanların seçiminde hangi ölçütler kullanılmalı?
3. Küçülme sonrası örgütsel yapı nasıl olacak ve bu yeni yapının potansiyel tutumsal veya davranışsal etkileri nelerdir?
4. Küçülme planları çalışanlara nasıl bildirilecektir?
5. Etkilenen çalışanlara sağlanan ihbar önelinin süresi ne kadar olacaktır?
6. İşten çıkarılanların hangilerine ve hangi kapsam ve hacimde yardım sağlanacaktır?

Tablo 7: Küçülmenin Uygulanmasında Cevap Aranacak Sorular (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 159)

1.6.4.3.1 Kriter Seçimi: Eğer yönetim küçülmeye karar verirse, belirli pozisyon ve mevkilerde bir indirim mi yoksa genel olarak bir işgücü indirimini ni hedefleyeceğine karar vermek zorundadır. Şayet küçülme belirli pozisyon ve mevkileri hedefliyorsa, yönetim hangi pozisyonların bundan nasıl etkileneceğini belirleyen karar kuralları veya seçim kriteri belirlemek zorundadır. İşveren istihdam bağlantılı ücret, görevlendirme, terfi, nakil, eğitim, tazminat ve işten çıkarma gibi kararlar alırken bunu ekonomik kriterlere dayandırabilir (aynı işi yapanlardan yüksek ücretlilerin öncelikle işten çıkarılmaları gibi). Yaş, bir küçülme uygulamasında önemli bir konudur çünkü işveren işgücü maliyetinde esaslı bir indirim yapmak için genellikle yaşlı ve yüksek ücret alan personeli işten çıkarır. Yaşlı çalışanların pozisyonlarını ortadan kaldırmak için örgütler çoğunlukla işin veya fonksiyonlarının kombinasyonu veya yeniden yapılandırılması yoluna giderler. Fakat bu kararlar için çalışanın yaşı değil gerçek iş performansı dikkate alınabilir. Bunun yanında özellikle ülkemizde henüz kıdem tazminatı almaya hak kazanmamış veya tazminatı görece düşük olan vasıfsız çalışanlar sık sık işten çıkarılmaya maruz kalmaktadırlar. Hatta bu tür çıkarmalar birer maliyet düşürme ve sendikasılaştırma aracı olarak da kullanılmaktadır.

1.6.4.3.2 Küçülmenin nedenlerinin açıklanması: Araştırmalar, bir işçi çıkarmanın çalışanlarca haklı ve adaletili olarak algılanmasının örgütün işten çıkarma nedenlerini açık ve net bir şekilde ortaya koymasına bağlı olduğunu göstermektedir. Ortaya konan bu gerekçeler örgütün kamuoyunun, işten çıkarılmayanların, sendikaların ve diğer kurumların gözünde itibarını belirleyici rol oynamaktadır.

1.6.4.3.3 Bildirim öneli: İşçi çıkarma, çalışma ortamının sabote edilmesine vardırılabacak kadar vahim tepkilerle sonuçlanabilir. Ancak, işçi çıkarmaya hazırlanan örgütlerin işe devam edenlerin tepkilerini (azalan verimlilik, işe devamsızlıkta artış, düşmanca tutum gibi) iyi planlanmış ihbar öneli sayesinde azaltabildikleri gözlemlenmiştir. İhbar öneli Türk İş Hukukunda da varlığını bulmuş bir mekanizma olarak işten çıkarmanın olumsuz etkilerini azaltmaktadır.

1.6.4.3.4 İşsizlik sonrası sosyal yardımlar: bu tür yardımların başında başka bir iş bulmada yardım, tazminatı ve işten çıkarılanların yeni bir beceri kazanması için eğitim yardımları gelmektedir. Yapılan araştırmalar bu tür yardımların işten çıkarılanların tepkilerini azalttığını göstermektedir (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 160).

Appelbaum ve meslektaşları, bir organizasyonun aktivitelerini modernize eden uygulama stratejilerini ve çalışmasını azaltmaya karar verdiğinde küçülmenin yine uygulanabileceğini savunurlar. +Ticari işlem + bilgi sistemleri + toplam kalite yönetimi + Re – engineering saydığımız bu durumlar yukarıda azaltılması planlanan aktiviteler arasındadır (BARLOW, 2001: 2).

Doğru büyüklüğü yakalama çabaları, işletmeleri çalışan sayısında azaltma yapmaya yöneltmektedir. 1990'lı yıllarda, part time eleman, sözleşmeli personel ya da geçici işçi kullanma yöntemleri yaygınlaşmak ve işten çıkarmalar artmaktadır. Bunun, zaten işsizlik problemleriyle karşı karşıya olan ekonomilerde, sosyal bunalımları artırma riski söz konusu olmaktadır.

Küçülme olarak adlandırılan personel sayısında indirime gitme yöntemi, 1980'li yılların sonunda, özellikle Amerikan şirketleri tarafından da, rekabet üstünlüğü

sağlamada, maliyetleri azaltıcı bir yöntem olarak uygulanmaya başlanmıştır. 1993 yılında, Amerikan şirketleri, 615,000 personeli işten çıkarmışlardır. Günümüzde “Yönetim Grupları”, işletmelere, personel azaltmanın yanı sıra, küçülme stratejisi olarak aşağıdaki alternatifleri tavsiye etmektedir (DÜREN, 2002: 75):

- Hiyerarşik kademeleri azaltma
- Esas faaliyetiniz olmayan her türlü yan uğraşı satma,
- Orta kademe yöneticilerden kurtulma,
- Stratejik önemi olmayan her şeyi işletme dışına kaydırma.

Söz konusu küçülme stratejileri, bunları uygulayan işletmelerde, kayda değer verimlilik ve etkinlik artışları gerekmektedir de, sosyal faturası yüksek yöntemlerdir. Çünkü personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçildiği 1990’lı yıllarda, işletmeler, çok önemli bir ikileme karşı karşıya kalmaktadırlar. Hem insan kaynaklarını azaltmak, hem de mevcut insan kaynaklarını, beşeri değerleri ön plana çıkararak yönetmektir.

Bütün bu alternatifler değerlendirilirken en çok tepkiye neden olan işten çıkarma alternatifi çok iyi analiz edilmeli ve mümkün olduğunca buna başvurulmamalıdır. Daha çok bunun dışındaki alternatifler değerlendirilmelidir. Şimdi bunları inceleyelim:

1.6.5 İşten çıkarma dışındaki alternatiflerin dikkate alınması

Eğer küçülme yapılmasına karar verildiyse bu durumda işten çıkarma dışındaki seçeneklerin öncelikle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında maliyet ve zaman değişkenleri dikkate alınarak, hangi yöntem veya yöntemler karmasının organizasyonun küçülme ihtiyacına en iyi şekilde cevap vereceğinin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca, seçilen küçülme yönteminin firmayı uzun dönemde nasıl etkileyeceğinin de dikkate alınması gerekir.

1.6.5.1 İşgücünde ılımlı bir indirimin planlanması

Küçülme kısa, orta ve uzun dönemli olarak uygulanabilir. Araştırmalar, küçülmeye uzun veya orta dönemli uygulamaların çalışanların veya organizasyonun işlevlerini yerine getirmede aksama olması ihtimalini azalttığını ortaya koymaktadır. İlimli bir küçülme yaklaşımıyla, organizasyon birkaç yıllık bir dönemde işgücünde %20'lik bir indirimi hedeflemektedir.

1.6.5.2 Uygulama konularının dikkatlice değerlendirilmesi

Bir küçülme uygulama planı geliştirilirken şu faktörler dikkatlice değerlendirilmelidir (COŞKUN, 2001: 70):

- **Uygun olan yerlerde iş görevlerinin veya çalışma rutinlerinin elimine edilmesi:**

Yönetim, küçülmeye bağlı olarak çalışma rutinlerinde meydana gelecek değişiklikleri dikkate almak zorundadır. Kaldırılacak pozisyonlara karar verilirken iş akışında aksama olmamasına dikkat edilmelidir. Eğer daha az sayıda çalışan isteniyorsa daha az sayıda görev olması gerekir. Yeni oluşturulan pozisyonların talep ettiği niteliklere bağlı olarak hangi çalışanların küçülme uygulaması dışında bırakılması gerektiğine dikkat edilmelidir.

- **İş görevlerinde ve çalışma rutinlerinde meydana gelen değişikliklere karşılık verecek şekilde eğitim programlarının hacim ve içeriğinin genişletilmesi:**

Küçülme uygulamalarının amacı yönetim kademelerinin azaltılması ve daha yassı bir organizasyona sahip olunmasıdır. Bunun anlamı ise pozisyonların yeniden tanımlanmasına bağlı olarak işlerin zenginleştirilmesi ve bu iş zenginleştirmenin sonucu olarak bir veya birkaç beceri yerine birçok becerinin talep edilmesidir. Bu nedenle çalışanlara yeni pozisyonların gerektirdiği becerileri kazandırmak için kapsamlı eğitim olanakları sağlanmalıdır.

- **Küçülme uygulanacak pozisyonların seçiminde özel, açık ve tutarlı ölçütlerin oluşturulması:**

Yönetim, küçülmeden etkilenecek pozisyon ve mevkilerin hangileri olacağını açık, özel, adaletli bir şekilde dokümanlaştırmalıdır. Bu noktadaki kriter seçimi çalışanlar arasında adalet duygusunu temin etmek amacıyla tasarlanmalıdır. Her organizasyon için geçerli olan bir kriter önermek mümkün olmasına rağmen, kriter seçimi zaman içerisinde tutarlı olmalı ve bu seçim yapılırken örgüt kültürü göz önünde bulundurulmalıdır. Belki de en önemli nokta, bu kriterin organizasyonun en değerli ve verimli çalışanlarını elde tutmasını sağlayacak şekilde tasarlanmasıdır. Değerli çalışanlar meşru olarak belirlenebilir ve bunların organizasyonda kalmaları geçecek performansları ve geçerli iş niteliklerine dayanan teşviklerle sağlanabilir. Eğer ayrılması hedeflenen çalışanlar için gönüllü ayrılma veya gönüllü emekliliğe teşvik edilirse, daha az değerli çalışanların bu teşviklere olumlu yanıt verecekleri ümit edilmektedir.

- **Makul ve resmi bir iletişim programı oluşturma:**

Yönetim, küçülme programının doğasını ve kapsamını açıkça ifade etmelidir ki; bu sayede tüm çalışanlar organizasyondaki pozisyonlarının ve rollerinin bundan nasıl etkileneceğini anlasınlar. Yönetim, bireyselleştirilmiş bir temelde her bir çalışanın mevcut iş statüsünü ve bu statünün organizasyonda muhafaza edilmesi veya iyileştirilmesi için gerekli adımları tartışmaya açmalıdır. Organizasyon en değerli çalışanlarına, gelecekteki rolleri ve iş güvencesi bağlamında yönetsel garanti vermelidir. Yönetim küçülmenin alternatiflerini küçülme kararı almadan önce dikkatlice gözden geçirdiği konusunda çalışanlara karşı inandırıcı olmalıdır.

- **Etkilenen tüm çalışanlara yeterli ihbar önelinde bulunulması:**

İşten çıkarma söz konusu olsun veya olmasın ihbar öneli için yeterli bir süre organizasyonun iletişim programı içerisinde yer almalıdır. Bu süre küçülmenin etkisi ve zamanlaması açısından son derece önemlidir. Yeterli ihbar öneli geleceğe yönelik güvensizliği seviyesini ve çalışmaya devam edenlerin potansiyel olumsuz tepkilerini azaltabilir. Araştırmalar yeterli ihbar önelinde bulunmanın, bu önelin verilmemesi veya

yetersizliği durumuyla karşılaştırıldığında hem çalışan hem organizasyon açısından faydalı olduğunu ortaya koymuştur.

- **Eğer işten çıkarma metodu uygulanmışsa ‘tatmin edici’ bir yardım hizmeti sağlanması:**

Küçülme metodu olarak işten çıkarma seçilmişse, yönetim işten çıkarılanların tümüne tatmin edici yardımlar sağlamalıdır. Bu yardımlar başka işe yerleştirmeye yardım, tazminat ödeme, verilen sağlık hizmetlerinin süresinin uzatılması ve yeniden eğitim yardımı şeklinde olabilir. Bu yardımlar geleneksel olarak üst düzey yöneticiler için tasarlanırlar fakat, organizasyonun başarısında alt düzey çalışanların oynadığı önemli rol nedeniyle bu yardımlar planlanırken yönetim bu ikinci grubu hariç tutmamak konusunda çok dikkatli olmalıdır.

Kısaca, küçülmeden dolayı başarısız olup, hayal kırıklığına uğramamak için yönetim, çalışanların işgücü indirimine olumsuz tepkilerini de değerlendirmeli ve bu doğrultuda bir tavır takınmalıdır. Küçülmeye çalışanların verebileceği tepkileri önceden sezinleme girişiminde, küçülme çevresinde mevcut olan objektif ve sübjektif faktörlerin her ikisinin de farkında olunmalıdır. Bu sayede yöneticiler, çalışanların daha olumlu tutumsal ve davranışsal tepkiler verebilecekleri, işle ilgili daha az stresin yaşanacağı bir küçülme planlayıp uygulama imkânında olurlar. Başarılı bir küçülme programı yönetime uzun dönemde faaliyetlerini sürdürme ve aynı zamanda en değerli çalışanlarının organizasyonda kalmasını sağlama imkânı tanır.

Küçülme uygulamalarının başarısız olmasının nedenlerinden birisi de; işgücü indirimine çalışanların verdiği olumsuz ve beklenmeyen tepkilerdir. Küçülme gerçeğini yaşayan çalışanların tepkileri genellikle, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi başarıma çabaları ve işe bağlılık seviyelerinde azalma ve değişime daha fazla direnme şeklindedir. Bu tepkiler verimliliğin azalması, hizmet ve ürün kalitesinin düşmesi, müşteri yabancılaşması, değerli çalışanların işten ayrılması ve gelecekteki eleman temininde zorluklar gibi olumsuz örgütsel sonuçlar verebilir. Dolayısıyla, bir küçülme programının başarısı yönetimin çalışanların düşünceleri ve potansiyel tepkilerinin farkında olmasına bağlıdır. Bir küçülme girişimine çalışanların tepkilerini önceden sezinleyip tahmin

etmek için yönetim, küçülme çevresindeki objektif koşullar kadar çalışanların sübjektif algılayışlarını da hesaba katmak zorundadır (DALAY, COŞKUN VE ALTUNIŞIK, 2002: 156).

Küçülme planı tüm ilgililerin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Planın sadece hissedarları memnun edecek şekilde yapıldığının hissedilmesi çalışanları motivasyon ve sadakatlerini olumsuz etkileyecektir. Planlama bu konularda bilinçli ve aynı zamanda çalışanlarını ve işi çok iyi tanıyan yöneticiler tarafından yapılmalıdır. Plansız bir küçülme şirket yönetiminin çalışanların, müşterilerin ve medyanın gözünde beceriksiz ve kötü niyetli görünmesine neden olabilir.

Planlama ve uygulama için değişik iş kollarından ve düzeyden, tüm ilgililerin ihtiyaçlarını temsil edebilecek çeşitlilikte temsilcilerin olduğu bir komite kurulmalıdır. Çalışmaların böyle bir tarafından yürütülmesi çalışanların yöneticilerin herkesin ihtiyaçlarına göre bir hareket planı yaptığını inanmasını sağlar. Komite üyelerinin küçülmenin sebepleri hakkında fikir birliği içinde olmaları, komitenin inandırıcılığı açısından çok önemlidir.

Komitenin ilk işi, uygulanacak plandan etkilenecek birimleri saptamak olmalıdır. Ardından ilgili tüm birimlerin ihtiyaçları ile ilgili olarak belirebilecek sorunlar hesaplanmalı ve önlemleri alınmalıdır. Duracell Inc.'de geride kalanlar için yapılacaklar, küçülmenin başlamasından iki ay önce kurulan çeşitli komiteler aracılığı ile planlanmaya başlamıştır. Küçülme sonrası üretimde ve motivasyon seviyesinde önemli düşüşler yaşanmaması özellikle üst yönetimin kişisel çabalarına, üstün gayretlerine ve planlama komitelerine verdikleri sonsuz desteğe bağlanmıştır (APPLEBAUM VE DIĞ., 1999: 437).

Geçiş döneminin mümkün olduğunca rahat atlatılabilmesi için gerekiyorsa dışardan profesyonel yardım alınabilir. Örneğin işini kaybedecek çalışanlara ofis ve sekreteryaya hizmetleri verilmesi, değişik kariyerler edinmelerine yardım etmek için onları eğitim programlarına göndermek yada kariyer danışmanlığı almalarına yardımcı olunabilir. Ayrıca profesyonel danışmanlar işten çıkan ve geride kalan çalışanlara psikolojik danışmanlık hizmeti verebilirler.

İşten çıkarma konuşmaları yapacak yöneticilere, konuşmalarını empatik ve ikna edici yapabilmeleri için danışmanlık hizmeti verilebilir. Bu konuşmaları yapacak yöneticilerin tüm soruları ve gösterilecek tepkileri olgunlukla karşılayıp tatmin edici cevaplar verebilmeleri çok önemlidir (TÜRKMEN, 2004: 5).

1.7 Küçülme Stratejileri ve Türleri

1.7.1 Küçülme stratejileri

İş dünyasında üzerinde durulan bir kavram da, iş gücü azaltmalarının yani küçülmenin iş güvenliği krizlerine yol açmadan yönetimidir. Küçülmede en çok sıkıntı çekilen husus, profesyonellerin işlerinde yoğunluk olduğunda yapılacaklara verilecek karardır. Örneğin; Houston'da Tenneco firmasında, 1200 çalışan altı haftalık zamanda işten çıkarılmıştır. Görgü tanığı olan avukatlara göre askerler ofis kapısında sabahın erken saatlerinde görüldüğü zaman çalışanlar daha fazla orada kalma şansları olmadığını anlamışlardır. Üstelik askerler onlara masalarını toparlamaları için kutular verdiklerinde. 20 dakikalık binayı terk etme süresi verilen afallanmış işçiler, askerlerin onları seyretmelerine maruz kalarak, kendilerine ait her şeyi toparlamak ve firmadaki eşya dolaplarını boşaltmak zorunda kalmışlardır. Bu müdürlerden şirket havuzundan ise arabayla gelenler, taksi kuponu verilerek evlerine gönderilmişlerdir. Houston is dergisinde bir işçi "bunu en rezil, fena ve insanın şahsiyet ve haysiyetine yapılmış katliam" olarak bahsetmiştir. Tenneco'da, araba kuponlarının önceden alındığının, kutuların siparişlerinin önceden verildiğinin ve işçileri evlerine bırakacak kadar taksi kuyruğunun merkez ofisin önüne varmasının önceden planladığı aşıkardır.. Hewlett-Packard (HP) ise bunun tam tersi olmuştur. 1970 ler de zor günler geçirmiştir. O sıralarda elektronik endüstrisinde bir düşüş vardı ve birçok firma büyük miktarda işten çıkarmaya gitmişti. Hewlett-Packard'da yapılan tahminler %10 oranında çıktıkları kısmak ve maaş ödemelerini kısmak şeklinde olmuştur. Üst yönetim isten çıkarmaktan kaçınmıştır. Yönetim, başkandan en düşük ücretli işçiye kadar her kesin %10 maaşından

kesmeye karar vermiştir ve iki haftada bir Cuma günleri de çalışılmamasına karar vermiştir. Hewlett-Packard insan kaynaklarını kaybetmekten ve işten çıkarmalara karşı ödenmesi gereken fiyattan kaçınmıştır. Burada HP'nin iş stratejisi güçlü yapısını korumak şeklinde olmuştur. Kültür insanlar tarafından yaşatılır. Bazı değerler ve amaçlar yüksek işten çıkarmalar sayesinde korunamaz. Birçok firmanın küçülmeye olan yaklaşımları bu iki firmanın uyguladığı taktiklerin arasında bir yerdedir. Şimdi bu stratejileri inceleyelim (SAGMANLIGIL, 2003, 3).

1.7.1.1.İtme stratejisi: Bu daha çok direkttir, çalışanları işten çıkarmayı içerir. Birçok müdür ve profesyoneller organizasyondan bir sebepten dolayı işten çıkartılırlar. Bu sebep herhangi bir şey olabilmektedir. Bazen sebep işverenin organizasyonun büyümesini istememesi veya pazardan küçük pay almak istemesi şeklinde de olmaktadır. Burada ki en önemli husus, kimin ayrılacağı belirlenirken bu kimselerin performans ve potansiyellerine göre değerlendirme yapılmasıdır ve firmaların bu kimselere sahip çıkması, onları bu olumsuz atmosferden kurtarmalarıdır fakat bu çok güç olmaktadır. Bu konu, performans değerlendirme ve kariyer planlama sisteminin uygulanmadığı firmalarda daha da zor gerçekleşir. Çünkü firmada birçok insan yığılması görülebilmektedir. Kimin kalacağını ve kimim gideceğini etkileyen faktörler ise; firmada uzun süreli çalışılıp çalışılmadığı, bayan olmak, Vietnamlı olmak, yaşlı olmak gibi dikkate alınması gereken özelliklerdir. Firma, çalışanların isine son verildiğinde çalışanlara tazminat ödeme zorunluluğundadır. Bir çok firma toplumdaki ve işten çıkarılmalardan gelebilecek tepkileri önlemek ve kalanların bundan sonraki dönemde kafaları rahat çalışmalarını sağlamak için bu durumu çok ciddiye alır.

1.7.1.2.Çekme stratejisi: Bu strateji ise daha az dikkat çeken sonuçlara sebep olur ve daha zararsız bir yöntemdir. Bütün çalışan kademelerde bir azaltma yapılması veya alt gruplar halinde azaltmaya gidilir. Çalışanların gönüllü ayrılmalarına çalışılır (yaşlı olanların erken emeklilik istemeleri gibi). Bunun yanında, küçülme çabalarına uyumu sağlamak için bazı teşvikleri gerektirir. Bu strateji yöneticilere kontrol alanlarını

genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma olanağı sağlar. Bunun yanında, son yıllarda yönetici ile astları arasındaki hiyerarşiyi kaldırmak, yani sıfır hiyerarşi ideal bir durum olarak kabul görmeye başlamıştır. İşletme fonksiyonlarını azaltmak, esas faaliyetleri olmayan her türlü yan uğraşı satma veya azaltma küçülme stratejisinin bir diğer boyutunu oluşturur. Dış kaynaklar kullanmak maksadıyla, işletme bir kısım fonksiyonlarını tasfiye edebilir. Küçülme stratejisinin bir başka uygulama şekli ise, dikey bütünleşme yapmış olan bir şirketin, kendisi için ürettiği girdi veya çıktıları ayrı ayrı alt birim olarak tanımlayarak, bağımsız yönetimler oluşturmasıdır. Böylece büyük yapı bölünerek, birden fazla küçük yapıya dönüşmektedir (KOÇEL, 1998: 10).

Bir organizasyon, ilgilendiği asıl konu olan küçülmeyi nasıl başaracağını belirlemektedir. Küçülmeyi başarabilmek için kullanılan ve çalışanlar üzerindeki etkiyi minimize eden, ölüm ve emeklilik gibi tabii şekilde ayrılanların yerine işçi alımının dondurulması gibi birçok metot vardır. Hem işten çıkarılan hem de işe devam edenler üzerinde olumsuz etkiler olan sürekli, istem dışı işten çıkarma gibi bir dizi metodu kapsamaktadır. Strateji seçimi hedef belirlemeyle iç içedir; örneğin tabii şekilde ayrılanların yerine yeni işçi alımını dondurma, bir fabrika kapatmayı başarmada etkili bir mekanizma olmayacaktır. Hedef belirleme bağlamında, stratejiler iyi gelişmiş olmalarına göre çok boyutlu kriterlerle veya dar alanda düşünülmüş ekonomik konulara dayalı basit kriterlerle seçilebilir (COŞKUN, 2001: 54).

İşten çıkarmanın en sık kullanılan yöntem olduğunu söylemiştik. Gerçektende büyük bir oranda firmalar, diğer alternatiflerin yanı sıra en çok bu yöntemi kullanmaktadır. Doğal yoldan ayrılanların yerine yeni personel alınmaması çalışanların en iyi şekilde korunmalarını ve kısa dönemde en ez maliyet düşürmeyi sağlayacağını ortaya atmışlardır. Bu, organizasyonun doğal çalışan akışını içerir. Bu süreç etkileri açısından bir tesadüf, rastlantı olabilir. Hangi unsurların veya niteliklerin muhafaza edilmesi gerektiğini belirleyemez veya bazı alanların yerinde saymasına izin verirken, diğerlerinde yer değiştirme hatta büyümeye izin verebilir.

Uzun dönemli bir süreç olarak ılımlı küçülme kararı, çeşitli küçülme stratejilerinin bir işbirliğidir. Uzun dönemli stratejik hedeflerle bağlantılıdır. Hayati ve

ayırt edici unsurları korur ve dikkatlice gözlemlenmelidir. Tersine, tepkisel küçülme kararları bu ölçütlerle iyi ifade edilmemişlerdir. Zaman çerçevesi sıkıştırılmış, ölçütler basitçe tespit edilmiş, stratejik açıdan bağlantılı unsurlar düşünülmemiş ve süreç yönetilmemiştir, kısacası iyi planlanmamıştır. Örgütsel küçülme kararının doğal olarak tepkisel mi yoksa ılımlı mı olacağını belirleyen faktörler literatürde tam olarak açıklanmamıştır. Freeman ve Cameron, küçülme strateji ve hedeflerinin organizasyonel adaptasyon formuyla belirlenmesini önerirler. Bunlar, organizasyonun misyonunun muhafaza edilmesini fakat küçülmenin çalışanlar üzerindeki negatif etkiyi minimize eden uzun dönemli yaklaşımlarla, etkinliği artırma girişimiyle yavaş yavaş yapılmasını önerirler. Bu yaklaşım, reformsal yeniden yapılanmayı yeniden iş dizaynını ve güç dengelerinin değişimini gerektirir (COŞKUN, 2001: 56). Küçülmenin etkilerinin çeşitli ve dramatik olacağı muhtemeldir fakat firmanın değişimine yardımcı olacağı muhakkaktır. Bu modelin doğasında organizasyonun ılımlı planlamayla ilgilendiği varsayımı vardır. Son olarak çevresel sektör, sendikalar gibi küçülme stratejilerini etkileyebilecek harici sınırlamalar da vardır. Örneğin, organizasyonu özel sektör ya da kamu sektöründe faaliyet göstermesi strateji seçimini sınırlamaktadır.

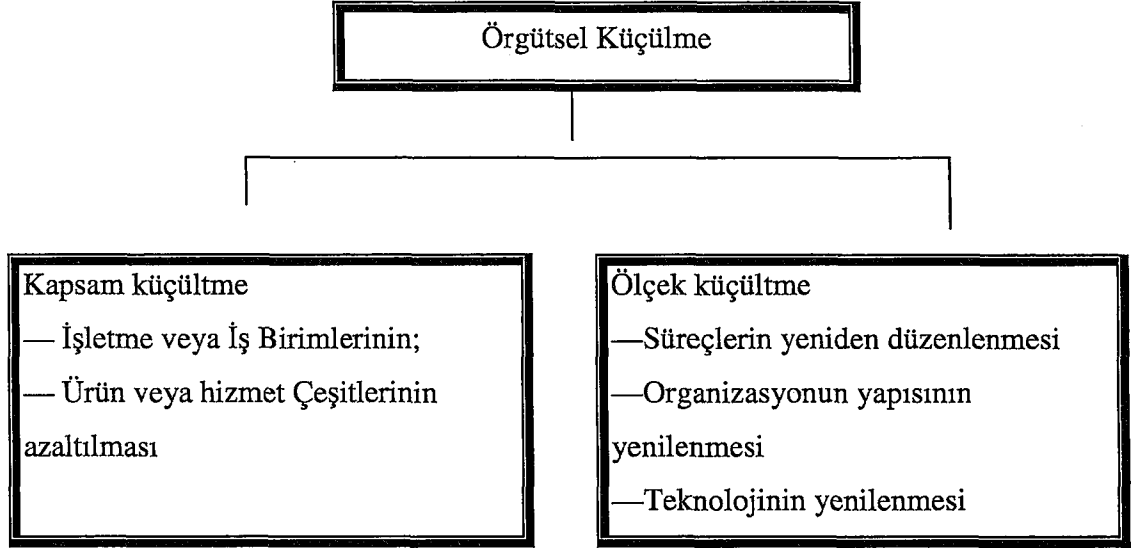
Belirli küçülme stratejilerinin kullanımı sendikal anlaşmalar sık sık sınırlandırmalar hakkında maddeler içermesi gibi, işgücü anlaşmaları ile sınırlandırılabilir. Örneğin, anlaşmalar en düşük kademeli çalışanın ilk olarak hedeflenmesini şart koşabilir. Bazı sendikalar küçülme planlamasını durdurmak girişiminde bile bulunabilirler. Bunun önüne geçmek için yönetim, iş gücü katılımıyla oluşan komitelerin fabrika kapatmada yardımını, işten çıkarılan işçilerin eğitimini ve yeni iş bulmada onlara yardımcı olmayı önerebilmektedirler.

Organizasyonlar ayrıca küçülme stratejilerini seçerken bunların kanuni etkilerini de göz önünde almak zorundadır. Kanada, İsveç, Birleşik Krallık ve ABD'de bu konuda düzenlemeler mevcuttur. Ülkemizde kıdem tazminatı dışında bu konu kanunen düzenlenmemiştir. Yani, organizasyonlar sık sık gelecekteki etkisini ve uzun dönem maliyetleri göz önüne almadan tepkisel ve plansız olarak küçülürler. İlimli küçülme, küçülme stratejilerinin çok yönlü karar ölçütlerinin ve niteliklerinin kullanımıyla daha

kompleks, karmaşıktır ve planlama gerektirmektedir. Greenhalgh, Lawrence ve Sutton , bu ölçütlerin bazılarının kullanılmasında stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin göz önüne alınmasını önermektedirler. Bu konuda yapılan çalışmalarda Freeman ve Cameron, küçülme sürecinin doğal örgütsel değişime dayandırıldığı bir model geliştirmişlerdir. Kozlowski ve diğerleri ise küçülme kararlarının ılımlı ve iyi mi ifade edilmiş ya da tepkisel ve kötü mü planlanmış olduğunu belirleyen ölçütler tespit etmişlerdir (KOZLOWSKI ve DİĞ., 1993: 268).

1.7.2 Küçülme türleri

İşletmeler değişik kaygı ve yöntemlerle küçülme uygulamaktadır. Bazen çevresel şartlara uyum sağlamak için bazen de, çevreyi değiştirmek için küçülme kaçınılmaz bir strateji olabilir. Buna bağlı olarak değişik küçülme yöntemleri uygulanmaktadır. Legastki tarafından yapılan küçülme tanımlamasına göre firmalar, stratejik küçülmeye giderken temel bir amaç gütmektedir bu da; verimlilik ve etkinliği arttırarak firmanın karlılığı ve finansal sağlığını iyileştirmektir. Bu yönüyle bakıldığında stratejik küçülme girişimlerini tıpkı süreçlerin yeniden düzenlenmesi, örgüt yapısının yenilenmesi ve hatta örgütün yönetim felsefesinin değişmesi 'yeniden yapılanma' teşebbüslerinden bir tanesi olarak değerlendirmek mümkündür. Kullanılan küçülme yöntemleri bakımından küçülme uygulamalarını iki ana grupta toplamak mümkündür: Bunlar: kapsam küçültme ve ölçek küçültmedir.



Şekil : 4 Küçülme Yöntemleri (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 150).

Kapsam Küçültme stratejileri; aşırı farklılaşmadan kaynaklanan hantallaşma, atıl kapasite, yüksek maliyet ve düşük verimliliğe bağlı olarak rekabet gücünün azalması ve stratejik denetim güçleşmesi gibi problemlerin üstesinden gelmek için başvurulan bir küçülme yöntemidir.

Ölçek Küçültme stratejileri ise; 'örgütün ölçeğini küçültmek yoluyla kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik stratejik girişimler' olarak tanımlanabilir (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 150).

Bu küçülme stratejilerinin içinde, işletmelerin ilk önce uygulamaya koydukları yöntem, personel indirimine gitmektir. Bu ise bazı durumlarda aşırıya kaçırılabilen ve işletmeyi personel sıkıntısı problemi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durumda işletme, insan kaynakları bakımından o kadar zayıflar ki, yenilik, gelişim ve dinamizm için güç bulamama riski baş gösterebilir. Bu nedenle, en kolay ve çabuk sonuç veren küçülme yöntemi, doğru büyüklük kriterleri göz önünde tutularak, dengeli ve ılımlı bir süreç çerçevesinde uygulanmalıdır.

Rosabeth Moss Kanter'in sanayi – ötesi şirket modeli, daha sınırlı, fazlalıklarından kurtulmuş ve dolayısıyla da kendi etkinlik alanlarına daha çok odaklanmıştır. Sanayi

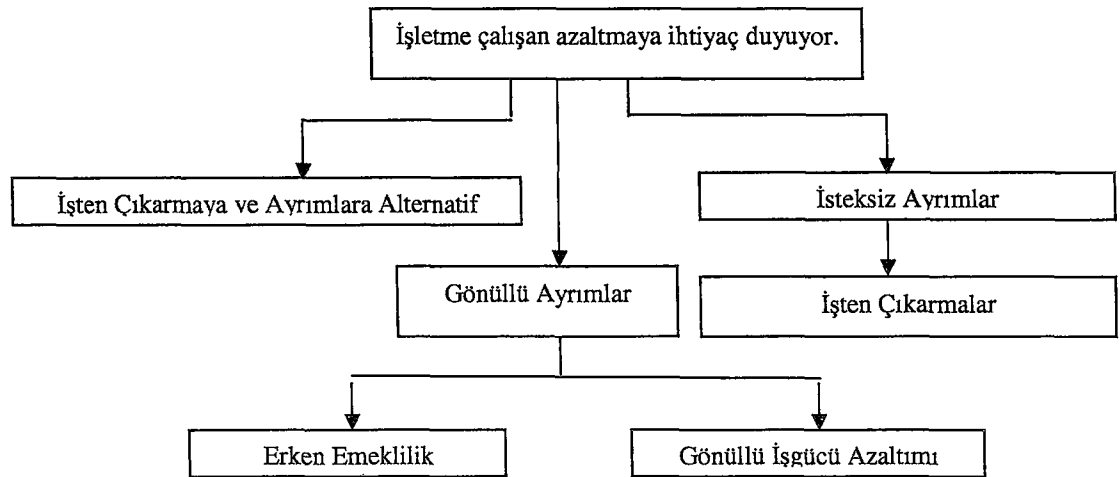
ötesi işletme, merkezde giderek daha az departmana ve daha az personele ihtiyaç duymaktadır. Buna göre işletme, dikey yapı özelliğini kaybetmekte ve departmanlar, üretim üniteleri ve servisler arası işbirliği süreçlerini içeren yatay bir yapılanmaya sahip olmaktadır. Böylece, bireyler arası ilişkiler gelişmekte, uyum sağlamayı destekleyici kaynaklar arası koordinasyon yeteneği artmakta ve işletmeler eski kapalı, devre niteliklerinden kurtulmaktadır (DÜREN, 2002: 76).

1.7.2.1. İşgücü azaltma:

Verimliliğe ulaşmak için tercih edilen küçülme uygulamalarında başvurulan ilk yol olan iş gücü azaltımında işletmeler, değerlendirme ve planlama da bulunurlar. Küçülmedeki ve şirketteki gelişimi ayarlayıp, uzun süreli toplam performansın değerini arttırmak ve ne yaratabileceklerine bakmaktadırlar.

İşletmeler genellikle gelecekteki verimlilik için etkenleri ve kayda değer uzun süreli fiyatları bir miktar düşürmektedirler.

Bir işletme azaltmaya gittiğinde, ilk hedef çalışan giderleri olur. Bununla bağlantılı olarak, şu şekilde karşılaşılabilmektedirler:



Tablo 8: İşten çıkarma kararları ve alternatifleri (BOLULU, 2001: 7)

Ekonomik baskıya karşın, savunma olarak özellikle küçülme stratejisi işgücü azaltımıdır. Bunu başarmak için çeşitli yollar olduğu halde, en yaygın yöntem işten çıkarmadır. Bu performans probleminden dolayı çalışanı işten çıkarma niyetiyle değil kötü ekonomik koşullar ve finansal problemlerle ilgilidir.

İşletmelerdeki çalışanlar;

- Satışlar ve karlılık düşüyorsa
- Üretkenlik ve verimlilikle ilgili sözler duyuluyorsa
- Yeni teknolojilerle ilgili rekabet artıyorsa
- Mevcut yetenekleri, şirketin ihtiyacını karşılamamaya başlıyorsa,

organizasyonun küçülmeye gideceğini ve işlerini kaybedebileceklerini düşünmeye başlarlar.

İşten çıkarmalarla ilgili karmaşık nokta, hangi çalışanların işten çıkartılacağı hangilerinin kalacağını belirlemektedir. Başarılı bir şekilde küçülmek için işten çıkarmalarda doğru kriteri seçmek esastır. Örneğin, şirketler yüksek ücretler ödenen çalışanları hedef alırlar. Fakat yaş ayrımını içeren kanunlarla karşı karşıya gelebilirler. Bu sebepten, giderleri azaltmak yerine, daha yüksek maliyetlerin altına girebilirler (BOLULU, 2001: 8). Bu tip davaları önlemek için, işten çıkarmada belirlenecek kriterler hayatidir. Buna bağlı olarak, birçok işletme arasında en yaygın olarak kullanılan iki işten çıkarma metodu vardır. Bunlar; çalışanların kıdemi ve yetenekleridir.

Çalışan kıdemi, her bir çalışan şirketteki çalışma süresidir. Bu sisteme göre, eğer bir şirket işten çıkarmak için iki çalışandan birini seçecekse şirkete daha çok hizmet edeni tutar. Bu sistemde, daha genç olanın iş bulma olanağının daha fazla olacağı ve çıkarılmanın negatif sonuçlarından daha az etkileneceği düşünülmektedir.

Küçülme seçimlerinde, işten çıkarma kararlarını etkileyecek öznel faktörlerden ve kişisellikten kaçınmak, tarafsız olmak esastır. Kıdeme dayalı sistem, öznel engeller ve objektif davranmayı sağlar. Tüm bilgiler kayıtlı ve temiz olduğu sürece, bir küçülme esnasında pozisyonlarının ne olacağını tüm çalışanlar bilir ve şüpheler olmaz.

Diğer yandan, kriter olarak kıdemliliği seçmenin ciddi bir dezavantajı vardır. Çalışanın performansı ve yeteneklerini tamamen göz ardı eder. Daha az kıdemi olan çalışanları elerken yönetim onların yetenek ve çabalarını da göz etmelidir. Çünkü üretken çalışanların bir kısmı işten çıkarılırken sadece kıdemli oldukları için hiç de üretken olmayan personel şirkette kalabilir. Böylece organizasyon düşük üretkenlik ve kaliteyle karşı karşıya kalmaktadır.

İkinci seçenek olarak, çalışanın yetenekleri kriteri kullanılır. Bu sistemde, şirketler çalışanları yeteneklerine ve üretkenliklerine bakarak işten çıkartırlar. Bu stratejide organizasyonun amacı, üretkenliği arttırmak için en iyi çalışanları saklamak ve geride kalanları performanslarını arttırmak için teşvik etmektir.

Fakat diğer yandan bunun da bir problemi vardır. Gerekli yeteneği tanımlamak konusunda karmaşa yaratır. Bu noktada, yetenekleri ve özellikleri belirleyebilmek için doğru iş ve performans analizleri yapmak önemlidir.

Üçüncü olarak, performans, küçülme listesinde düşük performanslıların yer almasını sağlayacak bir kriter olarak kullanılabilir. Bu şirkete istemediği çalışanları gönderme şansı verir. Bir örnek olarak, işten çıkarma için en kötü %10 performans gösteren çalışanlar hedeflenebilir (BOLULU, 2001: 9). Bu stratejide, performans değerlendirmeleri, kriterin temelini oluşturacağından büyük önem taşımaktadır.

İşten çıkarmanın çeşitli riskleri olduğu ve firmalar ciddi problemlerle karşılaştıkları halde, kafa sayısını azaltmak en hızlı yöntem olduğundan kullanılır. Yöneticiler personel azaltarak organizasyonun rekabetçiliğini arttıracığını düşünürler. Giderler azaltılacak ve diğer olumlu faydalar sağlanacaktır.

Böylece organizasyonun sağlıklı durumu devam edecektir. Fakat pek çok zaman bu varsayımlar gerçekleşmez. Aşağıdaki tablo bununla ilgili veriler sunmaktadır (ATWOOD, 1998: 555).

Arzulanan Sonuç	Arzulanan Sonucun Gerçekleşme Oranı
Azalan Giderler	% 46
Artan Karlılık	% 32
Artan Nakit Akışı	% 24
Artan Üretkenlik	% 22
Artan Rekabet Avantajı	% 19
Azalan Bürokrasi	% 17
Gelişmiş Karar Verme	% 14
Artan Müşteri Memnuniyeti	% 14
Artan Satışlar	% 13
Artan Market Payı	% 12
Artan ürün Kalitesi	% 9
Teknolojik Gelişmeler	% 9
Artan Yenicilik	% 7
Sorumluluk Alma	% 6

Tablo 9: Organizasyonel Rekabetçiliği Arttırmak İçin İşten Çıkarmaların Sonuçları (ATWOOD, 1998: 555).

Diğer yandan göz önüne alınması gereken önemli bir gerçekte bu olayın işten çıkarılanlar ve geride kalanlar üzerindeki olumsuz etkileridir. Bu olumsuz hava, amaçlara ulaşmayı engeller yaratabilir. İşten çıkarılan insanlar küçülmeyi, adaletsiz, etik olmayan ve yıkıcı bir uygulama olarak tanımlayabilirler (CAMAERON, 1991: 2). Bu etkileri minimize etmek, en azından organizasyon ayrılanlar için dış yerleştirme programları ve tazminat ödemesi temel noktaları ihmal edilmemelidir (BOLULU, 2001: 11).

Dış yerleştirme programları iş antrenörlüğü, özgeçmiş hazırlıkları ve işe yerleştirme servislerini içermektedir. Tazminat ödemesi, çalışanın şirkete hizmet ettiği yıl sayısına ve o anki maaşına bağlıdır. Bu aralık mevcut maaşa göre 2 haftadan 6 aya

kadar olabilir. Tazminat ödememe durumunda ise organizasyona karşı yaptırımlar ortaya çıkabilir.

Küçülmeyle ilgili bir inanışa göre, genelde orta kademe ve üst kademe yöneticiler ihtiyaç duyulmadıkları veya yetersiz oldukları durumlarda işten çıkarmalardan etkilenmektedirler (MATTHEW VE CARMEN, 1999: 29). Buna bağlı olarak, tazminat ödemesiyle benzer olarak başka bir güvenlik ağıda altın paraşüttür. Bu işten çıkarmalardan etkilenen orta ve üst kademe yöneticiler için, şirketin sağladığı detaylı faydalardır.

Bazı şirketler küçülürken neler kaybettiklerini düşünmezler, değerli çalışanlar ve çalışan sadakati gibi (WAYNE, 1981: 2). Açıktır ki bu durumda organizasyon amaçlarına ulaşamayacak ve çalışanlarda şirketin geleceği olmayacaktır. Bu yüzden ki, işten çıkarmaya karar verme sürecinde, yönetim eğer gerekliyse açık olmalıdır.

Bunun yanında geride kalan çalışanlar da küçülmeden etkilenirler. İşten çıkarmalardan sonra, iş güvensizliği, şüphe hissederler, organizasyona güvenini ve sadakatlerini kaybederler, iş tatmini ve performans azalır. Fonksiyon içindeki yeteneklerinden şüphe etmeye başlarlar ve işlerinin yeniden düzenlenmesi gerekebilir.

Karar verme sırasında ve sonrasında, sürecin doğru ilerlemesi ve negatif sonuçlardan kaçınması için yönetim iletişimi göz önünde bulundurmamalıdır. Çalışanlarla iletişimin sürdürülmesi, küçülmenin sebeplerini göstererek onları cesaretlendirmek ve şirketin yeni vizyonu, geride kalanların değişikliklere adapte olmasına yardımcı olabilir. Bu konu sonraki bölümlerde detaylandırılacaktır.

Olumsuz sonuçların ortaya çıkma olasılığına karşın şirketler işten çıkarma dışındaki alternatiflere açık olmalıdır. Eğer işgücü azaltımı için ihtiyaç kısa dönemliyse ve piyasada gerekli yetenekleri taşıyan çalışan sayısı kısıtlıysa, yönetim maliyetleri düşürmek için şu yolları uygulamalıdır (BOLULU, 2001: 13):

— **İş haftalarının / saatlerinin azaltılması:** İşten çıkarmaya alternatif popüler yollardan biri çalışma saatlerini veya haftalarını azaltmaktır. Bu stratejide, esnek çalışma tabloları hazırlanarak her çalışanın çalışma süresi azaltılır.

Bu sistem, organizasyonlara, değerli çalışanlarını elde tutarken maaşları azaltma imkanı sağlar. Bununla beraber en önemli nokta işi tamamlamak için gerekli hafta / saat sayısının belirlenmesidir.

— **Gönüllü istifa ve erken emeklilik programları:** Çalışanları gönüllü olarak ayrılmaya yönlendirmek işten çıkarmaktan daha temiz ve kolaydır. Bu sistem çalışanlara daha sonra işten çıkarmayla karşılaşmamaları için kabul edilebilir bir paket sunar. Bir çok çalışan gönüllü olarak ayrılır çünkü sıradakinin kendileri olabileceğini düşünürler.

Bir alternatif olarak gönüllülük programını seçen bir işletmenin insan hakları yöneticisi durumu şöyle açıklamaktadır: “Program, yaşı veya hizmeti 400 ve daha fazla olan personele çekici bir tazminat paketi sunuyordu. Bu işten çıkarma, yönteminde daha pahalıydı ancak bunun şirketteki moral ve desteğin sürmesini sağlamak için en iyi seçenek olduğunu hissettik ve aynen bu şekilde çalıştı” (GROOSMAN, 1996: 596).

Yönetim tarafından kontrol edilmesi gereken gönüllülük kriteri bu noktada çok önemlidir. Çünkü organizasyonu iyi çalışanlara erken emeklilik programı sunabilir ve bu insanlar rakiplere gidebilirler. Araştırmalarda göstermiştir ki bu program sunulduğunda, organizasyonlar gidenlerin yerini doldurmak için daha fazla para harcamaktadırlar.

Erken emeklilik programı, çalışanları normal emeklilik yaşlarından önce emekli olmaları için kışkırtmaktadır. Bu politika dikkatlice tasarlanmalı, uygulanmalı ve yönetilmelidir çünkü bazen beklenenden fazla sayıda çalışan tüm çalışanlar yerine başvuruları kıdemli çalışanların çok olduğu bölümlerle kısıtlamaktır. İkinci bir yol ise kıdemli çalışanların arasında, eğer bir erken emeklilik programı uygulanırsa cevaplarının ne olacağını gösteren bir anket uygulamaktır. Buna göre erken emeklilik programı uygulanabilir ve yapılabilir.

- **İş Paylaşımı:** İş paylaşımı, bir tam zamanlı işin sorumluluğunu iki çalışan arasında yarı zamanlı olarak bölmektir. Bu aynı zamanda esnek çalışma zamanı sağlayacak, değerli çalışanları kaybetmeme stratejisidir.

- **Düşük Maaşlar:** Maaşlar, para tasarrufu sağlamak için düşürülebilir. Bu stratejide herkes programın bir parçasıdır.

- **Aşındırma:** İnsanların kendi kendine ayrılmalarını ya da emekli olmalarını beklemektir. Kayıpların yarattığı boşluklar doldurulmaz. Fakat bu ancak organizasyonun işgücü azaltımından önce yeterli zamanı varsa mümkün olabilir.

Bu açıklamaların yanında, aslında işten çıkarmanın son seçenek olarak dikkate alınması gerekmesine rağmen, bir çalışma göstermiştir ki, 909 firmanın %6 sı giderleri azaltmak için ödemeleri kesmiş, %9'u çalışma haftalarını azaltmış, %14'ü de iş paylaşırma planları geliştirmiştir. Geri kalan ise işten çıkarmalara aittir.

Eğer işten çıkarma kaçınılmazsa, danışman firmalar tarafından uygulanan öneriler aşağıda sıralanmıştır (BOLULU, 2001: 14).

- Toplu işten çıkarmalar için mümkün olduğunca çok uyarı verin.
- Her bir çalışanla birebir oturup konuşun
- Bir kovma oturumunu 15dk. da tamamlayın
- Tazminat ödemeleriyle ilgili yazılı açıklamalar oluşturun
- Şirket dışındaki birimlerde dış yerleştirme hizmeti sağlayın
- Çalışanın işten çıkarılma durumunu bir yöneticiden duyacağından emin olun, iş arkadaşından değil
- Eğer uygunsuzsa, çalışanın yaptığı işlerle ilgili bir teşekkür sunun.
- Karmaşıklığa yol açacak boşluk bırakmayın çalışana ilk cümlede işten çıkarıldığını söyleyin
- Tartışmaya yol açacak zaman bırakmayın
- Kişisel yorumlar yapmayın, konuşmayı profesyonelce yürütün
- Güvenlik bir sorunsuz çıkış tarihi konusunda acele etmeyin
- İnsanları, 25. İş yıldönümü veya annelerinin öldüğü gün gibi özel günlerde işten çıkarmayın
- Çalışanları izin deyken ya da yeni döndüklerinde kovmayın

1.7.2.1.1 İşgücünde indirim yapılamaz hale geldiğinde işgücünde indirime ulaşmak için gerekli olan teknikler ve yöntemler

İş gücünde indirim yapmanın mümkün olmadığı durumlarda bazı alternatif uygulamalarda bulunmak gerekmektedir. Bunlar:

1.7.2.1.1.1 Personel harcamalarını indirmek:

Harcamaları azaltmak için şirketler;

- Mesai azaltır
- Kiralamayı azaltır
- Adaptasyonları sağlar
- Çalışanları kaynaklanan olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirir
- Yasal yollara başvurur ve
- Her şirkette, bir çok çalışanın zamanlarını sınırlayan durumları azaltır

1.7.2.1.1.2 Çalışanları teşvik eden servisler ve olaylar sunmak:

İşletmeler değişmedeki zorlukları yenmek ve çalışanları motive etmek için onlara birçok olanak sağlarlar. Bunlar:

- Erken emeklilik
- İkramiyeyi arttırmak
- Finansal yardım
- Kariyer ve ilerleme olanakları
- Eğitim, çalışma ve verimlilik yardımı
- Duygusal tavsiyedir.

1.7.2.1.1.3. Şirketin yapısını küçültmek:

Şirketin birçok yapısı küçültülebilir ve bütün idarecilik veya yönetsel parçaları yok edilebilir.

1.7.2.1.2. Yapının diğer yönlerini küçültmek için yöntemler:

İşgücü programları ve diğer kısıtlamalar yapılırken zorlanıldığında önceden uygulanan yöntemler şunlardır:

1.7.2.1.2.1. Yükleme – boşaltma özelleştirme üzerine garantiyi arttırmak, yeniden düzenleme ve merkezilik

Bu yöntemler; işletmedeki ortak çalışmalar ve devlet kademelerine bazı olanaklar sağlar.

- Özelleştirme, devlet yönetimini özel sektöre yönlendiren veya tamamen alım – satım gücü sağlayan seçenek ve rekabettir.
- Devlet doğrudan yarar sağlamaktansa özel sektörün sağladığı güvenceye garanti verir.
- Yeniden yapılanma yönetsel değişiklikleri gerektiren birçok insanı azaltmak anlamına gelir.
- Merkezilik sorumluluğu devletin bir kademesinde diğerine aktarmaktır.

1.7.2.1.2.2 Program değişiklikleri:

İşletmeyi küçültmeye yarayan diğer yollar:

- Programlara ve kuruluşlara devam etmemek
- Kuruluş yararlarını ve programlarda başarılı olan insan sayısını ayarlamak ve uygun bir sınır koymak

- Kuruluşu yarar derece ve miktarını düzenlemek
- Kuruluş için müşterileri çoğaltmak

1.7.2.1.2.3 Şirketlerdeki alım gücü değişiklikleri:

Alınabilirlik sonuçları için tahmin edilen daha büyük yönetsel prosedürleri içeren etkili ve verimli oryantasyon dönemini, programlar sivil sektörde yeniden uygulansa da diğer değişim ve azalma yöntemleri küçülse bile değiştirilir. Bu yöntem kanada da özel şirket yöneticiliğinde Belçika ve Fransa da yönetsel görevlendirme, bazı Almanya ve Amerika sorumlu şirketlerde görülmüştür.

1.7.2.1.2.4 Performans değerlendirmesi:

Performans değerlendirmesi: performans değerlendirmesi küçülme sürecinde yardımcı bir rol oynar. Performans teknikleri olarak karşılaştırma ve performans derecelendirilmesi ve kalite ve verimliliği, küçülme noktalarını tanımlamaktadır.

1.7.2.1.2.5. Beraberlik, birleşme/ ortaklık:

Birçok ortaklığa ve beraberliğe uygun bir şekilde yön vermek için veya otoritenin şeklini değiştirmek bazen de otorite ve ayrımcı kurumları birleştirmek için yapılır. (mahalli ve idari yönetim) değişik krediler blok kredilerle birleştirilebilir.

1.7.2.1.3 İşgücü azaltırken dikkat edilmesi gereken hususlar

Bir organizasyon küçülme kararı verince, işgücünün nasıl azaltılacağı hakkında stratejiler belirlemelidir. İşletmeler bir dizi farklı yaklaşımlar kullanılarak küçülme programlarını geliştirmiş ve yönetmişlerdir. Etkilenen işçilerin diğer var olan pozisyonlara yerleştirilmeleri genel olarak kullanılan bir strateji ise de, bazı hallerde,

organizasyonlar işçi azaltma amaçlarına ulaşmak için işçi alımını durdurma yoluna başvurmuşlar ama çoğunluk parasal teşvik ile çalışanlarını gönüllü istifa veya emekliliğe teşvik etmiştir. Organizasyonların çoğu küçülme amaçlarına ulaşamadıklarında çalışanlarına izin vererek geçici bir küçülme de sağlamışlardır. Bazı organizasyonlar ise gönüllü ayrılma için ne bir teşvik ne de bir program önermiştir. Sadece gönülsüz ayrılma yöntemini seçerek küçülme olayını gerçekleştirmiştir.

İşten çıkarılması düşünülen işçilerin ayrılma işlemlerine başlamadan önce, organizasyonlar kendi bünyelerinde gerekli yerlere işçilerini yerleştirmeye çalışmışlardır. Örneğin, küçülme uygulamasına gitmiş bir kamu kuruluşundan yapılan açıklamaya göre işe yeniden yerleştirme kamu kuruluşunun yeniden yapılandırma eforlarında en temel yöntemdir. İşçi sendikası ve işletme çalışanları küçülmeden etkilenecek personeli yeniden işe yerleştirme yöntemi kullanarak gönülsüz ayrılmalara izin verilmesi için ortak karara varmışlardır.

Pek çok organizasyon çalışanlarının yeniden işe yerleştirilmesinin etkili olduğu kanısına varmışlardır. Bu yöntem ile ayrılması düşünülen işçilerin sayısı azalmakta ve organizasyonlar kendi işçilerini elde tutarak gerekli kadrolar için yeniden eleman alımından kaçınmaktadırlar. Örneğin, bir işletmede, yeniden işe atama ile yeniden yapılandırma esnasında ayrılacak çalışan sayısı önemli ölçüde düşürülmüştür.

Aşağıdaki örnekler bazı organizasyonların yeniden işe yerleştirme işlemlerinin nasıl yaptıklarını anlatmaktadır (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 29).

Bir şirket çalışanlarının farklı şirketlere girmelerini teşvik etmek için yol masraflarını karşılamıştır. Ayrıca ilave olarak diğer masrafları da karşılamıştır. Eğer görüşmeler sonucunda işçi farklı bir lokasyonda yeni işe kabul edilmediğinde ve işçinin taşınması gerektiğinde, müdürlere 7500 dolara kadar yardım yetkisi verilmiştir.

Yeni Zelanda hükümeti kurumlarda çalışan kadro fazlası sayılan çalışanlarına yardıma teşvik etmiştir. Hükümet işçilerin ve ailelerinin farklı yerlere yerleşmeleri ile ilgili tüm masrafları üstlenmiştir. Eğer yeni yerdeki maaşları düşük ise 2 yıl için maaş farkı ödeyerek maaş farkını gidermiştir. Eğer part-time işe geçerse çalışan eşitleme harçlığı ile maaşını arttırmıştır. Ulaşım masrafları çalışanlar için hükümeti tarafından

üstlenilmiştir. Gerektiğinde Yeni Zelanda hükümet çalışanları hükümet işçilerinin yeniden işe yerleştirilmeleri için eğitimleri sağlamıştır. Diğer yardımlar çalışanlar için yeni bir ev için kredi, şu an oturulan evin satılması, 1 yıllık çocuk bakımı yardımı olmuştur.

Kanada'da işe alma makamları yeni işe almaları yapmadan önce fazla olan çalışanların yeniden eğitimi ve işe yerleştirilmesini göz önüne almışlardır. İşi bir şekilde fazla görülen çalışana diğer kamu hizmetlerinde çalışması için bir iş garanti edilmiştir. Hükümet çalışanlara yeniden eğitimi için 2 yıllık bir zaman için ödeme yapmayı kabul etmiştir.

Bir şirket diğer işlerde çalışabilmesi için işçilerin yeniden eğitilmelerini oldukça etkili olduğunu belirtmiştir. Hali hazırdaki işçilerin farklı bir iş için eğitilmeleri işe yeni eleman alınmasından daha az masraflı olduğunu da söylemişlerdir. Yeniden bir işe atama işçiler o organizasyon hakkında bilgiye sahip olduğundan dışarıdan alınacak bir işçinin organizasyon yapısı hakkında gerekenleri öğrenmesi bir zaman ve iş kaybı doğuracağı belirtilmiştir.

1.7.2.1.3.1 İşçi çıkarmadan önce yapılması gerekenler

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, küçülme uygulamalarındaki iş gücü azaltımlarında planlamanın fonksiyonunun önemi daha da belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Planlama ile küçülme esnasında işini kaybetme riski taşıyan çalışanlar belirlenebilmiştir. Genellikle, işçilerin ayrılma kriterleri yetenek seviyeleri, tecrübe yaptıkları işin değeri performans ve amirlik yapma gibi kriterlerden oluşmaktadır. Eğer yetersiz planlama ve yanlış seçim yapılırsa sonuçta gereksiz elemanlar geride kalabilir. Bu yüzden küçülme uygulamalarında iş gücü azaltımı tercih edilecekse bu dikkatlice planlanmalıdır.

Yeniden yapılandırma çabaları spesifik kısımlar, bölümler veya birimleri hedef almış ve bu yaklaşım birimden birime farklılık göstermiştir. Yeniden yapılandırma sonucu birimlerdeki aşırı personel belirlenince, kalacak olan işçiler geçmişteki

performansına, yeteneğine ve bilgisine bağlı olarak belirlenmiştir. Bazı durumlarda herhangi bir birim gereksiz ise, tüm birim iptal edilmiştir. Amaç burada organizasyondaki kadrolar için en iyi çalışanı bulmaktır.

Bir işletme her kadronun artışını ve eksisini değerlendirerek çalışanın tutulması veya ayrılmasına karar vermelidir. İşletmelere göre işçinin değerini ve şirkette kalmasını belirleyen ana belirleyici o işçinin şirkete yaptığı önemli katkılardır. Bazen bazı pozisyonlardaki gerekli çalışanlar işten çıkarılıp yerine yeniden eleman alınmıştır.

Yapılan inceleme sonucu, yeniden yapılandırmada yönetim merkezindeki yöneticileri gözden geçirmiştir. Bunun sonucunda işletmenin çok fazla yönetim seviyelerine sahip olduğu görülmüştür. Bu yüzden bir idareciye daha fazla bölüm sorumluluğu verilerek, yönetim kademesi azaltılmalıdır.

Bazı işletmelerde önceki küçülme olaylarında işgücü planlamasının önemini yetenekli ve gerekli personeli kaybedince anlamıştır. Plansız küçülmelerde organizasyonlar eleman sayısı üzerine odaklanmışlardır, işçilerin yetenekleri göz ardı edilmiştir. Daha sonra küçülmede sayıdan ziyade iş elemanını yönelmişlerdir. Bunun için işin görevleri gözden geçirilip gerekli olup olmadığına karar verilmelidir.

Yapılan araştırmalara göre küçülmenin nasıl yapılacağına karar vermede işgücü planlamanın değerini anlamışlardır. Daha önceki küçülme çabaları personel kısıtlamaları içermiştir. Bir sonraki çabada bir grup toplanarak şirketin rekabet pozisyonunu değerlendirmiştir ve üç ana insan kaynakları problemleri belirlemişlerdir (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 25). Bunlar:

- 1) Fazla insan ,
- 2) Yetenek eksikliği,
- 3) Yeteneklerin zayıf dağıtılmasıdır.

Personel kısıtlaması birinci problemi çözmüş ama diğer iki problemi daha da kötüleştirmiştir. Bu üç probleme daha iyi cevap vermek için, şirket beşli çatal dışı yaklaşımını işgücü azaltımında adapte etmiştir. Bu beşli yaklaşım:

- 1) Hacim,
- 2) Yetenek karışımı,

- 3) Yetenek dağılımı,
- 4) Fiyat bedeli ve
- 5) Organizasyonel yetenek ve kültürüdür.

Küçülme uygulaması düşünen bir organizasyonda çalışanlara göre organizasyonların yeniden yapılandırılmaları ve küçülme aktiviteleri insan problemleri üzerinde durmaları gerekmektedir. Organizasyonlar yeniden yapılandırıldığında veya işçi seviyelerinin azaltılmasında işçilerin nasıl etkileneceklerinin farkında olmalıdırlar.

Küçülen organizasyonların pek çok çalışanı, şirketin küçülme olayı esnasında çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimin önemi üzerinde durulmasını istemektedirler. Çeşitli organizasyonlar iletişim metodları arasında personel toplantıları, işçi gazeteleri, video sunumları ve yüz yüze görüşmeleri kullanmışlardır. Muhakkaktır ki, yönetim ile işçiler arasındaki açık iletişimin ana faydası güvensizlik ve moral problemlerinden kaçınmaktır.

Yine aşikârdır ki; küçülme esnasında işlerini kaybeden işçilere yardım amacıyla programlar tertip edilmelidir. Örneğin organizasyonlar aile danışmanlığını işe yerleştirme servisleri, yeni yere yerleştirme yardımı ve farklı bir kariyer için eğitim olanakları sağlanmalı, böylece onlara bu yolla destek olunmalıdır (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 12).

1.7.2.1.3.2 İşçi çıkarırken yapılması gerekenler

Bazı işletmeler küçülme esnasında, işçilerin gönüllü işten ayrılmaları için değişik teşvik programları sunma yoluna gitmektedirler. Bazen bu teşvikler farklı kombinasyonlar şeklinde önerilmiştir. Bu işletmelerde birkaç kez küçülme yaşanmış ve her küçülmede farklı teşvik programları uygulanmıştır. Bunların örnekleri şekilde verilebilir (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 32):

1. Erken emeklilik: Bazı organizasyonlar çalışanlarına erken emekliliğe önermiştir. Bunlardan bir kısmı, farklı teşvik programları ile çalışanlarını erken emekliliğe özendirmiştir. Teşvik programları çalıştıkları yıllar için işçilere kredi

sağlamıştır. Erken emeklilik normal emeklilik yaşının 10–15 yıl altında olanları kapsamaktadır.

Bazı işletmeler, işçilerine normal yaşında emekli oluyormuş gibi imkânlar sağlamakla beraber; bir kısmı ise erken emeklilik cezalarını uygulamaktadırlar.

2.Toplu ödemeler: Çalışanların gönüllü ayrılanlara ve toplu para almaları için teşvik programları sunulmuştur. Ödemenin miktarı organizasyonu çıkardığı ödeme planına göre olmaktadır. Bu toplu ödemeler erken emeklilik, normal emeklilik veya istifa eden çalışanlar için belirlenmektedir.

3.Ödenmiş Sigorta Yararları: Bazı işletmeler, bu teşvik programını sunarak, gönüllü olarak ayrılan işçilerin sağlık ve yaşam sigortalarını devam ettirmiştir. Emekliliğe hak kazanan işçiler emeklilik planının bir parçası olarak bu olanaktan yararlanmıştır. Emekliliği hak kazanmayan işçiler ise gönüllü olarak ayrıldıklarında genellikle 4 ila 8 ay işten çıkma tarihinden itibaren bu olanaktan yararlanmaktadırlar.

4.Erken Emekliler için Sosyal Güvenlik Ödemesi: Sosyal güvenlik hakkı kazanan erken emekliler için bazı programlar geliştirilmiştir. Şirketler erken emekliler için sosyal güvence olması için toplu bir para ödeme için ortak karar almaktadırlar.

5.Üniversite Harcının Ödenmesi: Bazı küçülme programlarında, şirketler ayrılan çalışanlarının 2 yıla kadar üniversite harçlarının ödenmesini üstlenmekte ve aynı şekilde eğitim programlarına da kayıt yaptırıp yeteneklerini geliştirmeleri için kayıt ve ödeme masraflarını karşılamaktadırlar.

6.Yeni İş Kurma Yardımı: Bazı işletmeler ise, ayrılan çalışanlara kendi işlerini nasıl kuracakları hakkında bir çalışma düzenlenmesinin sponsorluğunu üstlenmektedirler.

Aşağıdaki bazı örneklerde organizasyonların yukarıda saydığımız teşvik programlarını nasıl kullandığını göstermektedir (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 33).

—İşçilerin emekli olmasını desteklemek için bir işletme her sene çalışma karşılığı olarak 2 haftalık ödeme miktarına eşit toplu para ödenmesini önermiştir.50 yaşından büyük çalışanlar için ek emeklilik getirileri sunmuştur. Başka bir işletmenin ise normal

emeklilik planları yaş ve hizmet yılını göz önüne almıştır. İşletme aynı zamanda; yeniden eğitim ücreti ve 4 aya kadar sigortadan yararlanma olanakları sunmuştur.

—Teşvik programının birisinde, bir işletme 5 yıllık hizmet ve yaş planı sunmuştur bu programda çalışanların eğer emekliliğine 5 yıl kalmışsa hemen emekliliğe hak kazanıp tüm teşvikten yararlanabilecekti.

—Başka bir işletme 1986'dan 1993'e kadar altı erken emeklilik programı hazırlanmıştı. Minimum erken emeklilik yaşı 50 ila 58 arasında değişmekteydi. İşletmenin normal emeklilik yaşı 65 idi. Şirket aynı zamanda erken emekliliğe veya normal emekliliğe hak kazanamayan işçilerine 15.000 ila 72.000 dolar arasında toplu para ödemesi sunmuştu.

—Başka bir işletme işini kaybetme riski olan işçilerine aynı işletmede farklı bir göreve yerleşmesi için 60 gün vermiştir. Eğer işçiyi uygun bir iş bulunmazsa, çalışma süresine bağlı olarak işçiye 35 haftalık bir ödeme sunulmuştur.

—İşletmeyi gelecekte herhangi bir şekilde işine son verilmesinden dolayı ortaya çıkacak haklardan feragat etmesi halinde %20 lik ek bir ödeme yapılmıştı. Ayrıca işletmede 5 yıllık hizmeti bulunanlar ayrılmalarda sonrasında medikal sigortalarının 6 ay daha ödenmesi planlanmıştır.

—Avustralya hükümeti ayrılma teşvik programı dâhilinde çalışanlara ayrılmalarda halinde her yıl çalışma karşılığında 2 haftalık ödeme miktarını sunmuştur. Hemen emekli olan işçilere ilave 4 haftalık bir ödeme verilmiştir.

1.7.2.1.3.3 İşçi çıkardıktan sonra yapılaması gerekenler

Çoğu ülkelerde kamu ve özel sektörde, işçi sayısını azaltma programını yürürlüğe koymak girişimi içerisindedirler. Örneğin ABD'de; 1994 - 1999 yılları arasında kadar 272,900 tam kadronun azaltılması düşünülmüştür (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 13). Bu kapsamda, gereğinden fazla çalışana sahip üst kademe ve yönetim pozisyonundaki kadro servislerinin azaltılmasıyla işçi sayısının azaltılması düşünülen birimler; muhasebe, bütçe, personel ve satın almadır.

Gönülsüz işten ayrılmaları önlemek veya en aza indirmek için, kurumlarda ve işletmelerde istifa eden veya emekli olmayı isteyen her bölümde ve her meslekteki çalışana ayrılma teşvikleri verilmelidir. Bu kapsamda; büyük bilgisayar üreticileri, otomobil, telekomünikasyon şirketleri 1980'den beri işgüçlerini azaltmaya gitmişler ve aynı zamanda bazı işletme ve hükümetlerde küçülme yaşamışlardır. Küçülmeler hacim ve süre olarak değişiklik göstermiştir. Fakat bu organizasyonlarda uzun yıllara yayılı %40–50 işgücü azaltımı görülmüştür. Sayılara göre, bazı şirketler küçülme ile rekabet ortamında ayakta kalabilmiş bazıları ise kalamamıştır.

1.7.2.2 Organizasyonu yeniden yapılandırma

Bir işletmede, yeniden yapılandırma kararı bir organizasyondan ana endüstri kolunda beklenen değişimlerin bir tepkisi, yükselen rekabetten dolayı piyasa payının tehlikeye girmesi ve bazı üretim proseslerin modernleştirilmesi şeklinde ortaya çıkar. Örneğin yüzyıllık bir işletme hayatı boyunca zarar etmemiş ve kazancı son 10 yılda %13 artmasına karşın, bir yapılandırma uygulaması ile çalışma masraflarını kontrol etmek, aşırı hizmetleri azaltmak ve aşırı kapasiteyi azaltmak yoluna gitmiştir.

Organizasyon yöneticilerine göre işletme yeniden yapılandırma için herhangi bir spesifik finansal veya kadrolaşma planı oluşturmamıştır. Bunun yerine birkaç farklı yeniden yapılandırmanın potansiyel sonuçlarını analiz edip ona göre karar vermişlerdir. Aynı işletme belirli bir üretim yapan fabrika kapatılmasının muhtemel etkilerini analiz ettiğinde görmüştür ki; fabrika kapatılmasının avantajlı olacağını çünkü kapatma masraflarının kısa dönem içinde elde edileceğini belirtmiştir. Yönetimsel görevlerin azaltılması yeniden yapılanma planının bir parçası olabilir. Bu gibi çalışmalardan çıkan sonuca göre organizasyon iyi bir yeniden yapılanma planı oluşturmak için yeterli zaman ayırması gereklidir. 1980'li yıllarda başka bir işletmenin yaptığı araştırmaya göre ise, endüstri gerilemesi, azalan kar marjı, yükselen rekabet, artan modernizasyon ve teknolojik yenilenmeler işletme yönetimlerini yeniden yapılanmaya ikna etmiştir. İşletme aşırı derecede hiyerarşik bir yapıya, çok aşırı genel masraflara ve eski ödeme

sistemlerine sahip idi. Bu işletmede çalışanlara göre işletmenin yeniden yapılandırılmasında temel hedef organizasyondaki çalışan sayısını en üst kademeden en alt kademeye olacak şekilde azaltmaktı. Yeniden yapılanma kararlarını yerine getirmek için, işletme her bir çalışana alanındaki biriminin masraflarını, rekabet etme güçlerini, etkinliklerini ve üretimliliklerini analiz etmiştir. Sonuç olarak, işletme kadrosundaki çalışan sayısını azaltmış ve 45 iş birimi 12 birim olacak şekilde yeniden organize edilmiştir (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 20).

Başka bir araştırmaya göre; işletmelerde azalan kar miktarı ve yükselen rekabetten dolayı yeniden yapılanmaya karar verilmiştir. İşletme koşulları iyileştirmek için daha önceden personel azaltımına giderek masrafları kontrol altına almayı ve etkinlik ve üretimi arttırmayı amaçlamışlardır. Fakat bu ilk girişimler yeterli bir şekilde daha büyük bir strateji ile ilişkilendirilemedi ve yalnızca işletmenin problemlerini artırmıştır. Gelişi güzel işçi azaltımı pek yararlı olmamaktadır. Onun yerine daha stratejik bir planlama yapılmalı. Bu planlamada işçilerin dağılımı, yetenekleri ve çalıştıkları konumlar analiz edilerek azaltım kararı verilmelidir.

İşletme yeni bir strateji geliştirerek işletmenin gelecekte yönünü belirlemeye gitmiştir. İş hacminin yeniden ayarlanması, yeniden şekillenme ve yeniden düşünme gibi felsefi yaklaşımlar benimsemiştir. İş hacminin tekrar ayarlanması çalışan sayısını azaltmayı içeren işgücü planlamaya bağlıdır. Yeniden şekillenme dizayn, üretim ve satış alanlarında yönetim tarafından yapılan analizleri içerir. Yeniden düşünme ise daha çok üretim dizaynı üzerinde odaklanmaktadır.

1.7.2.3 İş yöntemlerinin yeniden dizayn edilmesi

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre gereksiz işleri elimine etmek için iş yöntemlerine yeniden dizayn edilmesi onların yeniden yapılandırma çabalarının ana amacını oluşturmaktaydı. Bu çalışanlara göre organizasyonlar iş yöntemlerini tanımlamalıdır.

Küçülme uygulayacak işletmeye yapılacak bir tavsiye de işletme kendini yeniden yapılandırırken, eleman sayısını azaltmada agresif davranmamalı, bunu bir plan dahilinde yapmalıdır. Etkinlik ve üretimliliği arttırmaya yönelik, şirket organizasyonu bir çok kadronun elimine edilebileceğini belirlemiştir. Yapılan tespitlere göre, eğer bir organizasyon iş yöntemlerini değiştirmeden yalnızca çalışan sayısında azaltıma giderse, personel büyümesi yinlenecektir.

İşletmelerin planlama yaklaşımları tipik olarak mali endişelere dayalı olup organizasyon tarafından yapılan işe odaklanmaz. Örneğin işletme çalışanlarına göre işletme mülk vergilerini sınırlayan bir referandum sonucu masraflarını kısarak bir küçülme yaşamıştır (GENERAL ACCOUNTING OFFICE, 1995: 21). İşletmenin küçülme amaçları büyük miktarda çalışanını azaltmak ve yönetici oranını düşürmektir. İşletmenlerin bazıları bu kapsamda kadro azaltmış, fakat bu tedbir tam olarak başarılı sayılmamıştır. Çünkü küçülme sadece işçi sayısını azaltma ile sınırlı kalmıştır. Oysaki masrafları kısmak için daha yaratıcı stratejiler geliştirilebilirdi. İşten çıkarmalar işletme masrafları kısmaya yardım etmiş fakat yapılan iş günden güne azalmıştır.

İşletmenin küçülme amacı finansal olarak istenileni karşılamış olmasına karşın, daha stratejik bir yaklaşım olan iş yöntemlerinin değiştirilmesi gereksinimi duyulmuştur. İşten çıkarmalar esnasında moral ve üretimlilik düşmüş ve bir problem olarak devam etmiştir. Özellikle geride kalan personel üzerine düşen yük artmıştır. Bir sonraki girişim de işletme için, hizmetlerini daha az bir masrafla yapma yollarını araştırarak daha etkili bir işletme kurmak olmalıdır.

1.7.2.4 Stratejik yaklaşım

İşletmelerin çoğunlukla tek bir seçenekleri vardır. İşletmeler artış yaklaşımını benimseyebilirler veya aktif sonucu etkileyen fazla stratejik ve aktif yaklaşımı kabul edebilirler. Kısa dönemde küçülmeye karşı artış yaklaşımı daha etkisizken uzun sürede ise stratejik yaklaşım daha çabuk ve etkili sonuçlar doğurur. Örgütsel küçülme; metot

seçimde bir çok karar kriterinin kullanımını içeren ve küçülme stratejilerini ayarlayan daha karışık bir durumdur.

Stratejik yaklaşım yeni oluşumları içeren önemli bir yapılanma sürecidir. Yeniden düşünme sorar: Uygun kaynaklarla ne gibi sonuçlar üretebiliriz?

Bu düşünceyle yeniden düşünme için bir fırsat olarak küçülmeyi hedefleyen stratejik yaklaşımın uygulanması için aşağıdaki öneriler değerlendirilebilir.

- 1) Küçülme ve yeniden yapılanmaya karşı yapılandırılmamış yaklaşım yerine sistemli bir çalışma ve metot kullanılmalıdır.
- 2) Küçülme bir sürece doğru, geniş veya daha fazla amaçların oluşturulmasının uygun olup olmadığına karar verir. (görevlerin değişimi, çalışma sürecinin değişimi işgücünün azalması ve değişimi gibi)
- 3) Düzgün bir görüntü ile yönetsel gelişmeyi özellikle uygun bir gelecek işletme kimliği geliştirilmeli ve belirli basamaklar hazırlanmalı ve değişim sürekli izlenmeli.
- 4) Küçülmeyi gerçekleştirebilmek için gerekli olan durumlar tekrar edilmeli.
- 5) Küçülme sırasında ve daha önce şirketin performansını geliştirecek ve devamlılığı sağlayacak bir plan geliştirmeli.
- 6) Küçülme planı sürecinde çalışanların, ofislerin, halkın ve müşterinin nasıl etkileneceğini değerlendirmeli.
- 7) Küçülme araçlarında kullanılan yasal küçük değişiklikleri ve yöneticiliği düzgün bir şekilde anlamalı.
- 8) Önemli noktalarda alternatif senaryoları, beklenmedik fiyat artışlarını içeren değişiklikleri anlamalı.
- 9) Hangi strateji seçilirse seçilsin uygulanabilecek bir plan geliştirmeli.
- 10) Başarılı olabilecek insanları belirlemeli ve çalışmaya yada bir rehber ihtiyaçları olup olmayacağını, hangi önemli yeteneklerin geliştirilmesinin gerektiğini ve yeni çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunu belirlemeli.
- 11) İşçilere başka yerde iş bulmak için gerekli olan zamanı ve imkanı yaratmalı.
- 12) Yeni yapılanmayı takip etmeli ve bununla ilgilenmeli.

Organizasyonlar sistemsel stratejileri kültür, davranış ve değerleri değiştirme maksadıyla kullanırlar (FELDHEIM, 1999: 55). Aşağıdaki bazı soruların cevapları organizasyonel kültürü değiştirme kararında yardımcı olabilir:

- Organizasyonel kültürün yetkilendirilmesi hangi aşamada?
- Ne kadar baskın?
- İşine yeni yaklaşımlar katmak için zaman harcıyor musun?
- Bürokrasiyle mücadele etmek için çok zaman harcıyor musun?

Organizasyonel kültürün konusu çeşitli sosyologlar, antropologlar, organizasyon davranışçıları ve ynetimciler tarafından çalışılmıştır. Buna uygun olarak bir çok tanımlar yapılmıştır. Fakat temel olarak bu organizasyon yeleri tarafından paylaşılan “davranışlar, değerler, normlar ve beklentilerden oluşan bir bütün olarak düşünülebilir” (PSY. JHU, 2001,2).

Organizasyonel kültür 3 aşamadan meydana gelir (NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, 1998: 16):

1. İlk aşama görülen ve gözlemlenebilen davranışlardır. Bu aşama, bir elbise koduyla gösterilmiş grubun ne yaptığına, kullanılan teknolojiye dair bilgiler verir.
2. Sonraki aşama, davranışlar gibi gözlemlenebilir olmayan değerleri içerir. İnsanlar davranışlarını değerlerine göre yönlendirirler.
3. Organizasyonel kültürün çekirdeği 3. aşamada temsil edilir. Varsayım ve inanışlar. Bu varsayımlar insan ilişkileri ve aktivitelerinin derinliklerinde yer alırlar (HICKOK, 1998: 2).

Organizasyonel kültür terimi, dhili bir faktör olarak, ekonomi ve teknolojinin şirketleri başarı için dhili faktörlere yoğunlaşmaya zorlanmasıyla önemli hale gelmiştir. Organizasyonel amaçları, çalışan davranışlarını ve performansın diğer faktörlerini etkileyerek, şirketin hedefine ulaşmasında etkili olur. Bir yönetim profesörü olan Edgar Schein, organizasyonel ve kişisel performansın büyük ölçüde organizasyon kültürüyle ilişkili olduğunu ifade eder. Aynı zamanda organizasyon kültürünün dhili ve harici adaptasyon için gelişmesini önerir. Eğer organizasyon yeleri temel varsayımların

sorunu çözmek için doğru olmadığını fark ederlerse, organizasyonel değişiklik ortaya çıkabilir (RUMMELPLATZ, 2002: 12).

Takıma dayalı bir yönetim anlayışı geliştirmek, organizasyonel kültür değişikliği için bir neden olduğu gibi, rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek içinde esastır. Takım anlayışının başarılı bir uygulaması için yöneticiler aşağıdaki konulara odaklanmalıdır (BOLULU, 2001: 21):

- Takımın açık bir tanımını yapmak
- Takımlar arası iletişimi geliştirmek
- Yeterli para ve zaman kaynağı sağlamak
- Takım üyeleri ve liderleri arasında karar verme isteğini cesaretlendirmek

Takımların yaptığı işin çoğu süreçlerin grup verimliliğinin ve çıktılarının konuşulduğu toplantılarda yürütülür, problemler analiz edilir ve tanımlanır ve daha sonra gelecekte yapılacaklar ve değişikliklerle ilgili kararlar alınır (STAFEDUCATION, 2000: 1).

Diğer bir anahtar terim, organizasyondaki herkesin her çeşit işi sürekli geliştirmesi esasına dayanan “yetkilendirme” dir. Bu, organizasyon kültüründe ve vizyonunda, üretkenlik, kalite ve müşteri memnuniyetinin daha büyük aşamalarına ulaşmak için değişikliklere ihtiyaç duymaktadır (FELDHEIM VE LION, 1999, 61).

Bu tanımlarla ilişkili olarak sistemselsel strateji küçülmeyi, organizasyonel değişim ve sürekli iyileştirmeye geçiş için bir yol olarak tanımlar. Bu yaklaşım ilk hedef olarak elenmek yerine çalışanlar , müşteri isteklerine ve kalite artırımını sağlayacak küçülme fikirlerini uygulamak için kaynak olarak görülmektedirler (ATWOOD VE DİĞ., 1995: 26).

Gerekli kültür ve beklenen davranışların tanımı CEO ve yöneticileri tarafından belirlenir. Vizyonu ve kritik başarı faktörleri olarak da bilinen iş çıktılarını tanımladıktan sonra, iş amaçlarını destekleyecek kültür tipine ve liderlik davranışlarına karar verirler. Liderlikte değişiklik yapmaya veya ne çeşit liderliğe ihtiyaç olduğuna karar vermeye çalışılırken bazı sorular cevaplandırılmalıdır (BOLULU, 2001: 22):

- Liderlerin organizasyonun amaç ve misyonuna verdiği destek ne kadar görünür ve sürekli?
- Liderler insanları takım olarak çalışmak için motive ediyorlar mı?
- Liderler güvenilir ve etik mi?
- Liderler çalışanları ve işlerini etkileyen değişiklikler konusunda açık ve sürekli iletişim kuruyorlar mı?
- Liderler tutarlı ve kararlı mı?
- Karışık mesaj gönderiyorlar mı?

Yukarıda bahsedilen sistematik yaklaşım Toplam Kalite Yönetiminin esaslarıyla oldukça uyumludur.

Toplam kalite yönetimi, şirket çapında tüm çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri içeren katılımcı bir yaklaşımdır (CASCIO, 1993: 98). Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayı, ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli geliştirmeyi hedefler. Aşağıdakiler, özellikle sistemsel yaklaşımla aynıdır.

- Müşteri odaklılık
- Sürekli geliştirme
- Yetkilendirme ve takım çalışması
- Stratejik planlama ve liderlik

Bu üç küçülme stratejisi vurguları ve hedefleri nedeniyle birbirinden ayrılır. İşgücü azaltımı ve organizasyonel yeniden tasarım hisselerin değerini arttırmak üzerinde dururken, sistemsel strateji müşteri memnuniyeti ve süreçleri hedefler (FELDHEIM, 1999: 57).

Buna uygun olarak bu stratejilerin çalışan açısından farkları da vardır. İş gücü azaltımı ve organizasyonel yeniden tasarımı bir küçülme stratejisi olarak kullanan organizasyonlar, çalışanların rasyonel ve ekonomik olarak motive oldukları, sosyal duygusal konuları önemsemediğini varsayarlar. Amaç sadece organizasyonun ekonomik amaçlarını maksimize etmektir. Aslında sistemsel stratejiler çalışanları finansal bir ödülünden çok yaratıcı ve duygusal olarak görmektedirler. Yönetim ürün veya servisin kalitesini arttırmak için çalışanlarla bağ kurmaktadır.

Bu üç küçülme stratejisinden farklı olarak Mercie Freeman ve Kim Cameron kontenjan ve yeniden oryantasyon küçülmeleri ayırırlar. Kontenjan küçülme, şirket çapında değişiklik yapmadan organizasyonu daraltmaktır. Amaç kısa dönemde maliyeti azaltmaktır. Diğer yandan yeniden oryantasyon, uzun dönem hedefleri için daha yaygın bir çalışmadır.

1.7.2.5 Kademe azaltma

Gelişen ve değişen teknolojiler, güç ilişkilerini de etkiler ve değişmesine neden olur. Küresel rekabet, sayıları hızla artan şirket evlilikleri ve birleşmeler, yeniden yapılanma ve bunun gibi diğer örgütsel küçülme sebepleri üst düzey yöneticiler üzerinde büyük etkiye yol açmakta ve bunun sonucu olarak işletmelerde ki özellikle dikey kademeleri birleştirme yoluna gitmektedirler.

Örgütsel sistemlerde işlemlerin basitleştirilmesi, insan kaynakları departmanlarının küçültülmesi ve işletmelerin karar verme sürecinin esnekliğini artırmak amacıyla yapılan kademe sayısının azaltılması “kademe azaltma” olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntem en üst seviyede ki yönetici ile en alt seviyede ki çalışan arasında ki kademelerin mümkün olduğunca azaltılmasını sağlar. Bu da, işletmede ki bürokrasiyi azaltarak, işletmede işlerin daha hızlı yürütmesine yardımcı olur.

Küçülme uygulamasını başarıyla uygulayan işletmelerin bu durumlarına basit bir şekilde insan sayısını azaltmak yerine işin yürütmesini yavaşlatan kademeleri azaltmayla ulaştıkları açıkça görülmektedir. Yönetim öncelikle işte değer yaratmayan kademeleri belirlemeli ve sonra iş yükünü araştırarak işin özüne yönelmelidir.

Kademe azaltılması işletmeler için karar vermede çok etkin sonuçlara sebep olmakta ve uygulamaları daha verimli hale getirmektedir. Kademe azaltması işletmeyi merkezi yönetimden kurtarıırken yalın bir işletme yaratır ve takım çalışmasına katkıda bulunmaktadır.

1.7.2.6 Dış kaynak kullanımı

İşletme faaliyetlerinin belirli temel yetenekler etrafında toplanması anlayışlı günümüz organizasyonlarının yapılanma ve işleyişini etkileyen bir gelişmedir (KOÇEL, 2001: 8). Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;

- Müşteriler için görülebilir değere sahip,
- Rakiplere göre emsalsiz,
- Zor taklit edilebilen,
- Birçok pazara potansiyel giriş sağlayabilen teknolojilerin, know how'un, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür.

Temel yetenek bir firmanın rakiplerine kıyasla iyi yaptığı işler. temel yeteneğin birçok çeşidi vardır; pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, etkili satış gücü, vs. bunlardan bazılarıdır (İNCİ VE UMDU, 2000: 26).

Temel yetenek işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan daha iyi bilir hale gelmeye, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir (KOÇEL, 2001: 11).

Dış kaynak kullanımı müşterinin ihtiyaçları konusunda ilgili konularda uzman, bir veya birden fazla teknik personelin müşteri bünyesinde önceden belirlenen periyotlarla konumlandırılması esasına dayanır (VIZYONER, 2001: 1).

Geleneksel dış kaynak kullanımının temelinde, bir ürünün hammaddesinin dışardan temin edilmesi söz konusu idi (İNCİ VE UMDU, 2000: 27). Günümüzde dışarıya verilen işler bazı parçaların üretimi, destek hizmetleri gibi işlemlerden daha çok bilgiye dayalı işlere doğru kaymaktadır (İŞ ÇÖZÜMLERİ, 2001: 5).

Dış kaynak kullanımı, küresel kaynak kullanımına da denmektedir. İmalatçıların ürünlerini, daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırmaya anlamına gelmektedir.

1.7.2.6.1 Uygulama süreci

Günümüzün bilgi ve hizmete dayalı ekonomisi birçok işletmeye stratejik dış kaynak kullanımını yaklaşımı ile karlılığını arttırma olanakları sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımını kavramında dışarıya verilen işler bazı parçaların üretimi, destek hizmetleri gibi işlemlerden daha bilgiye dayalı işlere doğru kaymaktadır:

- İç kaynakların sağlayabileceğinden daha esnek, yüksek katma değerli ve entegre hizmetler sunulabilmesi
- Dünyanın en iyi bilgi birikimi kaynaklarına şirketin kapasitesini arttırmadan erişebilme olanağı
- Politik ya da iç çekişmelerden dolayı elde edilmesi zor olan bölümler arası koordinasyonun daha kolay sağlanması

Gibi dış kaynak kullanımının sağladığı faydalar gittikçe önem kazanmaktadır (VIZYONER, 2001: 2). Dış kaynak kullanımını uygulamalarının temeli, bazı işleri işletme işçinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine dışardan yaptırmaya dayanmaktadır. Bu nedenle aynı hedef doğrultusunda birbiri ile yardımlaşmak durumunda olan işletmeler arası ilişkiler doğmaktadır. Dış kaynak kullanımını ilişkisi içindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama imkânı ve daha iyi yardımcı olma imkânı bulmaktadır (KOÇEL, 2001: 12).

Yönetici dış kaynak kullanımına karar verirse üç anahtar soruya cevap araması gerekmektedir:

1. Bu faaliyette ticari değerler göz önünde bulundurularak elde edilebilecek potansiyel rekabet avantajı nedir?
2. Pazarda bir başarısızlık olduğu zaman bizim potansiyel zarar görebilirlik oranımız nedir?

3. En az zararı görmek için tedarikçiler ile kontrol konusunda nasıl bir düzenleme yapmalıyız?

Burada önemli olan tedarikçiye bağımsızlığını hissettirmek ama bunun yanında satın alan için güvenliğini sağlayacak kontrol alanlarını geliştirmektir. Bağımsızlık ile kontrol alanları arasındaki ölçüyü çok iyi ayarlamak gerekir. Çoğu firma ilk olarak fazla kritik olmayan alanlarda Dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Örnek: Tam olarak muhasebe işlevlerini devretmek yerine sadece maaş bordrosu işlemlerini vermek. Zamanla bu konuda deneyim kazanan firmalar riskli alanlarda Dış kaynak kullanımı yaparak büyük rekabet avantajları ve karlar elde etmektedirler (İNCİ VE UMDU, 2000: 28).

1.7.2.6.2 Başarılı dıştan kaynaklama sürecinin adımları:

Başarılı Dıştan Kaynaklama Süreci belli adımlarda bir sırayı takiben yapılmalıdır. Bu adımlar şu şekilde sıralanabilir:

1.7.2.6.2.1 İnisiyatifleri planlama

Genellikle, dıştan kaynaklama inisiyatiflerini hazırlamak ve uygulamak için çeşitli fonksiyonları temsil eden kişilerden oluşan bir takım kurulur. Söz konusu takımın üyeleri ve lideri belirlenir. Proje takımı riskleri ve kaynakları, bu riskleri atlatmak için gerekli bilgi ve yönetim becerilerini değerlendirir. Takım hedefleri, teslimatlar ve zaman çizelgeleri oluşturulmalı ve yönetsel alımlar yapılmalıdır.

- Dıştan kaynaklama sağlayıcıları yalnızca kendi alanlarında değil aynı zamanda kontrat müzakere etmekte de uzman oldukları için şirketler genellikle dışarıdan danışmanlar getirirler. Bu danışmanlık hizmeti hangi uzmanlıktan faydalanmak için düşünülebilir?
- Takımın en kısa zaman içinde verimli ve etkili bir şekilde çalışmasına yardım etmek amaçlı

- Dıştan kaynaklama kontratları müzakere etmekte ve hazırlamakta uzman avukatlar
- Faaliyet tabanlı maliyet gibi karmaşık araçlar kullanarak maliyet analizi yapmakta uzmanlaşmış CPA'lar
- Duruma bağlı olarak başka bilgi ve yetkinliklere sahip uzmanlar

1.7.2.6.2.2 Stratejik analiz

Dıştan kaynaklamanın gücünü doğru değerlendirmek için şirketin şu özelliklerine uygunluk gösterip göstermediğine bakılmalıdır:

- Gelecek vizyonu
- Mevcut ve gelecek yapısı
- Mevcut ve gelecek ana faaliyet alanları
- Mevcut ve gelecek maliyeti
- Mevcut ve gelecek performans
- Mevcut ve gelecek göreceli avantajları

Proje takımı, bu sorulara yanıt bularak dıştan kaynaklamanın şirketin stratejileriyle nasıl bir uyumluluk gösterdiğini ve uygulanmasının bu stratejileri nasıl etkileyeceğini daha iyi anlayabilir ve anlatabilir.

1.7.2.6.2.3 Maliyet ve performans analizi

Dıştan kaynaklama proje takımı dış kaynaklanacak ve diğer aktivitelerin maliyetlerini doğru anlamak için aktivite-esaslı analizler yapar. Buna yatırılmış sermayenin maliyeti ve tahmini zayıf performans maliyeti eklenebilir.

Proje takımı dıştan kaynaklamanın sonunda üreticiye teslim edilecek olan hisselerle bir değer koyar. Çeşitli alternatif üretici fiyatlandırma modelleri şirketin dıştan kaynaklama durumuna uygunlukları açısından değerlendirilir.

1.7.2.6.2.4 Üreticileri seçme

Proje takımı dıştan kaynaklama sebeplerine bağlı olarak nitelikli bir üretici için kriterlerini listeler. En sık belirtilen kriterler şunlardır:

- Kontratta çeşitli servis seviyelerinin belirtilmesi
- Kontrolü sağlamak için yakın temas sağlama
- Firmanın alanında deneyimli ve uzman olması
- Maliyetten kazanç sağlayabilme
- Çalışanlarını sürekli eğitebilme
- Başka müşterilerle sorun yaşanmamış olunması
- Süreci verimli şekilde yönetebilme
- İnsanları yerleştirmede etkili olacak bir insan kaynakları stratejisi oluşturma
- Firmayla uyum sağlayabilecek bir şirket kültürüne sahip olunması

Potansiyel firmalar belirlenir; nitelikleri ve değişimle ne kadar ilgilendiklerini ölçmek amacıyla ilk araştırmalar yapılır. Nitelikleri kriterlere göre değerlendirilir ve teklif sunmaları için davet edilip edilmeyeceklerine karar verilmelidir.

Teklif şartları hazırlanır ve üreticilere gönderilir. Tekliflerin yapıcı ve yanıt verici olması isteniyorsa şartlar listesi iyi hazırlanmış olmalıdır. Şartlar şunları içerebilir:

- Dıştan kaynaklama sebepleri
- Dıştan kaynaklama kapsamı
- Hizmet sağlayan firmanın nitelikleri
- Tercih edilen fiyatlandırma modelleri
- Performans ölçüleri
- Yaratıcı fikirler için çağrı

Dıştan kaynaklama fırsatı görünmüyor olsa da, devamlı bilgi akışı ve iletişim içinde kalınmasında fayda vardır. Her firmanın yönetimi, teknik kabiliyetleri, pazar payı ve finansal kapasitesi bakımından güçlü ve güçsüz yanları iyi değerlendirilmelidir. Hangi firmaların tek, hangilerinin ortaklık içinde çalışabileceklerine karar verin.

1.7.2.6.2.5 Şartları kararlaştırma

Müzakereler öncesi aşağıdaki adımların yerine getirilmesinde fayda olabilir:

- Proje takımı müzakereye hazır olmalı
- Müzakere stratejisi planlanmış olmalı
- Satış süreci tanımlanmış olmalı
- Müzakereye temel olacak kurallar konmuş olmalı

Müzakerede uzlaşılması gereken konular şunlardır:

- Servislerin kapsamı
- Üretimin faktörleri
- Performans standartları
- Geçiş provizyonları
- Yönetim ve kontrol
- Faaliyet, kapsam ve hacimdeki değişiklikleri içerecek şekilde fiyatlandırma
- Sonlandırma provizyonları

1.7.2.6.2.6 Kaynakları devretme

Anlaşmaya vardıktan sonra sıra devir işlemlerine gelir. İnsan kaynakları konuları titizlikle görüşülür. Şüpheyeye düşüldüğünde hatırlanacak iki kavram: 'iletişim fazlası' ve 'telafi fazlasıdır. Ayrılan çalışanlara nasıl davranıldığı kalan çalışanların dıştan kaynaklamayı ve organizasyonu nasıl gördüklerini etkiler. Bu, gelecekteki dıştan kaynaklama faaliyetlerini de etkileyebilir.

1.7.2.6.2.7 İlişkileri yönetme

Hizmet alma süreci başladığında bir yönetim şekli sona ererken (mesela üretim faktörlerini yönetme) bir başkası başlar (üretici ilişkilerini yönetme gibi). İlişkileri

kurarken kritik olabilecek konular, tarafların performansı nasıl değerlendirdiği, sonuçları nasıl gördüğü ve sorunları nasıl çözdüğüdür.

Periyodik geribildirimler, toplantılar ve kontroller kontratta karara bağlanmış olmalıdır; ancak ilişkiler güven ve başarıya ulaşma arzusuna dayanmalıdır (HUMANITAS, 2001: 1).

Dış kaynak kullanıldığında bir firma, en büyük değeri elde etmek ister. Bazıları elde edilen getirinin maksimize edilmesi istendiğinden bir firmanın kullanacağı dış kaynak için tüm global ekonomiyi araştırıp, dünyadaki en iyi üreticiyi bulmasını önerir. Bununla birlikte GAP adındaki başarılı bir şirket, ülke içindeki firmalarla böyle bir ilişkiye girmeyi tercih eder. Bu karar için pazarlama hızı temel bir nedendir. İthalat, genellikle bu firmanın lokasyonlarına malların dağıtımını için gerekli zamana üç hafta ekler. Firmanın uyguladığı strateji malların müşterilere mümkün olan en kısa zamanda ulaştırmasını önermektedir. Bu durumda, ülke içindeki kaynaklar, global kaynaklarla karşılaştırıldığında firma için daha büyük bir değer yaratmaktadır. Buna karşın Gitano şirketi, üçüncü dünya ülkelerinde faaliyet gösteren birçok firma ile dış kaynak kullanma ilişkisi içerisine girmiştir. Bu şekildeki bir dış kaynak çalışmasının değer yaratmasını garanti etmek için, Gitano mekânı seçmek için gerekli teçhizatı getirir, işgücünü eğitir ve başarılı bir üretim sağlanabilmesi için gerekli desteği temin eder (KOÇEL,2001: 13).

Hem üreticiler hem de toptancılar bir tedarikçiden malzeme almak zorundadırlar. Geriye doğru birleşme bir firmanın tedarikçileri üzerinde daha fazla kontrol kurması veya tedarikçilere sahip olması stratejisidir. Bu strateji genellikle firmanın tedarikçileri güvenilirmez, fazla maliyetli veya firmanın ihtiyaçlarını karşılayamayan bir durumda olduğu zaman uygun olur (KOÇEL,2001: 13).

1.7.2.6.3 Örnek dış kaynak kullanımı uygulamaları

Dünyada ve Türkiye’de görülen belli başlı dış kaynak uygulamaları şunlardır:

- Türkiye’de yeni dış kaynak uygulamalarına örnek de otomobil kiralama da görülmektedir. Örneğin Alarko hiçbir şirketinin bünyesine

araç satın almamakta, araç ihtiyacın 'rent a car' şirketlerinden karşılamaktadır.

- Yakın zamana kadar şirketlerin kendi içlerinde yaptıkları, ortalama-dağıtım işleri de artık dış kaynak kullanma yoluyla yürütülmektedir.
- İnşaat şirketleri de giderek, kendi uzmanlık alanlarının dışında işleri dışarı vermeyi tercih etmektedirler. Örneğin, bazı müteahhitler, binayı bitirdikten sonra bahçe düzenleme işini, bu konuda uzman şirketlere yaptırarak bazı maliyetlerden kurtulmaktadırlar.
- Fotokopi şirketi, Xerox ise, fotokopi işleri yoğun olan şirketlerin bütün işlerini yönetmektedirler. Böylece şirketler hem fotokopi cihazına yapılan sabit yatırımlardan kurtulmakta hem de sık sık ortaya çıkan arızalarla uğraşmak zorunda kalmamaktadırlar (KOÇEL,2001: 14).

Sağlanan Faaliyet %	İngilte re	Almanya	Yunanistan	İsveç	İsrail	Japonya	Türkiye
Ücret-maaş yönetimi	31	22	24	18	31	20	14
Personel temin ve seçimi	50	59	34	61	47	20	30
Eğitim/geliştirme	80	59	60	81	49	51	72
İşten ayrılanlara destek verme	25	11	4	30	10	5	3
İşletme dışından destek	0	18	31	0	24	0	20

Tablo 10: Son Beş Yılda İşletme Dışında Destek Alınan (Dış kaynak kullanımı) Konuları (ACTIVE FINANS, 2001: 1)

1.7.2.6.4 Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları

Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenleri çok fazladır: karmaşık ve hızlı hareket eden pazarlarda uzman hizmet edebilmenin en hızlı yoludur. Bununla birlikte, daha düşük maliyet ile çalışan üreticilerle anlaşarak maliyetlerin düşürülmesi de bir diğer önemli faktördür. Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla

düşürülmesi de bir diğer önemli faktördür. Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla ilerlemesi sonucu, kozmopolit alanlarda, rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilmektedir.

Dış kaynak kullanımının bize verdiği esneklik sayesinde, sorunlara yol açan faktörler azaltılır veya bunlar tamamen reddedilerek elemine edilir.

Dış kaynak kullanımının, insan kaynakları için bir çok avantajlı yönü bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi iş yükünü azaltmasıdır. Örneğin, şirket çalışanları için eğitim programı gerçekleştirileceği zaman, eğitim şirketlerinin araştırılıp en uygununun saptanması, anlaşma yapılması, eğitim yapılacak yerin ayarlanması gibi işler insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Hâlbuki iş bir danışmanlık şirketine devredilirse, hem olası hatalar önlenmiş olacak hem de zamandan tasarruf edilmesi sağlanacaktır (KOÇEL,2001: 15).

Dış kaynak kullanımının sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Sorunların çözülme garantisi
- Maliyetlerin düşürülmesi
- Servis kalitesinin yükselmesi
- Verimliliğin artırılması
- Proje bazında ilave ekiplerin sağlanabilme imkânı
- Proje sürelerinin azaltılması
- Ana faaliyet konusuna odaklanma
- Dağınık verilerin tek merkezde toplanması
- Gizliliğin korunması
- Dışardan teknoloji kullanımı
- İşin uzmanı tarafından yapılması
- Kaynakların daha etkili kullanılmasının sağlanması
- Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme (İŞ ÇÖZÜMLERİ, 2001, 6; KOÇEL,2001: 16)

Günümüz rekabet ortamında bu faktörler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle dış kaynak kullanım alanları gün geçtikçe artmaktadır (KOÇEL,2001: 16).

Ayrıca dış kaynak kullanımı ile firmalara:

- Sahip oldukları az sayıda kaynağı konusunun en iyisi çözümleri üretebilmeleri için az sayıda konuya odaklandırma, organizasyonlarını daha yalın hale getirme
- Dış kaynaktan sağlanacak IT, personel ya da motivasyon gibi kaynaklarla içeride yaratılan bir çözümün etkisini ve etkinliğini artırma
- Sabit genel giderler, bürokrasi fiziksel koşullar gibi esnek olmayan kavramların etkisini azaltıp, müşteri ve tedarik zinciri oyunca daha esnek çözümlere ulaşma
- Kendi bilgi birikimlerini ve fiziksel yatırımlarını dış kaynaklarla birleştirip yeteneklerini kat be kat artırma olanakları sağlamaktadırlar (HUMANITAS, 2001: 2).

İşletmeler dış kaynak kullanımı yolu ile gereksiz departmanlardan kurtulup yalın hale gelmektedirler. Bu da hem maliyetleri düşürüp hem de işletmenin karar alma sürecini hızlandıracaktır. İşletme, ana hedefleri üzerine odaklanacaktır (KOÇEL,2001: 17).

Dıştan kaynaklama, bir şirketin bir çalışma sürecinin yerine getirilmesini başka bir diğer ürün/hizmet sağlayıcıya bıraktığı zaman gerçekleşmektedir. Firma, üreticiye işi nasıl yapacağını değil, işin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini söyler. İşin yapılma sürecini bu konuda uzmanlaşmış diğer firmaya bırakmaktadır.

Şirketler ana faaliyet alanları dışında kalan faaliyetlerini dış kaynakladıklarında ana faaliyetlerine üzerine yoğunlaşarak zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar. dıştan kaynaklama, firmaların kendi alanlarında gösterecekleri yaratıcılığı artırır. Bu, firmalara sahip olmadıkları deneyimden faydalanmalarını sağlayarak katma değer getirmektedir.

Dıştan kaynaklama sağlayan firmanın bir "yabancı" gibi görülmemesi ve sağlam iş ilişkilerinin kurulması başarılı dıştan kaynaklama sürecinin ilk adımıdır. Beklenen yeniliğin türü ve bunun için gereken organizasyonel yapı iyi değerlendirilmelidir. Dıştan

kaynaklama yönetim sorumluluğundan kurtulmak anlamına gelmemelidir. Beklentiler ve kaynaklar iyi değerlendirilemezse, dıştan kaynaklama yöntemi çözüm değil, daha büyük sorunlar getirmektedir.

İşletmeler kendi özel yetenekleri haricindeki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle hem kaynak tasarrufu yaparak, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç şudur. Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınabilecek bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir. Böyle bir çerçeveden ele alınırsa dış kaynak kullanımı uygulamalarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

1.7.2.6.5 Dış kaynaklardan yararlanmanın riskleri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bazı sorunları da peşinden getirebileceğini kabul etmek gerekir. Bu sorunların bir kısmı kısa vadeli, diğer bir kısmı da sadece işletmeler bazında değil fakat endüstri dalı bazında da olabilir. Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim, temin gibi hususlarla ilgilidir (İNCİ VE UMDU, 2000: 32).

Büyüme genelde işletmeler açısından avantaj olarak görülebilen konulardır. Ancak hem işletmeler hem de sosyoekonomik düzen açısından bazı dezavantajları söz edilmektedir.

- Eğer rekabet ortadan kaldırılırsa, tekelci güçlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir.

- Personel unsurunda rasyonel yararlanma olanağını ortadan kaldıran, aşırı merkezlenme, çifte işlendirme, aşırı istihdam yöneticilerle iş görenlerin birbirine yabancılaşmaları vb. olumsuz gelişmeler olabilir.
- Birleşme ile yeni bir şirket kurulması halinde eski ticari unvanlar ortadan kalkınca, bu firma adlarının kamuoyundaki olumlu imajının tedarik ve sürüm piyasalarındaki etkilerinden yararlanma olanağı kalkabilir.
- Özellikle sermaye piyasalarındaki patlama dönemlerinde, aşırı değerlenmiş veya sulanmış (aşırı değerlenmeden dolayı hisselerin daha küçük paylara bölünmesi durumu) pay senetlerinin satın alınması yoluyla birleşme, deyim yerindeyse pahalıya gelebilir.
- Farklı ülke şirketlerinin evlenmesi nedeniyle gerçekleşen büyüme sonucu kültür farklılığı ortaya çıkması
- Aşırı büyüme sonucu hantallaşma
- Farklılık nedeniyle örgüt içi, iletişimin tam geliştirilmemesi
- Örgütlerin yoğunluklarını entegrasyondan çok işin anlaşma kısmına vermeleri.
- Büyümenin aceleye getirilmesi yöneticiler çabuk hareket etmenin ve piyasaya ilk girmenin öneminden rakip firmanın eşikte beklediğinden bahsedecektir. Ancak detaylı bir analiz yapılmadan kurulacak ortaklık başarısızlığa mahkumdur.

Uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağılılık gelmektedir. Gerçekten ortaklık anlamında sıkı bir ilişki, sonunda dış kaynak kullanımı yapan firmayı tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, dış kaynak kullanımı yapan firma esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi

firmanın fiyat, temin vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir.

Dış kaynak kullanımı uygulamaları, bir anlamda, işletmelerin içlerini boşaltmaları anlamındadır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boş hale gelebilir. Eğer belli bir daldaki işletmeler dış kaynak kullanımı sonucu belli işler, ürünleri “yurtdışı”nda ki işletmelerden alıyorsa bu eğilim arttıkça o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır. Böyle bir gelişme bazılarında göre, içinde yaşadığımız globalleşme ortamında bir sorun olarak görülmezken; bazıları da bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görebilir (İNCİ VE UMDU, 2000: 35).

Dış kaynak kullanımı, büyük fırsatlar sunmasının yanında birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler şu şekilde belirlenebilir:

- Dışardan kullanılan kaynak kötü olursa, kötü kalitede ürünler verirse firmanın zararı çok büyük olacaktır.
- İşletmeler farklı yeteneklere sahip kişilerle çeşitli faaliyetlerde etkileşim olduğunda, yeni bakış açılarına ve yeni çözümlere ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Bununla birlikte, işletme dış kaynak kullanma yerine, bu işi kendi bünyesinde uzman kişilerce gerçekleştirirse, çalışanların bilgi düzeyi daha da artacak ve yaratıcılığın getirisi çok daha fazla olacaktır.

Dış kaynak bu riskleri taşımasına rağmen işletmeye getirisi çok daha fazladır. Önemli olan dış kaynağın doğru alanda, doğru şekilde ve doğru zamanda kullanılmasıdır. Bu durumda, risk oranı oldukça düşük seviyelerde kalacaktır (KOÇEL, 2001: 21).

1.8 Yönetmel Bir Araç Olarak Küçülmenin Yayılması Ve Kapsamı

Özellikle büyük organizasyonlarda gören küçülme uygulamalarıyla artan bir şekilde birçok işletme ve meslek grubunda karşılaşılmaktadır. Buna paralel olarak, ülkemizde de özellikle 1980’lerin ortasından itibaren rekabet gücünü artırmak

maksadıyla küçülmeyi verimliliğin bir şartı olarak gören işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde yapılan çalışmalarda bu işletmelerin çoğunun, çalışan sayısında indirime gittiği gözlenmektedir (COŞKUN VE BIRGILI, 2001: 48). Küçülmenin en yaygın olarak kullanıldığı ülkelerin başında olan ABD'de, 1980'lerin başında küçülme sonucu imalattaki iş kaybı 2 milyon civarında iken bu rakam 1980'lerin sonunda 3,2 milyona ulaşmıştır. American Management Association'ın yaptığı bir araştırmaya göre 5000 den fazla çalışana sahip firmaların %66'sı 1980'lerin ikinci yarısında çalışan sayısında azaltmaya gitmiştir. Bu çalışmada yer alan Citibank 17.000, AT&T 32.000 civarında ve General Elektrik 105.000 iş kaybına uğramışlardır.

Bunun yanında 1990'larda küçülme uygulamaları sadece geleneksel imalat sektörüyle kalmayıp, ileri teknoloji üreten firmalara, kamu ve hizmet sektörüne de yayılmıştır. ABD hizmet sektörü 55 milyon kişiyi istihdam etmektedir ki bu rakam imalatta çalışan sayısının üç katıdır. Son otuz yılda imalattaki verimlilik iki katına çıkmış, hizmet endüstrisi yatay bir çizgi izlemiş olmasına rağmen hizmet sektörü rekabete ve küçülmeye daha elverişli hale gelmiştir. Bu yüzden, işçi çıkarma gibi bir geleneği olmayan IBM 1990'ların başında önemli oranda işçi çıkarma planını açıklamıştır (COŞKUN, 2001: 6). Buna ilaveten ABD ordusu da 1995'ten itibaren askeri personelini %30 oranında azaltmıştır.

Yakın zamandaki araştırmalar, organizasyonel küçülmenin mavi yakalılardan, daha çok yönetici kadrosunu oluşturan beyaz yakalı çalışanlara doğru kaydığını ortaya çıkarmıştır. Araştırmacıların pek çoğu Avrupalı ve Japon rakiplerine göre Amerikan firmalarında beyaz yakalı çalışan sayısının oldukça fazla olmasına rağmen beyaz yakalı çalışanların verimliliklerinin grafiğinin düşüş yönünde olduğunu tespit etmişlerdir. 1979 yılından bu yana 1 milyondan fazla yönetici pozisyonundaki çalışan işten çıkarılmış, 1990'ların ilk çeyreğinde büyük ABD firmaları 110.000 çalışana işten çıkarmışlardır. United Airlines çalışanlarının %25'ini işten çıkarırken, Dupont başkan yardımcısı ve bunun üstündeki pozisyonlarda çalışanların %50'sini işten çıkarmış, General Electric

dokuz yönetim kademesinin beşini lağvedip, küçülme stratejilerinden kademe azaltmayı seçmişlerdir (COŞKUN, 2001: 7).

Şekillenen yeni oluşum içerisinde ekonomik bütünleşme süreci hızlanıp genişledikçe rekabetçi baskılar artmakta ve ömür boyu istihdam yerini, işe göre bir oluşumu gerçekleştirme çabasına bırakmıştır. Bu oluşumun özü, işletme personeli daimi tutmayı, herhangi bir iş için, o işe yönelik personel alıp, işin bitirilmesini müteakip bu çalışma gurubunun işine son vermektir. Birçok organizasyon, rekabet avantajını yakalayabilmek için yeniden yapılanmaya gitmektedir. Ek olarak Orta ve Doğu Avrupa'daki yakın tarihi-politik değişiklikler sonucu, daha önce devletin sahip olduğu işletmeleri ülkemizde de olduğu gibi, özelleştirme kapsamına alma çabası başlamakla birlikte ve Polonya, Macaristan, hatta Bulgaristan gibi ülkelerde bu neredeyse tamamlanmıştır. Bu değişiklikler, verimsiz ve çalışan fazlası bulunan organizasyonlarda küçülmeye gidilmesine sebep olmuştur.

Küçülmeyi, organizasyonun performansını artırmak maksadıyla işgücünün azaltılmasını öngören bilinçli bir organizasyonel karar olarak gören Cameron 'a göre küçülmenin organizasyonun hayat döngüsü içinde durağanlaşması ve çökmesi yaklaşımlarında ayıran iki önemli boyut vardır (CAMERON, 1991: 60);

- a) Küçülme kararı bilinçli bir organizasyonel tepkimedir.
- b) Küçülme performansı artırmaya yöneliktir.

Çökme, daha geniş bir perspektife sahiptir. Organizasyon ile çevresinin uyum sağlayamamasını gündeme getirir. Çevresel şartlardaki değişime gerekli tepkiyi verememe veya yanlış tepki verme sonucunda organizasyonun başarısız olmasıdır. Bu sebeple, hayatini kaybetmeye veya çökmeye yüz tutmuş bir organizasyondan ayrılarak daha iyi fırsat sunan organizasyonlara geçen çalışanlar nedeniyle azalan işgücü küçülmeye gidildiği anlamına gelmez. Zaten, buradaki küçülme bilinçli değildir.

Dahası küçülmeden beklentiler örgütün yeniden hayat kazanmasına yöneliktir. Verilen tepkime organizasyonun performansını artırmak içindir. Bu tepkime çöküşü önlemeye veya tersine çevirmeye yönelik olabilir. Ancak çöküşle eşanlı değildir. Oysa literatürde küçülme ile çöküş arasında kavramsal bir karmaşa yaşanmaktadır. Çöküşü

getiren çevresel faktörlerin rekabet, Pazar payı kaybı, kıtlaşan kaynaklar olmasına rağmen küçülme çöküş süreci olmadan da gerçekleştirilebilir. Çöküşü getirecek şartların tahmin edilmesi ile birlikte organizasyon, önceden tedbir almak adına küçülme stratejileri uygulayabilir (COŞKUN, 2001: 7).

1.9 Küçülen Organizasyonlarda Yönetim

Küçülme stratejisini uygulamaya koyan bir organizasyonda öncelikli olarak ele alınması gereken konuların en başında yönetim sorunu gelmektedir. Unutulmamalıdır ki küçülme sürecinin başarıya ulaşması için etkin bir yönetim anlayışı ve liderlik gerekmektedir.

Örgütsel küçülme sürecinde tutarlı, etkili ve güçlü liderler, iş görenlere yeni bir görüş geliştirip anlatmalı ve bu görüşe motive etmelidir. Bu stratejiyi izleyecek liderler tasarruf stratejisi izleyebilecek kadar uzman büyüme stratejisi izleyebilecek kadar girişimci ruha sahip olanlardan seçilmelidir (ZEHİR, AKGÜN VE KESKİN, 2002: 241). Bunun yanında yöneticilerin mutlaka uymasının küçülmenin etkinliğini direkt olarak etkileyebilecek ve etkin bir küçülme programının geliştirilip yürürlüğe konması için yönetime şu tavsiyelerde bulunulabilir (DALAY, COŞKUN VE ALTUNIŞIK, 2002: 160):

- Küçülmenin alternatiflerini değerlendiriniz.
- Eğer küçülme yapmaya karar verdinizse, işten çıkarma dışındaki seçenekleri kullanmayı düşününüz,
- Mümkünse işgücünde ılımlı bir indirime (yıllık %10'dan az) gitmek için plan yapınız,
- Uygun olan yerlerde iş rutinlerini ve görevleri kaldırınız veya düzeltiniz,
- Mümkün olduğunca eğitim faaliyetlerinin içerik ve hacimlerini artırınız,
- Kaldırılan görevler ve pozisyonlar için özel, açık ve tutarlı kaldırma ölçütleri oluşturunuz,
- Makul bir resmi iletişim programı oluşturunuz,
- İşten çıkarmalar gerçekleştiğinde yardımları kesmeyiniz.

Kısaca, başarısız olmuş bir küçülmeden dolayı hayal kırıklığına uğramamak için yönetim, çalışanların işgücü indirimine olumsuz tepkilerini hesaba katmalı, bunları önceden sezinleyip atılcı bir tavır takınmalıdır. Küçülmeye çalışanların verebileceği tepkileri önceden sezinleme girişiminde, küçülme çevresinde mevcut olan objektif ve sübjektif faktörlerin her ikisinin de farkında olunmalıdır. Bu sayede yöneticiler, çalışanların daha olumlu tutumsal ve davranışsal tepkiler verebilecekleri, işle ilgili daha az stresin yaşanacağı bir küçülme planlayıp yürürlüğe koyma şansına sahip olurlar. Başarılı bir küçülme programı yönetime örgütün uzun dönemde hayatiyetini devam ettirme ve aynı zamanda en değerli ve verimli çalışanlarını elde tutma fırsatı verir

1.10 Küçülmeden Sonra İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsanlarla ilgili sorunlar şirketlerin örgütsel başarı ve rekabetçi avantajları için önemlidir ve işletmelerde bu görev insan kaynaklarına düşer. Örgütsel küçülmede başarıya ulaşma; başarılı insan kaynakları stratejilerine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi işte uzmanlık geliştirerek stratejik rolünü başarmak için hazırlanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin rolü şu alt başlıklarla daha belirgin olur (YÜKSEL, 1998: 141);

- Şirketin insan kaynakları felsefesini ve politikaları geliştirmek
- İş liderlerini geliştirmek
- Farklı iş takımlarını eğitmek
- İş stratejisi üzerinde insan kaynaklarının etkisini tahmin etmek
- Global bir düşünce yapısını uygulamak
- Güçlendirilmiş organizasyon yaratmak
- Örgütsel değişimi yönetmek
- İşin tam parçası olmak

İnsan kaynaklarının işten çıkan ya da kalanlar için gerekli ihtiyaçları sağlamak, şirketin yeni misyonunu yapabilmesi için gerekli personel ve iletişim stratejilerini

belirlemek gibi işlevleri vardır (CIPOLLA, 1995: 3) ki bu konuların uygulanmasına küçülme uygulayan işletmelerde çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Yöneticiler insan kaynakları bölümünün yardımı ve desteğiyle uzmanlık isteyen pozisyonların tanımlanması ve bu pozisyonlara personel alımı konularını belirlemelidir.

Teknoloji açısından, yeni örgüt gerçeğine katkıda bulunan 4 kuvvet vardır ve bunların hepsinin çalışan insanlar üzerinde etkisi mevcuttur. Birincisi teknoloji değişiminin artan oranı ve yayılmasıdır. Bunun iki önemli belirtisi çalışanlar üzerinde hissedilir. Sadece çalışanların yeni teknoloji ile ilgili yeterlilik ve geçerliliklerini korumak için devamlı öğrenme zorluğu değil ayrıca daha önce işçiler tarafından yapılan işlerin şimdi makineler tarafından yapılması ya da yapılan işin yani teknoloji ile yeniden tanımlanması sonucu gibi teknolojik gelişmelerin yarattığı belirsizlikle çalışanların karşılaşmalarıdır. İkinci olarak, bilgi çağının bilgi zengini ve iletişim zengini örgütsel bir ortam yaratmasıdır. Bu bilgi bolluğu netlik ve uyumluluk anlamına gelmemektedir. Bilgi zengini ve iletişim zengini ortamlarda çalışan kişiler hazır olan bu yoğun bilgileri organize etme, birleştirme, yorumlama ve değerlendirme zorlukları ile karşı karşıyadırlar. Bu durum çalışan insanlar için stresli bir ortam yaratır. Üçüncü olarak, teknolojik gelişmeden dolayı bir artan bilgi yoğunluğu vardır. Gelişme ve teknoloji kullanımı bilgiyi içerir ve artan bilgi işteki kişilerin yeniden eğitimi ve canlandırılmasının temelidir. Hiçbir çalışan üniversite ve üniversite sonrası eğitimde aldığı tanımlanabilir yetenekleri öğrenerek ve bu yeteneklere dayanarak kariyerini sürdürmeyi ummamalıdır. Bunun yerine bireyler hayat boyu eğitim yeniden eğitim ve zenginliğini kariyerlerinden ilerlerken ummalıdırlar. Devamlı gelişim kavramı yeni örgütsel gerçeğin önemli bir özelliğidir ve bu yeni teknoloji savaş alanında birey ve örgütlere rekabetçi olmayı sağlar. Dördüncü olarak, artan bilgi pozitif geri besleme endüstrisinin bir yükselişi için temel teşkil eder. Klasik ekonomik teori kendi kendini düzeltme mekanizmasının önemini belirtir ve doğal kaynaklara dayalı endüstrilerden oluşur. Bilgi ve bilgiye dayalı endüstriler, yeni bilgilerin devam eden süreçte yeniden yaratılmasına bağlı olarak sürekli artan dönüşler yaratması imkânı vardır (GÖKSEL,

2001: 75). İnsan kaynakları yönetiminin tüm bu belirtilen sorunların çözümünde stratejik bir rol oynaması gereklidir.

Stratejik küçülmeyi benimseyip uygulayan bir işletmenin asıl halletmesi gereken konu küçülme esnasında ve sonra çalışanlarıyla ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin üstesinden gelebilecek bir insan kaynakları yönetimidir.

İnsan kaynaklarına yatırım doğrudan bir finansal getirisi olmadığı için işletmelerin ilk planda önemsemedikleri bir konudur. Bu süreç yeni teknolojilerin devreye girmesi ile son bulmuştur; çünkü rekabet edebilmek artık yetenekli ve uzman personele ve bunların yeni teknolojiyi kullanmalarına bağlı hale gelmiştir.

Örgütler artan rekabetçi ortamlarda yüz yüze gelmekte ve sonuç olarak çalışanların iş kaybı ve sağlık problemleri oluşmaktadır. Bu yeni örgütsel gerçek şirketleri hem bireylerin hem de örgütlerin mevcut ekonomik iklimde karşılaştıkları devamlı olarak artan zorluklarla buluştuğlarında çalışanları destekleyecek sistemleri, üretim şekillerini ve yapıları yaratmaya zorlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi savunmacı ve fonksiyonel olmaktan ziyade sağlıklı ve yapıcı şekilde bu yeni gerçeğe uyulmasında üst düzey yöneticilere, çalışanlara, gruplara ve örgütlere danışmanlık yapılmasında önemli rol oynayabilirler. Gerçekçi olarak her işletme çeşitli zamanlarda örgütsel tasarımların çeşitli biçimleri için baskılarla karşılaşmayı beklemektedir. Hiçbir işletme sonsuza kadar mükemmel kalamayacağı için hiçbir şirket operasyonlarını yeniden düzenlemek ya da personel indirimine gitmek ihtiyacından daima muaf değildir. Fakat yeniden yapılanma ve süreç yenilemeyi içeren uzun dönem bakış açısı insan gelişimi için kesinlikle bir endişe içermemektedir (GÖKSEL, 2001: 76).

İnsan kaynakları bölümüne asıl iş, işten çıkarmaların, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları üzerindeki etkilerini en aza indirme esnasında düşer. İşten çıkarmayı düşünen yöneticiler maliyetle beraber işten çıkarılanların durumlarını da göz ardı etmeyecek politikaları insan kaynakları yönetimi ile belirlemelidirler.

İnsan kaynakları bölümünde, işte kalanlara yönelik olarak eğitim ve geliştirme olanakları sağlanması, yeni kaynaklar yeni görevler öğrenilmesi ve kişisel kabiliyetleri geliştirme faaliyetleri sürdürülür. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel küçülme

başlamadan önce eğitim ve geliştirme işlemlerine başlar ve böylece çalışanlar yapıda ve yönetimde oluşacak değişikliklere hazırlanır. Yeniden değerlendirme sistemi örgütsel küçülme öncesi yeniden tasarlanmalıdır (CAMAERON, 1991: 59).

Yanlış uygulanan küçülme faaliyetleri yüzünden bütün kademelerde azalan nitelikli personel yerine yeniden yetenekli personel alınmasına gidilmesi ya da yeni pozisyonlara seçimin ya da eğitimin gündeme gelmesi insan kaynakları yönetiminin etkin rol aldığına göstergesidir. Örgütsel küçülme sonrası, güvenin yok olması, kalanların suçluluk psikolojisi ve güvensizlik ve depresyon gibi olgular ve sonuç olarak kalanlarda motivasyon eksikliği gibi sorunların çözümü insan kaynaklarının ilgi alanıdır. Yeniden yapılanan şirketler süreç sonunda nitelikli iş görenlerin elde kalmasını isterler. Bu da insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkün olur. Ayrıca toplam kalite yönetimi ya da takım bazlı çalışanlarda insan kaynakları yönetimi etkin olur. Sonuç olarak rekabetçi global dünyada insan kaynağının öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, insan kaynağını etkin yönlendirilerek bir sistem olarak insan kaynakları yönetimine ihtiyaç her zamankinden daha fazladır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli izlerinden bir tanesi de stratejik plan ile birleştirilmiş zorunlu insan kaynaklarını geleceğin dünyasına hazırlamaktır (HOSKISSON VE HITT, 1994: 38).

1.11 Küçülmeye Karşı Gösterilen Bireysel Reaksiyonlar

İşletmelerin uyguladığı ve etkinliğe ulaşmada bir adım olan küçülmeye karşı tabii ki gösterilen bazı tepkilerde olmaktadır ve olacaktır. Fakat bu tepkiler bireysel olmaktan öteye geçemeyip, genellikle gerekli yönetimsel önlemler alındığında organizasyonun genelinde etkili olamamaktadır.

Kozlowski küçülmenin uzun dönem uyumundaki kariyer gelişimi ve düzendeki bireysel farklılıkların rolü üzerinde daha fazla araştırma ihtiyacı üzerinde durmuştur (KOZLOWSKI, 1993: 270). Yıllar boyunca bu yazarlar, daha fazla son zaman eleştirmenleriyle beraber, işleri korunanlar arasında küçülmenin negatif etkileri ile ilgili kanıt topladılar. Bu alandaki en önemli araştırma makalesi Brockner ve onun kurumu

tarafından yapılmıştır (BROCKNER, 1987, 1988, 1992: 11). Brocknerin işinin önemi bir özelliği hipotezleri hem uygulamada hem de labaratuvar da test edilmesi gerektiğiydi. Küçülmenin etkileri ile ilgili çalışmaların en fazlası değişkenlere bağlı olan davranış ölçüleriyle ilgilendi, fakat pek azı ileride kalanlar arasındaki strese ve gerginliğe baktı. İstisnalardan birisi belirsizlik ve aksama ile işçileri strese sokar büyük bir yeniden yapılanma arasında ilişki olduğunu iddia eden Ashford'dur.

Ashford aynı zamanda bir insanın kontrol deneyimi ve bir belirsizlik toleransının durumu ile başa çıkmasını daha kolay hale getireceğini iddia etmiştir (ASHFORD, 1988: 19).

Son zamanlarda genel bir stres iskeleti üzerinde inşa edilmiş bir kuramsal model sundular. Küçülmeyi başaran tahminçileri tanımlamak için bir teşebbüs içinde bulunan Mishra ve Spreitzerdir (MISHRA VE SPREITZER, 1998: 567–588). Modeli en kritik bir odak, küçülmeye olan tepkileri şekillendirmedeki bireysel ve durum faktörleri arasında bağlantı kurmadır.

Model çalışanların güveni ve adaleti kabullenmeleri küçülme prosesinin öncelikli takdirlerini etkilediğini farz eder. Varsayılan şudur: Adaletsizlik sezildiğinde zararlı faaliyet riski artar. Ayrıca, işin yeniden yapılandırılması ve yetkilendirmenin, aktif şekildeki ikincil takdirin pasif tepkilerle karşı koymasını etkileyeceği umulmaktadır. Modele göre, bir pasif ve yıkıcı tepki üzerine endişe ve geri çekilme sonucu doğurabilir.

Noer 'in açıklamasına göre uzun süreli yorgunluk belirtileri, istifa ve depresyon içeren kazazede hastalığı olarak adlandırdığı bu belirtileri içeren, rahatsızlık iş güvensizliği hissi ile yakından bağlantılıdır. Heasley ve House kronik ie bunu, iş güvensizliğiden kaynaklanan uzun süreli olumsuz sağlık etkilerini açıklamıştır (HEANLEY, İSRAEL AND HOUSE, 1994: 1431). Oysa her iki çalışmada küçülme sonrası oluşan iş güvensizliği üzerine yoğunlaşmıştır. Odak burada; sezilen adaletsizlik üzerinde uzun vadeli küçülme etkilerinde ve refah içindeki yeniden iş yapılanmasından ve bir görelî iş güvenliği durumu içindeki kazazedeler arasındaki sermaye dönmesinde olacaktır.

Örgütsel küçülme girişimleri sık sık amaçlarını başarmada kavramı basitleştirmelerin den dolayı yetersiz kalmaktadırlar. Örgütsel küçülme yapısal dönüşümleri içerdiğinden dolayı problemlidir. Uygulama hissedarların zenginliğini artırmak için yapılmakta ve örgütsel etkilerin işçiler üzerinde yarattığı sorunları önemsememe eğilimi yaygındır.

Örgütsel küçülme ciddi olumsuzluklara sahiptir. Örgütsel rahatsızlıklar doğurma eğilimi, huzursuzluk durumu ve endişe yaratması gelecek kaygılarının doğmasına sebep olur. Süreç içinde huzursuzluğun yerini travma alır. Bu yöntem mekanik ve tamamıyla insan kavramından yoksundur.

Şirketler yakın dönem işlevsel performans ve finansal sorunlara odaklanırken çeşitli yeniden yapılanma projelerini sürdürürler. Her bir proje etkileyici sonuçlar yatarsa bile parçalı yaklaşım şirketin tam potansiyelini sınırlar. Koordinasyonsuz, plansız ve kötü yönetilen örgütsel küçülme projeleri işletmenin çekirdek yeteneklerini desteklemez.

Süreç sonunda genellikle aynı işi yapmak için daha az kişi kalır ve yapılanma sonunda en uzman olanlar ilk ayrılanlar olurlar. Bu durum işletmeyi ciddi rekabet dezavantajları ile karşı karşıya bırakabilir. Hatta bu süreçte yerinde kalanlar için ayrılan eğitim bütçesine önem verilmemesi şirketi içinden çıkılması çok güç şartlara sürükleyebilir. Ayrıca çalışanların kendi pozisyon ve faydalarını koruma çabaları şirketin uzun dönemde çıkarlarına zarar vermektedir.

Örgütsel küçülmenin istenen sonuçları doğuramamasının bir sebebi de bu sürecin çok sık olarak sadece çalışan sayısının azaltılması olarak görülmesi ve onların yarattığı maliyetleri azaltma isteğidir. Hâlbuki azaltılan insanlarla beraber bu insanların bilgi, tecrübe, entelektüel sermaye ve üretici güçleri de işletmenin toplam kapasitesinden azaltmaktadır (BEDEIAN, 1998: 58).

İşletmeler çoğunluklu olarak kimin ayrılacağını önemsemezler. Buna rağmen üst düzey yöneticiler yoğun olarak maliyetleri azaltmaya odaklanırlar. Şirketin gelecek stratejisine yeteri kadar dikkat etmezler. İşletmeler genellikle örgütsel küçülmeden sonra kalan çalışanların moral ve kalitelerini yükseltmede başarısız olurlar. Büyük işçi

çıkarmaları ve fabrika kapamaları hem işçiler, hem de firmalar için maliyeti artırmaktadır.

Yöneticiler sadece mal ve hizmet üretmeye odaklanmışlar ve bir organizasyonun insanların bir topluluğun olduğunu unutmuşlardır. Eğer uzun dönem şirket bağlılığı ve yaşamı, iş kapsamının değişmesini gerektiriyorsa yöneticiler diğer insanların fikir ve gözlemlerini dinlemelidirler. Organizasyonlar insanlara fikirlerini geliştirmeleri için hak tanımalıdır. Çalışanlar başarısızlıklardan dolayı hemen cezalandırılmamalıdır. Başka bir ifadeyle yöneticiler diğer çalışanlarla beraber risk alarak ve taze fikirler arayarak yönetim yapmalıdır.

Örgütlerin çalışanları önemsemeleri için üç temel sebep vardır. Birincisi, üretimin temelini insan olduğudur. İkincisi, insani bir uyum işletme bakış açısından yararlı ve akla uygundur stratejik avantaj açık bir şekilde, yetenekli, yetkili çalışanlara tüm alanlarda ve seviyelerde bağlıdır. Son olarak, yaratıcı istihdam tüm olarak toplumun ekonomik sağlığı için önemlidir. Daha çok insan işten ayrılırsa daha az tüketici yeni hizmet ve ürünleri alabilecek, çok daha fazlası ayrılırsa bu daha az tüketim yani daha az üretim demek olacaktır.

Örgütsel küçülmeye, istenilen maliyet düşüklüğünü sağlamadığı, müşteri kaybına sebep olduğu, örgüt içi ilişkilerde sorunlar yarattığı, karın (CASCIO, 1993: 99) ve kalitenin düştüğü yönünde de eleştiriler yapılmaktadır.

1.12 Etik Açısından Küçülme

1.12.1. Örgütsel küçülme ve iş ahlakı

Küçülme uygulanırken bütün verilerin haricinde düşünülmesi gereken bir konuda, küçülmenin etik boyutlarıdır. Örgütsel küçülme kademeli olarak yapılmalı stratejik analizle başlamalı, yapısal dönüşüm iş görenlerle iletişim halinde ve katılımcı bir anlayışla uygulanmalı ve işten çıkarmalar uzun bir zamana yayılarak aralıklı olarak yapılmalı böylece işçinin moral yapısı bozulmamalıdır.

İşten çıkarma toplum tarafında olumlu karşılanmamakta, işverenlerin çalışanların işine son vermede keyfi ve kötü niyetli uygulamalarını sınırlandırmaya çalışmaktadır. Kötü niyetli uygulamalar işletmelerin ürünlerinin zarar görmesine de sebep olmaktadır.

İşletmeler kendilerine ait sosyal sorumluluklarını işten çıkarma süreçlerinde düşünmelidirler. Bunun sebebi sadece duygusallık değil, toplumun iyi niyetinin kaybolmamasıdır. Bunu yapmak için çalışanlarının hayatlarını etkileyen örgütsel küçülme planlarını yaparken çalışanların da bu süreçte yer almalarına özen göstermeli ve bu planın işletmenin geneldeki durumundan kaynaklandığını belirtmelidirler. İşten çıkarılanlar genelde kızgınlık, stres, yalnız bırakılma, ihanete uğrama gibi duygular taşımakla beraber, adaletsizlik duygusunun olması ve önceden haber verilmemesi etik olarak yanlıştır.

1.12.2. Örgütsel küçülmenin işçi çıkarmada bir araç olarak kullanımı

Birçok gözlemci maliyetlerin gelecek cirolardan daha tahmin edebilir olduğu hakkında hem fikirlerdir. Bazı yöneticiler için insan kaynakları maliyeti gösterir. Böylece daha karlı olmak için işletmeler çalışan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmeyi tercih etmektedirler. Örgütsel küçülme genelde, daha geniş olarak fazlalıklardan kurtulmak yerine çalışan sayısında azaltmaya gitmekte çabuk sonuç veren bir yöntem olarak kullanılmaktadır (CASCIO, 1993, 101)

Başarısız örgütsel küçülme uygulamalarında üst yönetimin yetersizlikleri vardır; çünkü sadece iş gören azaltımı tüm örgütü gerçek problemlerden uzaklaştırır. Böyle olunca örgütsel küçülmenin detayları önemsiz ve sonuç çalışan sayısının azaltılması olarak gerçekleşmektedir.

Örgütsel küçülmenin görülebilir gelecekte devam etmesi beklenmesine rağmen, bu süreç öncesi uygulanması gereken iş kayıplarını azaltma politikaları, ücret ve çalışma saatlerinin azaltılması gibi tedbirlerin gerçekte azalma eğiliminde olduğu gözlenmektedir.

Örgütsel küçülmede örgütsel değişim, yeniden yapılanma, süreç yenileme, yeniden düşünme stratejileri kullanılarak gerçekleştirilebilir. Örgütsel küçülme sürecinde bu temel yöntemler kullanılırken, yönetsel kademe azaltma, dış kaynak kullanımı, iş gören çıkarma, üretim faaliyetlerine ara verme ve küçülerek büyüme metotları da uygulanabilir.

Örgütsel küçülme sürecinde iş görenlerle ilişkilerin sağlıklı bir biçimde düzenlenmesi görevi insan kaynakları departmanına düşmektedir. İlişkilerin düzenlenmesinde ve iş görenlerin karşılaştığı sorunlara çözüm üretmede öncelikle eğitim seminerleri, iyi bir iletişim ve işe yerleştirme çabaları önemli bir yer tutmaktadır.

1.13 Küçülmenin Sonuçları

Küçülme, değişen iş çevresi ve ekonomik koşullara uyum ve bir kaçış olarak görüldüğü halde, organizasyonun üretkenliğini etkileyecek olumsuz sonuçlarına da bakmak gerekir. Küçülme yaşayan organizasyonların araştırmaları göstermiştir ki bunlardan ikisi üçü bu işi kötü uygulamışlardır (CHURCH, 1994: 25). Sebep küçülmenin sonda iken baştakinden daha kötü hale gelmesidir.

Küçülmeyle gelen boyut küçülmesinin organizasyonda yol açtığı olumsuz özellikler aşağıda gösterilmiştir (ATWOOD, 1995: 28).

Tablo 11 : Olumsuz özellikler

Özellikler	Açıklama
Merkezileşme	Karar verme üst yönetim tarafından yapılır, çalışanlar kararlar da etkin olmaz.
Kısa dönem Kriz yaklaşımı	Aciliyet ve uzun dönem planlama üzerindeki odaklanan reddedilir.
Yenilikçiliğin Kaybı	Riskle ve başarısızlıkla karşılaşma ihtimali bulunduğundan yaratıcı aktivitelere daha az tolerans gösterilir.
Değişime Karşı Koymak	Muhafazakârlık ve katılık yaygınlaşır
Azalan Moral	Organizasyon çapında moral azalır
Güven Kaybı	Organizasyon çapında güvensizlik artar
Kısıtlanmış İletişim	Bilgi düzgün şekilde paylaşılmaz, sadece iyi haberler dağılır
Takım Çalışmasının Azalması	Kişisellik yüzünden takım çalışması yapmak zorlaşır
Artan Çatışmalar	İç rekabet artar ve çatışmalar sık görülür.

Finansal ve rekabet baskıları nedeniyle, şirketler maliyet azaltımına odaklanmakta ve doğal olarak da olumlu çalışan davranışları sağlayacak programlar yapmayı unutmaktadırlar. Bu eksiklik büyük ölçüde moral ve motivasyonu azaltır, üretkenlik de düşer. Durum küçülmenin başarısını açıkça etkiler. Bu sebeplerden dolayı küçülme çalışmalarının yaklaşık %68'i başarılı olmamıştır (BOLULU, 2001: 25).

Organizasyonlar hedeflerine ulaşamadıklarında, bu amaç uğruna daha fazla azaltım yapmayı denerler. Bunun her duyurulduğunda, çalışan morali ve üretkenlik daha çok azalacaktır.

İşten çıkarmaların, işini kaybeden insanlar üzerinde çok olumsuz etkileri olduğu açıktır. İşsizliğin getirdiği endişe çoğunlukla depresyon gibi psikolojik semptomlara yol

açar hatta suç, şiddet, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı bile görülebilir (ORLANDO, 1999: 312).

Küçülmenin asıl amacı organizasyonel verimliliği arttırmaktır. Fakat işten çıkarmaların olumsuz sonuçlarında moral ve üretkenlik etkilenecektir. Çalışanlar motivasyonunu kaybeder ve işverenlere karşı olumsuz algılamalar geliştirebilirler. İşten çıkarmalardan geriye kalan personelde düşük performans ve üretkenliğe yol açacak güven kaybı, öfke ve strese rastlanır (NCS, 1995: 5).

Bu olumsuz sonuçların üstesinden gelmek ve en az olumsuz etkiye yol açarak küçülmek için iletişim en çok dikkat edilmesi gereken konudur. Küçülmenin sebeplerini çalışanlara açıkça ve dürüstçe anlatmak önemlidir. Çalışanlar bu azaltımın gerekliliği anlama ihtiyacı duyarlar. Eğer geride kalanlar hiçbir şey duymazsa, haberlerin onlara söylenmek istenmeyecek kadar kötü olduğunu ve sıradaki işten çıkarılacağı kendileri olduğu endişene kapılırlar. İyi iletişimle yöneticiler çalışanlarla temasa geçmeli, onları özgür konuşmak, istekle dinlemek ve duygu ve düşüncelerini ifade etmek için cesaretlendirmelidirler.

Küçülmenin sonuçları karışıktır. Burada ki en önemli ayrıntı ise başarıda veya başarısızlıkta herhangi bir çabanın çatışma yaratıp yaratmadığıdır. Örneğin:

- Çoğu başarılı değildir: bugün birçok kendilerini bu değişimin içinde bulurlar. Amaçları ise bazen geleceklerini kontrol altına almak için yapılan çabalardır. Bu şirketler toptan kalite yönetimi, değişim süreci ve hatta bütünüyle yenilik gibi bir veya daha fazla önemle popüler değişim programları uygularlar. Ama bu yöntemlerin çoğu başarılı değildir.
- Bazıları başarılıdır. İlk yılda ulusal değerlendirme kurumu kriterlerini açıkladı. Doğru yolda birçok değişiklik uygulaması yaptı. Doğru soruları soruyordu. Sürekliliği olan bir değişim olmadığı önemli bir sorundu. Küçülme yöntemlerini kullanmak için genellikle olumlu gerçek çabalar gelişmiştir. Ayrıca yeniden yapılanmanın en zor tarafını gerçekleştirmek için çalışma yöntemleri vardı. Genel olarak, tecrübelerden de öğrenilen bazı önemli ve belli sebepler:

- 1) Bazı araştırmalar yarıdan az olan şirketlerin bütün harcamalarda bir kısıtlamaya ulaştığını ve daha az çeyreği kadarsa üretimini arttırdığını göstermektedir. Daha da fazlası birçok şirketlerin ve çalışan bireylerin tecrübesi umulmayan ve istenilmeyen sonuçlarla karşılaşmışlardır.
- 2) Birçok alışma, çalışanları koruyan bir küçülmenin riskli, yönetimi yıprattığını, üretimde ve motivasyonda düşüş olduğunu göstermektedir. Özellikle neredeyse klmedeki dezavantajlar konusundaki fikir birliği zarar görenlerin kızgın ve acılı, korku ve suçluluk duygusunu takip eden, verimlilikteki düşüş ve üretimdeki yavaşlamayı kapsar. Bu etkiler, küçülme kısa süreli derin devamlı ve yetersiz iletişim ve çalışanlara maddi paylaşım olmadığından daha çok vurgulanır. Lider yaratmak için önemli noktalar hakkında yapılan araştırma klmedeki gibi önemli şirketsel değişimlere ayak uydurabilecek dört çeşit insan karakterlerini daha belirgin hale getirmektedir.
- 3) Bu yaklaşımların ve yöntemlerin ilkleri uyguladıkları yöntemlerin verimliliği gibi bu yöntemlerin şirketlerindeki ve kariyerlerdeki bazı etkileriyle ilgilenmişlerdir. Deucker ve Snow ve Miles gibi onlar bu yöntemlerin yönetimsel düşünce ve idealler yüzünden başarılı olabileceğine açıkça inanmadıklarını açıklamışlardır. Champy, Wall Street gazetesindeki bir makalesinde bazı şirketlerin hala küçülmekte olduğunu belirtmiş ve bunu yeniden yapılanma olarak adlandırmışlardır. Aynı zamanda, bu geçiş sürecindeki işgücünün azalmasının kıyaslamışlar, neye ihtiyaç duyulduğunu anlamak için bu durumun durdurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durumu daha az ile daha fazla iş yapmayı öğrenildiğinde gerçekleşeceğine inanmışlardır.

Yapılan araştırmalar sonucunda; Küçülme sık sık ne yapılmaya niyetlendiği konusunda başarılı olduğunda, organizasyonlar sıklıkla şunu öğrendi (CİPOLLA, 1997: 88).

Küçülme:

- Her zaman maliyetleri azaltmaz,
- Üretimde negatif etkileri vardır,
- Görevin başarılmasında olumsuz etkiler vardır.
- Geride kalan işçiler için uzun vadeli moral bozukluğuna neden olur.
- Organizasyonel entelektüel kapasite kaybına neden olur.
- Çalışma, fazla mesai, rasgele işçiler, ortalama maaş ve maliyetler, zorla azaltmaya bağlantılı olarak insan kaynakları maliyetlerini artırır.

Bu deneyimler bir organizasyonun insan kaynaklarının önemine ve tüm faydasına ışık yaktı. Bu deneyimler aynı zamanda, diğer idari yönetim teşekküllerden ayrı yapılan bir organizasyonun daha iyi müşteri hizmeti gelişmiş üretkenlik ve daha fazla eski görevindeki başarı ile buluşmasına yardım etmeyen küçülmeyi yok etmiştir. Bu bilgi bir sıçrama tahtası olarak kullanılırsa, rapor sonra federal hükümetin vatandaşları koruma ve kamu malını yönetme yükümlülüğünü araştırır. Bu hedeflerde başarıda, federal işçiler maliyet değil, çözümdür. Bu ilkeler, yani liderlerin yönetimi değiştirirken değişimi yönetmelerinde özel önem arz etmektedir. Akademinin küçülme proje takımı, seçeneklerini düşünmelerinde idareciler yardımcı olmak için iki referans çerçevesi geliştirmişlerdir: Farklı birleşik grafik, görev ve öncü, düşünülen hareketler ve başarılan hedefler olarak yerleri belirlenmiş bir elementler sırasını tanımlamaktadır.

Küçülmeden sonra birçok kurumun hedeflerine ulaşmaları konusundaki hatalarının temel nedeni: Daha çok geride kalan çalışanları ilgilendiren “insan faktörünü” bu küçülme işlemi süresince yeterli ve etkili bir şekilde ele almadıklarındandır. Bu nedenle başarılı bir küçülme programının temeli küçülme öncesinde, sırasında ve sonrasında çalışanlarla iletişimidir. Yönetimin çalışanlara işletmenin nasıl değişeceği konusunda pozitif bir vizyonla gelmesi ve bunu onlara aksettirmesi gereklidir. Şurası bir gerçektir ki dikkatli bir küçülme işlemi yapıldığında genelde ardından faydalarını getirecektir. Kuruma ve çalışanlara verebileceği zararları azaltmak adına insan kaynakları ve yönetim tarafından uygulanan tüm adımlar

gerçekleştirildiği takdirde başarılı bir küçülmenin önünde hiçbir engel kalmayacaktır (BARLOW, 2001: 6).

Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece, maliyetleri azaltma, kararları hizalandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde edilmeye çalışılmaktadır (DİNÇER, 1998: 141).

Bir anlamda yalın organizasyon olarak da kabul edilen bu yöntem, ölçek ekonomilerinden uzaklaşmayı öngörür. Özellikle kriz yönetiminde üstünlük sağlayan bir yöntemdir (KOZAK VE GÜÇLÜ, 2003: 29).

Aynı zamanda, çalışanları işten çıkarmak küçülmenin asla örtmeyeceği: aile parçalanmaları, ev kaybetmeler, işçilerin kendilerine saygılarını yitirmeleri gibi bir çok üzücü sonucu içerdiği ile ilgili bir çok açıklama vardır. Bunlardan en çok bilineni 7 makale halinde, The New York Times'ın yayınladığı Amerikanın küçülmesi adlı kitaptır.

Bu makale serileri watergate skandalından sonra gazetenin en çok anlatılan makalesi olmuştur. Bazı küçülme uzmanları şunu iddia etmektedir; medya, işten çıkarılan kişi sayısını değiştirmiştir, akıbetlerini eski iş yerlerindeki etkilerini, küçülmenin işini kaybedenlerin yaşamlarında birçok hasara yol açtığı hakkında en ufak bir şüphe yoktur. Fakat eleştirmenler işten çıkarılanların çok hızlı bir şekilde iş bulduklarını iddia etmekte ve 1999'larda ki kayıtlarda yapılan bu işleri gösteren istatistiklere işaret edilmiştir. İşlerin rekor sayıları Amerika Çalışma Departmanının incelemesi, şimdi full-time çalışan işçilerin sadece%35'i iyi ve fazla ücretli işi tamamlamayı başardıklarını göstermektedir (AMA, 1997: 17).

Küçülme gerçekten onu üstlenen organizasyonun karını artırır. Fakat bu karlar kısa sürelidir. Kanada Wyatt Birliği tarafından küçülen iş dünyası konusunda yaptığı araştırma şunu bulmuştur: küçülen işletmelerin %40'ı küçülmenin maliyetleri azaltmada sonuca ulaşmadığını ve %60'dan fazlasının personel azaltımından sonra daha yüksek kar edemediği sonucuna ulaşmıştır.

Bazı araştırmalar şunu göstermektedir; en azından bütün azaltılan pozisyonların büyük bir küçülme çabasından sonra 1 yıl içinde tekrar tamamlandı. AMA'nın çalışması aynı zamanda şunu göstermektedir; bilgi daha düşük işletme harcamaları ve daha yüksek karlar arasında karşılıklı bir ilişki olmadığını ve maliyetlerini azaltan fabrikaların ve maliyetlerini arttıran fabrikaların artan karlarını benzer olduğunu göstermektedir.

Türkiye'dekinden farklı olarak gelişmiş ülkelerde özellikle ABD'de şirketler 1970'li yıllardan sonra giderlerini kısararak kar çizgilerini yukarıya çekmeye başladılar. Bu trendin bir sonucu olarak ABD'de 1989 yılından bu yana her sene yaklaşık 3 milyon pozisyon boşaltılıyor. 1979 yılından beri 43 milyon kişinin şirketlerdeki küçülmeler sebebi ile işsiz kaldığı belirtiliyor. Son beş senede en büyük 500 şirketin %85'inden fazlası küçülme yoluna gitmiş ve %100'nde de küçülme planlanıyor. Sadece son beş sene içinde bu küçülmelerin 5 milyonun üzerinde pozisyonu etkilediği belirtiliyor. Mart 2001'de Disney 'in 4.000, Proctor & Gamble'in 9.600 kişiyi işten çıkartacağı şirket yönetimleri tarafından açıklanmış durumdadır (TÜRKMEN, 2004: 5).

Bu istatistiklerden de görülebileceği gibi gelişmiş ekonomilerde özellikle ABD'de küçülme şirketler için neredeyse bir yaşama biçimi haline gelmiş durumda. Yaygınlaşan bu durum çalışanlar için bazı düşünceleri de değiştirmiş durumda; örneğin artık çalışanlar hiç kimsenin bir şirket için vazgeçilmez olmadığını anlamış durumdalar. Ayrıca mr boyu aynı şirkette çalışmanın neredeyse imknsiz olduğu ve iş hayatının "sürekli güvensizlik" ortamında hayatta kalabilmek olduğu çalışanlar için şimdi daha açık olarak görülebiliyor. İşten çıkarmaların bir başka etkisi de 4 ya da daha fazla iş değiştirenlerin sayısının ABD'deki iş gücünün yaklaşık %30' unu oluşturması. Bu durumun çalışan ve işveren arasında güven ve sadakat bağlarının kurulması için büyük bir engel oluşturduğu açıktır.

1.13.1 Küçülmenin KOBİ'lerde sebep olduğu sonuçlar

İşletmelerin küçülme uygulamasının sonucu olarak elde edilebilecek sonuçları incelemek için KOBİ'lerdeki bir küçülme uygulamasını örnek olarak incelemenin şüphesiz faydası olacaktır.

Yaşanan yoğun değişim atmosferinde, büyük işletmelerin parçalanarak şebeke organizasyon yapısına ulaşmaya çalışmaları, üretimde kullanılan girdilerden tasarruf ederek rekabet güçlerini arttırmaya çalışmaları KOBİ'leri gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri bakımından bir kez daha gündeme getirmiştir. KOBİ'lerin son 30 yıllık geçmiş evreleri incelendiğinde bu gün niçin ekonomilerin temel yapıtaşı haline geldikleri daha iyi anlaşılmaktadır. Bugün AB'nde toplam işletmelerin %99,9 'unu (Türkiye'de %98'ni), AB'nde imalat sanayiinin %96,5'ni (Türkiye'de %99.47'sini), AB'de toplam istihdamın %72'sini (Türkiye'de %56,3'nü) KOBİ 'ler oluşturmaktadır (YELKİKALAN VE ENER, 2001: 365). Ekonomi içerisindeki her alanda bu kadar büyük rakamsal verilere ulaşmış olsa da KOBİ'ler ne yazık ki Türkiye'de hak ettiği önemi kazanamamıştır ve bugün krizin en çok etkilediği işletmeler olarak bilinmektedir. Ülkemizde uygulanan KOBİ politikalarında eksik ve yanlışlara bakıldığında, krizin özellikle insan kaynağı ve diğer üretim faktörleri üzerinde yarattığı olumsuzluğun nedenlerini ve dolaylı olarak çözüm yollarını da görmek mümkündür.

1.13.1.1 KOBİ'ler ve finansman kaynakları: KOBİ'ler bankacılık sisteminin dışında kalmıştır. KOBİ'lerin çoğunluğu aile şirketi niteliğindedir. Bu özelliği de temel alındığında, KOBİ'ler hep öz kaynağa dayalı olarak hareket etmiş ve finansal teşviklerden yeterince yararlandırılmamışlardır. Bu durum üretim güçlerini yetersiz kılmıştır. Dolayısıyla yeni yatırımların azlığı istihdam katkılarında da azaltıcı etki yaratmıştır. Oysaki, ülkemizde KOBİ'lerin istihdam konusundaki önemi, diğer ülkelere göre daha fazladır. Çünkü bu işletmeler daha az yatırım harcaması ile yeni istihdam olanağı sağlamakta ve ekonominin durgunluk dönemlerinde ortaya çıkan ekonomik

koşullara kolayca uyum sağlayarak istihdam imkânını devam ettirebilmektedirler. Dolayısıyla da ülkelerin istihdam kaynağı olmaktadır.

Finansal kaynaktaki yetersizlik, ücretle olan ilişkisi bakımından değerlendirildiğinde de istihdamda azaltıcı rol oynamaya başladığı görülecektir. 1986-1998 döneminde OCED ülkelerinde imalat sanayii kapsamında reel giydirilmiş ücretteki artışlar incelendiğinde, en yüksek artış oranının Türkiye’de gerçekleştiği görülmektedir. Ancak ülkemizdeki yüksek enflasyon nedeniyle ücretlerdeki artış oranına rağmen,, kişilerin alım gücü azalmaktadır. Bu durum, özellikle KOBİ şeklindeki işletmelerin üretim miktarını kısımasına ve dış piyasalara yönelmelerine sebep olmaktadır. Ancak global kriz nedeniyle, ihracata yapılan ülkelerin de alım gücünün düşmesi sonuçta ihracatı da olumsuz etkilemiş ve işletmelerin küçülmesine, tek masraf kalemi olarak görülen ücretlerin kısılmasına, hatta çalışanların işyerinden uzaklaştırılmasına kadar varmıştır.

İşgücünün maliyeti ve verimliliği de işletmeler ve ülkeler açısından, üretim düzeyinin ve uluslar arası rekabet gücünün önemli belirleyicisidir. Ülkelerin dünya ihracatındaki payları esas alınarak elde edilen ağırlıklı ortalamalara göre (ABD, Japonya, AB ülkeleri belirleyici olmaktadır) işgücü maliyeti Türkiye’ye göre 3 kat; buna karşılık verimlilik 6.2 kat yüksektir. Bir başka ifadeyle, Türkiye’nin verimlilik açığı, küresel piyasalarda rekabet edebilmesi için, mevcut işgücü maliyetinin yarı yarıya azalmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan, Türkiye’nin dünya piyasalarında rekabet ettiği Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Şili, Meksika, Güney Kore, Tayvan ve Portekiz’de işgücü maliyeti düzeyi Türkiye’ye göre düşük iken, bu ülkelerde işgücü verimliliği işgücü maliyeti düzeyi Türkiye’ye göre düşük iken, bu ülkelerde işgücü verimliliği Türkiye’nin üzerindedir. Verimlilik farkı, Tayvan ve Portekiz’de Türkiye’nin üç katına ulaşmaktadır (YELKİKALAN VE ENER, 2001: 366).

Türkiye’de ekonominin yarısal olarak hızlı bir gelişim seyredememesi, nüfusun büyük kısmının tarımla uğraşması, nitelikli işgücü sayısının düşük olması, ileri teknolojiye dayalı sanayileşme düzeyine erişilememiş olması nedeniyle rekabet gücü düşüktür. Türkiye’nin diğer ülkelerle üretim ve verimlilik düzeyi bakımından rekabet

gücünü arttırmada önemli bir işlev üstlenen ücret, Ulusal Ücret Politikası belirlenirken işçi, işveren ve hükümet temsilcilerinin bir araya gelerek şu temel amaçlar üzerinde belirlenmesi gerekmektedir:

- Belirlenecek ücret, işletmenin ve ekonominin rekabet etme derecesine katkıda bulunacak düzeyde ve gerçekçi olmalıdır.
- Çalışanın satın alma gücünü korumalı, mümkünse yükseltmelidir.
- İstihdamı korumaya ve geliştirmeye yönelik olmalıdır.
- Yatırımları arttırmaya imkân verebilecek bir düzeyde olmalıdır.
- İşletmeler ve ülkeler için önemli bir maliyet kalemi olan, ancak o boyutta da önemli olan eğitim ve bilişim – teknolojik altyapı yatırımlarına olanak sağlayacak bir ücret politikası olmalıdır ki, ancak bu şekilde işgücünün verimliliği artış gösterecek bu da rekabet gücünü yükseltecek bir etki yaratabilsin. Böylece da işletmelerin hayatını sürgit kılması mümkün olabilir ve küçülme ya da kapanma tehlikesi ortadan kalkabilir.

1.13.1.2 KOBİ'ler ve pazarlama olanakları: KOBİ'ler pazarlama konusunda yetersiz durumdadırlar. KOBİ'lerin ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlamak konusunda “bağımlı kuruluş” olma özellikleri bulunmaktadır. Özellikle ihracata yaygın ve güçlü bir ağa sahip olmayışları KOBİ'lerin etkin bir pazarlama stratejisinden yoksun bırakmıştır. Ancak bugün için sektörel dış ticaret şirketleri adı altında faaliyet gösteren şirketlerin sayısının artırılması ve bunların bir birlik adı altında toplanması, söz konusu bu sorunları önemli ölçüde giderecektir. Türkiye’de 1990’lı yıllardan itibaren varolan KOBİ'ler, günümüzde toplam ihracatın yaklaşık %8’ni gerçekleştirmektedir. KOBİ'ler ekonomide, sayı ve istihdam açısından elde ettikleri ağırlığı, ihracat ve teknolojiye de yakalamak amacıyla STDS adı altında birleşmiştir (HEDEF DERGİSİ, 1999; 73-74). Bu şekilde örgütlenen KOBİ'lere, devlet desteklerinden en çok yararlanan işletmeler olarak vergi, yatırım ve ihracat teşviklerinde öncelik tanınmaktadır. Birleşmenin yarattığı sinerjik etki dolayısıyla güçlü bir sermaye yapısına da kavuşan KOBİ'ler her türlü finansal araçlardan da (leasing, factoring) daha kolaylıkla yararlanabilmektedir. Finansal

yönden güçlenen KOBİ'ler, güçlü bir pazarlama imkânına da kavuşmaktadır. Profesyonellerden yararlandığı için artık Pazar araştırması, eğitim, yurtdışı fuarlara katılım ve oralarda şube açma gibi olanaklara da kavuşmaktadırlar. Yaşanan kriz ortamında artık tek başına ayakta kalmanın imkânı olmadığı için, her sektörde faaliyet gösteren bütün KOBİ'lerin tek çıkar yolu bu türdeki ortaklık yapısıyla çalışmaktır. Bu sayede sermayesi, nitelik ve nicelik olarak insan kaynağı, teknolojik gücü artan KOBİ'lerin Pazar payı da artacaktır. Üretim ve pazarı artan KOBİ'lerin istihdam oranı da artış gösterecektir.

1.13.1.3 KOBİ'ler ve teknolojik düzey: KOBİ'ler yeterli teknolojik altyapıdan yoksundurlar. Böylece hem teknolojiye dayalı üretim ve pazarlamadan yoksun kalmakta, hem de kuvvetli bir bilişim ağına sahip olmadıkları için yeni fikirlerle beslenememektedirler. Bu durumda günümüzde KOBİ'leri hız, estetiklik ve rekabet gücü açısından geride bırakmaktadır.

İşletmelerde artık en önemli yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir süredir. Personelden insan kaynağına terfi ede çalışanlardan, en yüksek verimi almanın yolunun sağlanacak iyi bir eğitimi için önemli kaynak ayırmaya başlamıştır. Ne yazık ki sahip olduğu işgücünü de, finansal yönden güçlü şirketlere kaptırmak durumuyla karşı karşıyadır. Böylece, bilinçli olmasa da bir takım yetersizlikler nedeniyle KOBİ'ler insan kaynağı yönünden küçülme gerçekleştirmiş olmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılda eşliğinde, özellikle küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin etkisiyle ülkeler ve işletmeleri yoğun bir değişim dalgasıyla karşılaşmışlardır. Bu değişim dalgası içinde işletmelerin o güne kadar sahip oldukları örgüt yapısı ve yönetim anlayışları sorgulanmaya başlanmıştır. İşletmelerin çalışanları başta olmak üzere, sahip oldukları sermaye miktarı öz kaynaktan ağırlıklı olarak yabancı kaynağa-ortaklıklara, işbirliğinden elde edilen finansal desteğe dönüşürken; işletmeler bütünüyle bilgi temelli olmaya başlamıştır. Hızla gelişen teknoloji işletmeleri "ya uy, ya öl" alternatifsizliğiyle baş başa bırakmamıştır. Temel amacı varlığını devam ettirebilmek olan işletmeler de ayakta kalabilmenin yollarını ararken, yıllardan beri plansız olarak gerçekleştirilen

alımlar nedeniyle işletmenin sahip olduğu en bol kaynak gibi gözükken çalışanlarına yöneldiler. Zaten ücret yıllardan beri “işletmenin çalışanlarına yaptığı masraf kalemi” olarak kabul edildiği için önce ücretler kısılmıştır. Bir süre sonra bununla da yetinmeyip, personeli işyerinden uzaklaştırmaya varan uygulamalar başlamıştır.

Özellikle yaşanan global ve lokal krizlerinde etkisiyle bu süreç KOBİ’ler başta olmak üzere bütün işletmelerde yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Finansman, teknolojik altyapı ve güçlü bir Pazar ağından yoksun olan KOBİ’ler ortamında sahiplik değiştirmek durumunda da kalmışlardır. Bütün bunların etkisiyle işletmelerin insan kaynağında kimi zaman isteğe bağlı ya da zorunlu emeklilik kimi zaman rotasyon, çoğunlukla da işten ve işyerinden uzaklaştırma biçiminde uygulanan küçülme modeli gündeme gelmiştir.

Verimlilik, akılcı çalışma, üretkenlik ve karlılık işletmelerin temel çalışma prensipleri olsa da, bütün bunların temelinde varolan unsurun işletmenin sahip olduğu “bilgi işçisi” olduğu gerçeği göz ardı edilmeden, her iki taraf için uzun vadeli olabilecek çözümler üretilmesi gerekmektedir.

1.13.2 Wall Street Journal’ın A.B.D.’de ki küçülmeye giden işletmelerin sonuçlarını içeren örnek raporu

Küçülme uzmanları; personel azaltılması sonucunda kalan çalışanların işten çıkarılan personel tarafından yapılan işin telafi edebilecek kadar yeterli üretkenlikte olabileceğine inanıyorlar. Küçülmeden sonra geride kalanlar içinde en iyiler, üretkenliklerini geliştirme konusunda cesaretlendirilirler ve en kötüler ise hayatının geri kalan kısmını işten çıkarılma korkusu ve tehdidi içinde geçirmektedirler. Geride kalanlar stresli, yorgun ve oldukça sağlıksızdırlar. The Gazette de yazılan bir araştırma küçülmeden sonra geride kalanların sağlıklarından sık sık fedakârlıkta bulunulması istendiğini ve küçülmeye tıbbi onaylı hastalık dolayısıyla ayrılma arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Devamsızlık oranı büyük bir küçülmeden sonra 23 kat daha büyük olmaktadır. Stresli personeller artan iş yükü ile baş edebilmeye çabalarken çok çok daha fazlası fiziksel rahatsızlıktan şikâyet etmektedir ve bir organizasyonun

masrafları – ki bunlar genelde sağlık masraflarıdır- bir küçülmeden sonra hemen hemen her zaman artmaktadır. Geride kalanlar bazen gerçekten rahatsızlıklarıyla çalışırlar; kötü muamele yüksek kan basıncı, kalp damar sendromu, kronik yorgunluk sendromu ve depresyon geride kalanların en çok şikâyet ettiği sağlık sorunlarının başında gelmektedir. Bazı araştırmalar geride kalanları klinik travma olarak tanımlamaya kadar gidebilir.

İstenilen Sonuç	İstenilen sonuçları elde edebilen firma oranı
Harcamaları Azaltma	% 46
Karı Artırma	% 32
Nakit Akışını Geliştirme	% 24
Üretkenliği Artırma	% 22
ROI yi Artırma	% 21
Rekabet Avantajını Artırma	% 19
Kırtasiyeciliği Azaltma	% 17
Karar Vermeyi Geliştirme	% 14
Müşteri Memnuniyetini Artırma	% 14
Satışları Artırma	% 13
Pazar Payını Artırma	% 12
Ürün Kalitesini Artırma	% 9
Teknolojik Avantajlar	% 9
Yenilikleri Artırma	% 7
İflastan Kurtulma	% 6

Tablo 12: A.B.D.'de Ki Küçülmeye Giden İşletmelerin Sonuçları (ATWOOD, 1995: 16)

Küçülme terimi benzer diğer bazı travmalarla karşılaştırılır; savaş, kötü muamele, doğal afet, suç, kimyasal sömürge, kıtlık ve terörizm geride kalanların

işyerlerinde kaybolmakta ve bununla da kalmayıp, çok fazla çalışan personel ayrılanların işini telafi etmeye çalıştığında öfke daha da artmaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi kurumun 1993'te yaptığı bir araştırmaya göre: İnsan Kaynakları müdürleri; 1989'dan beri bir veya daha fazla vahşet hareketi işçiler tarafından kendi şirketlerinde gösterildiğini ve bu olaylar 1991'den beri %80'den daha fazla görüldüğünü söylemiştir (CONNELY, 1993: 197). Bu çalışma bu vahşet olaylarını küçülme ile bağdaştırmamakla birlikte fakat küçülmenin stresinin bu olaylarda bir parça rolü olduğu bir gerçektir.

Sadakat kati suretle her zaman küçülen organizasyonlarda azalmaktadır. Vaktiyle sadık geride kalan çalışanlar kendilerini ilk sıraya koyma düşüncesine yoğunlaşırlar, işletmeye güvenmezler ve sık sık kendilerinin bir sonraki kurban olduğunu hissederler ve özellikle personel azaltımı rasgele olarak yapıldığında bu gerçekleşir. Bir kere artık çalışanların organizasyona güvenleri kalmamıştır ve bu güven bir daha hemen hemen asla yeniden oluşturulamaz. Geride kalanlar yaratıcılığı organizasyonun büyüme olasılıklarını düşünemeyecek kadar meşguldürler veya çaba gösterme konusunda dikkatli olmamaktadırlar.

Birçok geride kalan çalışan bir küçülmeden sonra hata yapmaktan çok daha fazla korkmaktadır. Herhangi bir hatasının, bir dahaki sefer sırayı ona getireceği anlamına geldiğini düşünür. Bu da yaratıcı düşüncede ve organizasyonel yeniliklerde bütünüyle bir azalma neden olmaktadır. Birçok geride kalan bir sonraki işten çıkarılan çalışan olmaktan korkuyor ve bu korku da onların iş zamanlarının çoğunu sadece boş durarak harcamalarına neden olmaktadır. Moral zamanla azaldığında birçok en iyi, en yetenekli geride kalan çalışan organizasyondan ayrılır. Çok fazla işle yüzleşmekten, çok az sadakat ve güvene sahip olmaktan ve işte bir sonraki gidecek olanın kendisi olacağı hissinden dolayı, en parlak geride kalanlar sık sık gemiyi terk ederler bir küçülmeden sonra herkese kendilerinin işletme için gerekli olduğunu hissettirmektedirler.

Bu olay beyin gücünün kaybolmasına sebep olur. Bununla birlikte bir enstitü için; en iyi liderler, en kapasiteli teknik kişiler, parlak fikirli insanlar ve en çalışkan işçiler bir şirket için tekrar elde etmesi yıllar süren bir servettirler. Geride kalanlar işletmeyi terketmektedirler; yorgunlar, güvensizler, sinirliler, korkuyorlar, sık sık travma

geçiriyorlar ve sıklıkla psikolojik olarak kötü durumda kalmaktadırlar. Bunun yanında küçülmeden sonra geride kalan çalışanların tepki göstermemesi için iş liderleri konuşmalarında uysal, nazik, kendini önemsiz hisseden, rekabetçi, sıkıntılı işçiler istemektedirler (BROWN, 1996: 17) .

Organizasyonlar bu sonuçları sürekli çalışmayla geliştirebilecek türde küçülmeyi tercih etmeli, değişiklikleri dürüstçe haber vermeli ve işten çıkarılanlara merhametli davranmalıdırlar. Geride kalanların davranışları, azalan personele nasıl davranıldığını anlamak bakımından çok önemlidir. Organizasyonel çaba işten çıkarılan personele yardım ettiğinde, geride kalanlar daha iyi davranışlar sergilemektedirler. Küçülen organizasyonlar sık sık en sadık çalışanlarını kaybetmektedirler. Belki de, onların pozisyonunun uzun vadede gerekli olmadığı doğru ve belki bu kişilerin yetenekleri eskidir fakat dürüst ve sadık işçiler için bir işletmede yer olup olmadığı tartışılması gereken bir konudur.

İKİNCİ BÖLÜM - ÖRGÜTSEL ETKİNLİK AÇISINDAN KÜÇÜLME STRATEJİLERİNİN ETKİLERİ

Örgütsel etkinliğin başarı sağlamasının yanında tabii ki bazı etkileri olacaktır. Bu etkileri de biz, Örgütsel küçülmenin işletmelere ve iş görenlere olmak üzere ve aynı zamanda da küçülmeden önce, esnasında ve sonra olmak üzere etkileri incelenecektir.

2.1 Örgütsel Küçülme Öncesi İş görenlerin Durumu

Örgütsel küçülme liderler tarafından başlatılmalı, güçlü bir liderlik ile çalışanlar ile enteraktif olunmalı ve liderler örgütü nereye götürmek ve ne yapmak istedikleri konusunda açık olmalı, uygulamanın başından itibaren her aşamasında bulunmalıdırlar. Bununla beraber çalışanlar da sürece dahil edilmeli ve her bir iş ve her bir görev için örgüt operasyonlarını analiz etmelidir. Yönetim ve çalışanlar karşılıklı denetim birimleri kurarak ya da kendi başlarına oluşturdukları birimler aracılığı ile gereksiz işleri, çalışanların zamanlarını nasıl geçirdiğini belirlemeli, etkinliği arttırmak ve örgütsel fazlalıkları ortadan kaldırmak için yollar aramalıdırlar. Başka örgütler tarafından daha önce uygulanmış örgütsel küçülmelerde bulunmuş ekipler ile beraber çalışılmalıdır. Çalışanlar örgütsel küçülmenin sebeplerini anladıklarında, istihdamları belirli bir süre için garanti edilmesi durumunda ve yöneticilere güven duyarlarsa, örgütsel küçülme yumuşak ve etkili bir şekilde uygulanabilir (CAMAERON, 1991: 61).

Temel zorluk bir örgütsel küçülmenin zamanlaması, planlanması ve iyi şekilde yönetilmesindedir. Vizyon, misyon ve operasyonlar arasında hızla değişen şartlarda yönetim tarafından bağ kurulması gereklidir (HOSKISSON VE HITT, 1994: 40). Uygulamadan sonra, üst yönetim devamlı olarak çalışanların davranış ve hislerini izlemelidir.

2.1.1 Karşılaşılan sorunlar

Bireyler, gruplar, örgütler değişimi kendi yaşamları ile mali durumları için bir tehdit olarak algılamakta, buna bağlı olarak bireyler, gruplar ve örgütler değişen gerçeğe bazen uygun olmayan cevap verme eğilimi taşımaktadırlar. Kendilerini korurlar ve sertleşirler. Böylece maksimum olarak üretici ve iş yapıcı olmazlar; çünkü enerji ve birikimlerini başarmak yerine savunmaya yöneltirler.

Sık rastlanan sorulardan biride üst kademe yöneticiler değişimi yaparken kendilerinin davranışlarını değiştirmemekte ve ne değiştireceklerini bilmemekte ya da çok az bilmektedir. Üst kademe yöneticiler yaratıcı yeni tasarımlar geliştirmemekte ve kendi düşünüş ve uygulamalarını değiştirmekte zorlanmaktadır. Örgütsel küçülmeyi sadece teknik bir süreç olarak görmek örgüt kültüründe bir değişim gereği hissetmemek, konuya basit bir şekilde maliyet ve çalışan sayısını azaltmak olarak bakmak süreçte insan boyutunun unutulmasına, dolayısıyla karşı koymaların oluşmasına sebep olmaktadır. Zaten bilinmeyenden korkma, iş güvencesi tehdidi, yeni düzende alınacak yer, değişimi anlamama, konsantrasyon bozukluğu, gelecek korkusu yaşayan çalışanlar, karşı koymalara eğilimli olmakta, yönetime güven kaybı duymaktadırlar.

2.1.2 Sorunların çözüm yolları

Yöneticiler bütün operasyonu kontrol ederek her bir boyutu vurgulamalı, amaçları belirlemeli ve çalışanların bunu anladığından emin olup uygun atmosferi sağlamalıdır. Böyle bir liderlik olmaksızın, çalışanlar değişim vizyonuna şüpheli bakabilir, değişime karşı direnç ve yönetime karşı güvensizlik oluşabilir (CAMAERON, 1991: 64).

Çalışan değerlendirme sistemi yeniden düzenlenerek işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmeli, ve hangi pozisyona, hangi uzmanlığı olan kişinin geleceği baştan itibaren planlanmalıdır. Süreçten sendikaları haberdar etmek ve iletişim içinde olmak işletmeye avantaj sağlayabilmektedir (CIPOLLA, 1995: 30).

Çalışan sayısının azaltılmasından ziyade maliyet azaltıcı yöntemler kullanılmalıdır. Eğer çalışan sayısını azaltmak gerekli ise uygun büyüklük iyi hesaplanmalı (HOSKISSON VE HITT, 1994: 42), yöneticiler işine son verilecek kişilerin dışarıda bir firmaya yerleştirilme programına yardımcı olmalı ve bu kişilere yardım sağlanmalıdır. Çalışanlara part-time çalışma imkanı sağlanması da, işten çıkarılacak kişilerin daha fazla gelir elde etme ve yeni iş bulmalarına olanak sağlamaktadır.

Bir başka çözüm yolu da işten çıkarmak yerine bütün çalışanlardan, başkandan en düşük ücret alan çalışana kadar ücret kesintisi yapmak olabilir. Bununla beraber erken emeklilik ek tazminatlar, çeşitli avantajlar sağlanarak teşvik edilebilir.

İşletmeden ayrılacaklar için geliştirilmiş ayrılma planları yapılmalı kariyer karar seminerleri sunulmalı ve ayrılmaya karar verenler ya da atılanlar için dışarıda iş bulma çabalarına yardımcı olunmalıdır. Eğitim hizmetleri her çalışan için ve yönetimin her kademesine sağlanmalıdır.

2. 2 Örgütsel Küçülme Sonrası İş Görenlerin Durumu

İşten çıkarmalardan sonra geride kalan çalışanlar sık sık suçluluk, kızgınlık veya rahatlama hissederler. Suçluluk ya da belki kızgınlık birlikte çalışılan kişi kovulduğu zaman oluşur. Başlangıçta işini koruyan çalışan pozisyonuna sahip olduğu için mutlu olmasına rağmen gelecekte işten çıkarma tehdidi genellikle mevcuttur.

Baştan sona bütün kademelerde uygulanan azaltmalar çalışanların dikkatinin çekilmesinde, bütün örgüt üyelerinin enerjilerinin hareketlendirilmesinde, ve değişime karşı koymanın üstesinden gelinmesinde etkili yollardır. Bu durum işletme tarafından karşılaşılan durumun ciddiyetini göstermesi bakımından da önemlidir ve firmayı yeni yaklaşımların ihtiyacı bakımından uyarır. Azaltmalar firmanın durumunun kabul edilemez bir halde olduğunu gösterir. Genelleştirilmiş örgütsel küçülme adam kayırma suçlamaları ve potansiyel yasal ve sözleşme suçlamalarından işletmeyi korumaktadır (CAMAERON, 1991: 65).

Çalışanların işleri ortadan kaldırılmasına rağmen bir müddet daha ücretlerini almalarına izin verilmesi ve bu arada başka bir iş bulmalarına ya da işletme için değer yaratan bir iş yaratmalarına olanak tanınabilir. İşte kalanların yeniden eğitim masrafları karşılanabilir. İşletme, örgütsel küçülme sonrası iş görenlerden yeni ürün hizmetler için daha gayretli olmalarını isterken yaratıcılıklarını kullanmaları için teşvik edebilir. Bu durumda yönetim sıklıkla iş görenlerden iş süreçlerini geliştirmelerini ya da maliyet ve satışlar üzerinde iyileştirme yapacak fikir ve projeleri oluşturmalarını beklemektedir.

2.2.1 Karşılaşılan sorunlar

Yönetim ve çalışanlar değişimi farklı görürler. Yönetim değişimi operasyonları strateji ile birleştirerek şirketi güçlendirme fırsatı ve kariyerlerinde ileri gitme fırsatı olarak algırlar. Çalışanlar ise dengeleri bozan ve rahatsızlık yaratan unsurlar olarak görmektedirler.

Örgütsel küçülme, işte kalan çalışanla yönetim arasındaki karşılıklı güvene dayanan sosyal kontratın bozulması yol açar. Örgütsel küçülme sonrası işletmenin tutmak istediği insanlar arasında da huzursuzluk, şüphelilik, yönetime güvensizlik, kızgınlık, moral bozukluğu, aile sorunları (APPLEBAUM VE DIĞ. , 1999: 451), verimsizlik (HOSKISSON VE HITT, 1994: 44; CAMAERON, 1991: 66), iş tatminsizliği artar, örgüte bağlılık geleceğe güven azalır. Kaliteli personel iş bulmada zorlanmadığı için sıranın bir gün kendine geleceğini düşünerek iş fırsatlarını araştırmaya başlayabilir. Kalanlar arasında işletmede risk almamak eğilimi artabilir. Bunun sebebi cezalandırılmak korkusudur. Kalalar kısa vadeli kararlar verirler; çünkü işletmenin geleceğinin belirsizliği, olmadığı için stres artar ve ayrıca işten çıkarılanlar için suçluluk duygusu oluşur. Sonuç olarak örgütsel küçülmenin istenmeyen sonuçları kötü uygulama ve kötü kararlarla birleşirse, işletmenin istediği sonuca doğru ilerlemesini engellemektedir (HOSKISSON VE HITT, 1994: 44).

Çalışanların yeni bir bölüme kaydırılması için, statünün, faydaların, gelirin ve fırsatların kaybı anlamına gelir ve bu durum örgütsel küçülme sürecinin

sonuçlandırmaktadır. Çalışanlar arasında sabotaj, hırsızlık ve idealizm kaybı işten atılmalarda gösterilen reaksiyonlardandır.

İş görenlerin yaşadığı bu zorluklar, yenilenen krizlerde Pazar ve işin ihtiyacına yeniden odaklanamama sorunu, iş görenlerin işlerini pasif bir şekilde işlerini sürdürmelerini, yöneticileri suçlamalarını ve hatalarını kabul etmemelerini ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeplerden dolayı işletme gerek duyduğu esnekliği kaybeder. Belirsiz konularla baş etmek zorlaşır ve karar süreçlerinde merkezileşme artar; çünkü üst yönetim kaynakları idare ederken yaptığı hataları artık göze batar ve daha az kabul edilebilir olmaktadır (CAMAERON, 1991: 68)

Örgütsel küçülme stratejik planlamanın belirsiz bırakılan bir unsuru, işten çıkarmalardan sonra şirketin toplam işi için insan kaynakları planıdır. Sık sık bütün seviyelerdeki çalışanlar daha uzun saatler çalışmak, daha az çalışanla iş yapmak zorunda kalmaktadırlar. Başlangıçta işini koruyanlar fazla mesai yaparak bu işleri yapacak olmalarına rağmen, bunu yapmak için isteksiz davranmaktadırlar. Böyle durumlarda tek motive eden unsur korkudur.

İş görenlerin sorunların yanında örgütte de bazı sorunlar oluşur. Bu çerçevede örgütlerde etkin iletişimin zayıflaması, yetenekli personelin yitirilmesi halinde rekabet ve örgüt hafızasında kayıplar, esneklikte, üretimde, karlılıkta, yaratıcılıkta, örgütsel öğrenmede azalmalar görülmektedir (APPLEBAUM, 1999: 456)

2.2.2 Sorunların çözüm yolları

Örgütsel küçülme sonrası karşılaşılan sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Küçülen işletmede kaliteli çalışanları tutmanın en iyi yolu iletişimdir. İletişim güveni güçlendirir ve değişimi güvene zarar vermeden sağlar ayrıca bölümler arası ilişkiyi geliştirir, sorun çözmeyi hızlandırır. Liderliği burgulamak, takımı bireyin üzerinde tutmak (HOSKISSON VE HITT, 1994: 45), iş görenlere karşı adil olmak, çalışanların inisiyatiflerini arttırmak, iş görenlere daha fazla

kaynak ayırmak , morallerini yüksek tutmak, onları övmek (CAMAERON, 1991: 69) kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak, kollektif bir sorumluluk bağı kurmak, işletmede kalanların karşılaştıkları sorunları çözmede yardımcı olacaktır.

İnsan sermayesinin eğitim programları yoluyla gelişimi öncelikli konudur. Eğitim ve gelişim yöntemleri ile, ayrıca ortak bir dil, hedef ve kültür yaratmak, çalışanlar için önemli ve gerekli yeteneklerin kazanılması ile rekabetçi zorluklara karşı güç kazanmak kolaylaşmaktadır. Güçlü bir liderlik ile, sürekli bir şekilde amaç ve hedeflerin belirtilmesi çekirdek uzmanlıkların güçlendirilmesini sağlamaktadır (HOSKISSON VE HITT, 1994: 46).

İşten çıkarma anında ve sonrasında iş görenlere yardım edecek birimlerin, işten çıkarma işlemlerini yürütecek çalışan takımların kurulması ile aile danışmanlığı ve psikolojik yardım sağlanması, ayrıca işten çıkarılacakların yeniden başka şirketlerde işe yerleştirilmesi için çaba gösterilmelidir.

Eğitim çalışmaları içinde, öz geçmiş yazma kursları, kariyer danışmanlık kursları, iş arama, iş görüşmesi teknikleri yeni yapacakları işlerle ilgili kurslar bulunmaktadır. Bu tür eğitim çalışmaları devamlılık göstermelidir.

İşten çıkarılacak ve çıkarılanları finansal kayıplarını azaltmak ve işsizlik stresinde korumak için yüksek tazminatlar, toplu para verme, sağlık sigortası yapma, erken ve gönüllü emekliliği özendirme gibi yöntemler kullanılabilir.

İşte kalanlar genelde şu dört şekilde işten çıkarılmanın sorunları ile uğraşabilirler. Bunlar pozitif düşünce genelde kişinin kendine bulunduğu durumun kendi avantajına dönüşeceğini, hareket, zamanını ve enerjisini işine ayırması gerektiğini, yardım arama, içinde bulunulan durum hakkında bilgi edinmesini, kaçınma ise içinde bulunulan durumdan dolayı kendini izole etmeme ve sorunlarla yüzleşmesi gerçeğini ifade eder.

İnsan kaynaklarının işten çıkartılacaklar için başka işe yerleştirme çabaları dış işe yerleştirme olarak adlandırılabilir. Bu yöntem iş görene yapılacak en iyi yardım yoludur (CASCIO, 1993: 105). En iyi dış işe yerleştirme işlemi etkin bir şirket yönetimi ile iş dünyasında geniş bir tecrübesi olan ve insan doğasını bilen kişilerin bilgilerinin

birleştirilmesi ile olur. İşe yerleştirme programları eğitimleri de içerecek bir şekilde dikkatlice hazırlanmalıdır.

2.3 Küçülmenin İşte Çıkarılan Ve İşte Kalanlar Üzerindeki Etkileri

Örgütsel küçülmenin etkileri incelenirken konuya iki boyuttan yaklaşmak gerekir. Birincisi iş görenlere etkileri; ikincisi ise örgüte etkileri elbette bu iki boyut birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim içerisindedir. Bu uygulamadan dolayı işini kaybedenler üzerindeki etkilerin bilinmesi, firmalara da bu konu ile ilgili olarak neler yapmaları gerektiği konusunda fikir verecektir. Örgütsel küçülmeden etkilenen iş görenler de iki grupta incelenmelidir. Bu gruplardan ilki işinden atılanlar, diğeri de söz konusu uygulama sonucu işte kalanlardır (COŞKUN, KUTANIŞ, S. COŞKUN, 2002: 251).

2.3.1 Küçülmenin işten çıkarılanlara etkileri

Küçülmeden en açık biçimde etkilenenler işlerini kaybedenlerdir. Bu küçülmenin etkilerini araştıran çalışmaların çoğu işten ayrılan personel üzerindedir. Bu çalışmalar küçülmenin işten ayrılanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin altını çizmektedir. Bu etkilerin başında finansal kayıplar ve geçim sıkıntıları (KOZLOWSKI, 1993: 271), tutum ve davranışlardaki bozukluklar, aile ilişkilerinde ortaya çıkan problemler ve demografik etkileri gelmektedir. Demografik etkiler incelenirken de özellikle işten atılanlarda cinsiyetin ve medeni durumun (KOZLOWSKI, 1993: 271) önemli bir yer tuttuğu ifade edilebilir (COŞKUN, KUTANIŞ, S. COŞKUN, 2002: 251).

Çoğu zaman, işten çıkarmaların, çıkarılanlar üzerinde gerçek etkileri vardır. Kişiler etkilenme sürecinde üç yaygın davranışı gösterirler: Kızgınlık süreci, depresyonla savaş ve güven kaybıdır (BOLULU, 2001: 27).

Öfkeyle Başa Çıkma: Bir yerde uzun süre çalıştıktan sonra, bir çalışanı tehlikeye atmak, onu kesinlikle öfkeli yapacaktır. Bu durum çalışanın hayatının her

yönünü etkiler, ailesiyle yada başkalarıyla olan ilişkilerini dahil. Fakat bu öfkenin yani iş arayışlarını etkilememesi için kontrol altında tutulması gerekir. Çünkü yeni işveren başvurularının kızgınlığıyla değil, neden iş için uygun olduğuyla ilgilenmektedir.

Depresyonla Mücadele: İşten çıkarılan birinin depresyona girmesi normaldir. Bununla birlikte, uzun süre devam ettiği bir durum da kişinin tüm ilişkilerini etkileyebilir ve fiziksel sorunlarda (kilo kaybı uykusuzluk) yaratabilir.

Güvenin Yeniden Kazanılması: Küçülme periyodu insanlarda yeni iş ve piyasa koşullarına kapasite ve yeteneklerinin yeterli olup olmadığı konusunda soru işareti yaratır. Bir çok çalışan kariyer pozisyonunu değiştirmek için duraksar ve işten çıkarılmayla karşısına çıkan yeni pozisyonlar için güvenini kaybeder. Bu durumda temel nokta kendilerine güvenmeleri ve üretkenlik ve verimliliklerine olan inançlarını yitirmemeleridir.

İşletmede daha kısa süre çalışmış olanlar daha az etkilenirken, uzun süreli çalışmış ve şirkete güveni tam olan çalışanlar daha olumsuz etkilenirler. Fakat işten çıkarılanlara destek için resmi ve gayri resmi olarak gruplanabilecek yollar vardır. Aile ve arkadaşlar, kişinin süresini en aza indirmek için tecrübelerini paylaştığı, internet ve kütüphane gibi gayri resmi ortamlarda mevcuttur. Bunun yanında küçülmenin işten çıkarılanlara olan etkileri şunlardır:

2.3.1.1 Çalışanların maddi gücüne etkileri

İşini kaybeden veya erken emekliliğe sevk edilen bireyler çok kısa zamanda büyük bir maddi sıkıntı beklemektedir. Aldıkları tazminat ve işsizlik sigortaları genellikle yeni bir iş bulmadan tükenmektedir. Yapılan çalışmalar, işten çıkarılanların işsizlik sürelerinin öngörülenden daha uzun sürdüğünü ve bu durumun bireyler üzerinde olumsuz finansal etkileri olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında, iş kayıplarından doğan istikrarsızlık sebebiyle de çalışanlar büyük maddi zarara uğramaktadır. İşini kaybedenler sürekli bir iş bulma konusunda zorlukla karşılaşabilirler. Kısa dönemli işlere girebilirler veya daha alt seviyedeki işlere razı

olabilirler. Bununla birlikte, iş kayıplarından dolayı ekonomide durgunluk görülebilir ve bu da işsizliği artırmaktadır.

Maddi kayıplar yeni iş bulununca da devam edebilir. Zira, bu işteki ücret veya maaş genellikle öncekinden daha düşük olacaktır. Özellikle yeni işin part-time olması durumunda bu kayıp daha belirgindir. Bu düşük ücret sebebiyle birey hayatında yeni bir düzenlemeye gitmek zorunda kalır. Eğlencelerinden, giyiminden, ulaşım harcamalarından ev eşyalarına kadar hayatın her boyutunda kısıntıya gitmek mecburiyetindedir. Özellikle yaşı ilerlemiş, düşük eğitim düzeyine sahip, mavi yakalı kadın işçilerin erkeklere nazaran daha düşük ücret aldıkları tespit edilmiştir. Buna karşılık, işini kaybetmenin erkekler üzerinde kadınlara nazaran daha sarsıcı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

2.3.1.2 Sağlığa etkileri

Araştırma sonuçlarına göre, iş kayıpları sadece düzenli bir gelir kaybına sebep olmakla kalmaz. İş, bireyin psikolojisine bir dizi katkıda bulunur ve iş kaybedildiğinde birey, bir dizi stres ve gerileme maruz kalır. İşsizlikten kaynaklanan stres sonucundaki fiziksel rahatsızlıkların en yaygınları arasında baş ağrıları, mide problemleri, yüksek tansiyon, psikomatik belirtiler, artan içki tüketimi, içilen sigara sayısındaki artış ve kendini iyi hissetmeme duygusunun sürekliliğe dönüşmesi gelmektedir. Kan basıncı, kolesterol, kilo ile iş değiştirme deneyimleri arasında bağlantı olduğu belirlenmiştir. Ancak, işsizlik riski ile kalp rahatsızlıkları arasında bir bağlantı bulunamamıştır. İşsizliğin psikolojik sağlığı bozmasının yanında düşünme fonksiyonunu ve algılama süreçlerini de bozduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda, işsizlerin öğrenmede umutsuzluğa düştükleri ve testlerde daha başarısız oldukları görülmüştür. İşten çıkarılanların kendilerine güvenlerinde azalma söz konusu olmuştur. İşsizler gerçek sebep yerine bahaneler üretme eğilimine girmekte ve geçmişteki tecrübelerinden ders çıkartamamaktadırlar. Fakat, bu tür psikolojik etkiler yeni bir iş bulununca ortadan kalkmaktadır (KOZLOWSKI, 1993: 273).

2.3.1.3 Tutumlara etkileri

İş kaybı ile farklı arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda, işsizlerin çalışanlarla kıyaslandığında kendilerini çok daha fazla tatminsiz hissettikleri kaydedilmiştir. Pearling işi kaybetmenin ekonomik gerginliği artırdığını, bu ekonomik gerginliğin kendi değerinin farkında olmak ve ustalık gibi bireysel duygularla olumsuz bir bağlantısının bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanında bu tür kendine güveni kendini takdir gibi kavramlarda hissedilen azalma çoğalan depresyonla da bağlantılıdır. İşini kaybeden bireylerde bu tür duygulardaki azalma sosyal destek, mali kaygılar ve işsizlik süresinin uzunluğu ile de bağlantılıdır. Önemli bir konu da, işsiz kalan yöneticilerin kendini takdir etme duygusunda bir azalmanın olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, bazı teknik ve profesyonel çalışanların işlerini kaybetmelerini daha ılımlı karşıladıklarına ilişkin bulgular da vardır. Bunlar, gelecek hakkında hala iyimserliklerini korumakta ve değerlerinin artacağı ve bu iş kaybının kendileri için bir fırsat olacağı kanaatindedirler. Böylece küçülmeye olumlu ya da olumsuz bir tepki ; işinden çıkarılan işçinin beceri ve diğer kaynak donanımının bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Örneğin Latack ve Dossier iş kaybını bir kariyer dönüşümü olarak tanımlamıştır (COŞKUN, 2001: 26). Ancak, iş kaybının olumlu bir kariyer değişimine dönüşmesi için iş kaybından kaynaklanan stresi azaltacak birkaç faktörün varlığı gerekir. Bunlar arasında işe bağlılık ve iş tatmini, yeterli finansal kaynaklar, olumlu sosyal destek ve aile yapısı, organizasyon tarafından iyi planlanmış bir küçülme ve verimli iş arama ve kısa süreli işsizlik sayılabilir.

2.3.1.4 Aile ilişkilerine etkileri

İş kaybı tecrübesinin sadece bireyi değil ailesini de etkileyeceği açıktır. Örneğin, iş kaybı ailenin hayat standartlarını değiştirecektir. Ailenin harcamalarında yeni bir düzenleme yapması gerekebilir, ebeveynlerin veya çocukların yeni iş bulmaları veya daha uzun süreli çalışmaları gerekebilir.

İş kaybı aileyi birkaç yönden etkiler. Kocanın iş kaybına verdiği duygusal tepki daha sonraları eşinin psikolojik sıhhatini etkiler. İş kaybı sonucunda aile iklimi bozulur, birliktelik duygusu azalırken çatışma artar. Buna ilaveten, eşler aile normlarında herhangi bir değişiklik olmadığını söylemelerine rağmen geleneksel olarak kadın işi olan bazı görevleri erkeklerin yapmaya başladığı ortaya çıkmıştır. Wilhelm ve Ridley , kocanın işten çıkarıldığı zaman eşlerin bununla nasıl başa çıktıklarını araştırmıştır. Sonuçlar, mali tartışmaların özellikle bayan eşlerde stres duygusuyla pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işsizlik stresine sadece bireyin değil aile üyeleri ve arkadaşlarının da maruz kaldığı ifade edilmektedir. Ancak, iş kaybının ailenin fonksiyonlarına uzun dönemli etkisi ya da iş kaybı ile diğer önemli hayati olaylar arasındaki karşılıklı etkileşim konusunda araştırma eksikliği söz konusudur.

2.3.1.5 Demografik etkileri

Araştırmalar işten çıkarılanlara homojen bir yapıya sahiplermiş gibi muamale etme eğiliminde olmasına rağmen bireyler iş kaybına tek tip bir tepki vermezler. İşsizliğin demografik gruplar üzerindeki etkisi farklı olabilir. İşsizlik beyaz yakalılara nazaran mavi yakalılara ve kadınlara göre erkekleri farklı şekilde etkilemektedir. Bu grupların farklı etkilenme olasılığı iş gücü içerisindeki kadın sayısının çoğalmasından dolayıdır. Beyaz yakalı çalışanların işten çıkarılmalarındaki artış ile de bağlantılıdır.

Beyaz yakalı çalışanların işten çıkarılma oranındaki artış ile, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların işsizliğe tepkileri arasındaki farklılıklar araştırma konusu olmuştur. Örneğin, mavi yakalıların daha büyük oranda işsizlikten kaynaklanan mali sıkıntı ve gerginlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan beyaz yakalıların daha çok fizyolojik etkiye maruz kaldıkları iddia edilmiştir. Çünkü, bu çalışanlar için iş, sosyal statü ve kendini tanımlamanın merkezidir. Buna rağmen, Payne ve diğ., tarafından yapılan bir çalışmada bu iki grup işsiz arasında çok az sayıda farklılık bulunmuştur. Bu araştırmacılar, beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında işsizliğe verilen tepkinin genel sağlık, huzursuzluk , depresyon ve genel psikolojik sıkıntılarla

ilgili olarak bir farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Dahası çalışan bağlılığından beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında önemli bir farklılık yoktur fakat, beyaz yakalılar işsizliğin bir sonucu olarak daha fazla kariyer ve yaşam tarzında olumlu değişiklik fırsatlarını idrak etmişlerdir. Oysa, mavi yakalılar dış kontrolü daha çok hissetmişler ve zamanlarını değerlendirmede sorunlarla karşılaşmışlardır.

Erkeklerin geleneksel olarak maddi açıdan aileyi geçindirmekle yükümlü olduğu düşünüldüğünde işsizliğin erkekler için daha zor bir tecrübe olduğu iddia edilmiştir. Bu konudaki problem, bayan işsizleri içeren araştırma sayısının sınırlı sayıda olmasıdır. Bu yüzden, işsizlik deneyiminin kadın ve erkekler üzerindeki farkına ışık tutacak yalnız birkaç araştırma vardır.

Örneğin bir grup beyaz yakalı, eğitilmiş, evli bireylerden oluşan araştırma çalışmasında erkekler kadınlardan daha çok psikolojik problemler yaşamışlardır. Durum böyle olmasına rağmen, işsiz bireyler arasındaki mali durum kontrol edildiğinde erkek ve kadınlar arasındaki farklılık yok olmuştur. Böylece, kadınların ve erkeklerin işsizliğe tepkileri arasındaki farklılığın dayanarak noktasının ailedeki rollerin ve işin fonksiyonu anlamından daha ziyade finansal zorlukların derecesine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın aileyi geçindirmekle yükümlü olmadığı zaman işsizliğin psikolojik etkisi daha az olabilir.

Bekar ya da evli bayanlarında aralarında bulunduğu bir grup ikinci bir gelir ihtiyacında olan mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, gelir kaybına bağlı olarak fiziksel ve duygusal sapsmalarda benzerlik olduğu görülmüştür. Kadın ve erkekler arasında işsizliğe verilen tepkide psikolojik problemleri depresif etki ya da psikolojik stres açısından herhangi bir farklılık görülmemiştir. Bununla beraber, erkekler ve kadınlar iş kaybıyla başa çıkma konusunda önemli farklılıklar göstermişlerdir. Kadınlar semptom odaklı faaliyetlere dayanırken, erkekler daha ziyade problem odaklı faaliyetlere güvenmektedirler. Ayrıca, çalışan ve işsiz kadınlar arasında demoralizasyon açısından herhangi bir farklılık olmadığı, fakat işsiz erkeklerin çalışan erkeklere göre çok daha demoralize oldukları bulunmuştur. fakat, yeniden istihdam edilen kadınların yeniden istihdam edilen erkeklere göre daha fazla demoralize oldukları tespit edilmiştir.

Aynı zamanda finansal sorumluluğu elinde tutan ya da paylaşan kadınlar, işsizliğin sonuçlarından erkekler kadar acı çekmektedirler (KOZLOWSKI, 1993: 276).

Özet olarak, işsizliğin kadınlar üzerindeki etkisi konusunda ek araştırmalara ihtiyaç vardır. İşgücü içindeki bekar kadın oranının artışı, çalışan bayan eş ve tek aile sayısındaki artış ve ailede ikinci bir gelire bağlılığın artması ile küçülmenin etkilerinin erkekler üzerindeki kadar çeşitliliği kadınlar üzerinde de göstermesi kaçınılmazdır. Bu alanda Türkiye’de yapılan çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Bu alan araştırmacılar için geniş fırsatlar sunmaktadır.

Ayrıca iş kaybının farklı yaş grupları üzerinde farklı etkileri bulunduğu dair bir takım göstergeler vardır. Örneğin, farklı yaş gruplarındaki işsiz bireyler, işsizlik deneyimini etkileyebilecek değişik faktörler söylemişlerdir. Bu faktörler finansal baskı, gelir değişikliği bakmaya yükümlü olduğu bağımlıların artması, ve çalışan bir eş olabilmektedir. Dahası, işe yeni başlayan ya da emekliliğe yakın olanlarla kıyaslandığında iş kaybına maruz kalan orta yaş bireylerin daha çok sarsıntıya uğradıklarına dair bir takım bulgular vardır.

Psikolojik rahatsızlık, sapslık ve işsizlik süresinin uzunluğu arasında orta yaştaki bireyler için negatif bir bağlantı söz konusu iken, genç ve emekliliğe yakın bireyler arasında birebir bağlantı bulunamamıştır. Orta yaşlı bireylerin işsizlikten daha çok etkilenmeleri mümkündür, çünkü bakmakla yükümlü oldukları bir aileye sahiptirler. Oysa, genç işsizler henüz bir aile sahibi değildirler ve emekliliği yaklaşanlar da zaten çocuklarını yetiştirmişlerdir. Bu sebepten işsizlikten bu son iki yaş grubunun daha az etkilenmesi doğaldır.

Yapılan çalışmalarda küçülmenin sonrasında organizasyonda kademelerin azalacağı, iletişimin artacağı, süreçlerin azalmasıyla birlikte iş akışının hızlanacağı ve bütün bunlara bağlı olarak örgütün verimlilik ve etkinliğinin artacağını işaret etmekteyse de, bütün bunların sonunda küçülmenin arkasındaki temel güdü olan finansal performansta iyileşme ve küresel düzeyde rekabet gücü kazanma amaçlarına da ulaşılmış olacaktır (CAMERON, 1991: 65). Bu konuda yaptıkları bir çalışmada, çalışanların küçülmenin uygulanmasından sonra firmaların etkinliğinin artmadığı

görüşünde olduklarını tespit etmişlerdir. “DeMeuse yaptıkları yazın incelemesinde küçülmenin uygulanması lehinde ve aleyhindeki iddiaları özetlemişlerdir” (COŞKUN, KUTANIŞ VE S. COŞKUN, 2002: 251).

“Örgütsel küçülmenin birkaç strateji veya stratejilerin kombinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu stratejiler küçülmenin hedefindeki bireyleri doğrudan etkiler. Örneğin, işten ayrılan veya erken emekliliğe sevk edilen çalışanlar işlerini ve düzenli gelir kaynaklarını kaybetme gerçeği ile başa çıkmak zorundadırlar. Nakil, başka yerlere gönderilme, işin yeniden tasarımı, rütbe indirimleri ve azalan iş akışı gibi stratejiler işte kalanların hayat standartlarını doğrudan etkiler. Araştırmalar, çalışan sayısını azaltmaya yönelik stratejilerin işe devam edenlerin tutum ve davranışlarını da etkilediğini göstermektedir. Bunlara ek olarak küçülmenin süreci organizasyonu etkinlik, maliyet, etkenlik ve imaj açısından da etkileyecektir” (COŞKUN, KUTANIŞ, S. COŞKUN: 252).

Bazı hükümet departmanları veya bölümleri küçülmenin gerekliliğinden kaçınılmaktadırlar. Son geçen 3 veya 4 yıl, bazı departmanlarda defalarca , çok daha fazla hissedilen şekilde sürekli olarak personel kesintisine gidilmiş ve bir çok küçülme yıllık bir proses haline gelmiştir.

Yöneticiler küçülmeyle yüz yüze geldiklerinde, personel gönderileceğinde acil ve pratik ihtiyaçlar üzerine yoğunlaşmayı tercih ederler. Bütün bunlardan sonra, her yönetici için en zor görevlerden birisi, hangi çalışanın gideceğinin ona bildirilmesidir. İş sorumlulukları değiştirilmeli ve genel olarak küçülmenin ortaya çıktığı periyot çok meşgul ve duygusal suçluluk içermektedir.

Maalesef yöneticilerde kalanlardan çok ayrılanlar üzerinde yoğunlaşma eğilimi vardır. Bu aynı zamanda işten çıkarılanlara, iş gelişimi yardımı, danışmanlık ve diğer yardımlarla destekleyeceğini söyleyen danışmanlık acenteleri için geçerlidir. İşten çıkarılanlara bu yardım ve destek servislerinden ihtiyaçları hakkında hiçbir soru sorulmaz. Maalesef işten çıkarılanlar ayrıldıktan sonra, geride kalanların bütün zorluklara rağmen işe devam etmesi gerektiğini ve yöneticilerin kalan

organizasyonlardaki uzun dönemdeki etkilerle anlaşmak gerektiğini unutma eğilimi bulunmaktadır.

En çok konuşulan yardımlardan birisi, küçülmeden 1 veya 2 yıl sonra işçiler tarafından ortaya atılmıştır. Bu yorum şudur:

- Genellikle işçiler işyerlerinin şu hak geleceğini düşünüyorlar:
- İşleriyle ilgili yöneticilerin sözlerine bir güvensizlik
- Organizasyonlarının öncelikleri hakkındaki düzensizlik, şaşkınlık
- Artan iş yükü
- Emirleri hakkındaki şaşkınlık
- Yönetici ve idareci tarafından ihanete uğramışlık hissi
- Çok derin bir güvensizlik duygusu
- Uzun dönemli planlara ait bir işe yaramazlık duygusu
- Operasyonel dönemde değersizlik ve memnuniyetsizlik, bu bir çok problemi açıklıyor
- Organizasyon, daha az risk alma ve yeniliğe doğru gidiyor.
- Yıkıcı faaliyetler zararlı çalışmalar artmaya niyetleniyor.
- Kaynakları artırmak için iç çekişme
- Bireysel çalışan üyeler beraber çalışmaya daha az çaba sarf ediyor ve kendilerini koruyacak şeyler yapmaya daha çok dikkat ediyorlar.
- Genel isteksizlik ve uyuşukluk
- Azalan hizmet seviyeleri ve artan halk düşmanlığı.

Küçülme meydana geldiğinde ve geride kalanlar kaybettikleri arkadaşları için üzölmeye başladıklarında, yakın zamanda ortaya çıkacak olan bu etkileri anlamak çok kolay olacaktır. Fakat, bu etkiler küçölmeden en fazla 1 veya 2 yıl sonraya kadar görölmektedir (WORK911, 2002: 1).

2.3.2 Küçülmenin işte kalanlara etkileri

Çalışanların küçülme ve işten çıkarmalara gösterdikleri tepkiler kişisel olarak değişebilir. Bazıları işten çıkarmalar karşısında soğuk kanlılığını korurken bazı çalışanlar daha duygusal davranabilirler. Bazı çalışanlar üzüntü hissederken diğerleri kızgınlık gösterebilir. Ancak genel eğilim olarak küçülmeler geride kalan çalışanlar için olumsuz etkiler ve stres yaratmaktadır.

Özellikle belirsizlik ve çatışma durumlarında çalışanlarla yönetim arasında güven olması etkin bir iş ilişkisi için çok önemlidir. Aynı zamanda çalışanların belli çerçeveler içinde yetkilendirilmesi onların yaptıkları işleri daha anlamlı bulmalarını ve işleri hakkında kişisel bir kontrol hissi geliştirmelerini sağlar. Bu da çalışanların yaptıkları işte proaktif olmaları ve risk almaları için bir ön şarttır.

Küçülme zamanlarında hiyerarşi karmaşası yaşanabileceği ve çalışanların davranışlarını kontrol eden yöneticilerin sayısını azaltabileceği göz önüne alınırsa bu zamanlarda güven ve yetkilendirmenin şirketin asli fonksiyonlarını yerine getirebilmesinde özel bir rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte küçülme zamanlarında özellikle yönetim ile çalışanlar arasındaki güven duygusunda azalmalar görülmektedir.

Mishra'ya göre geride kalan çalışanların üst yönetimin "açıklığından" şüphe duymaya başlaması, yönetimin kendi ihtiyaçlarını önemsemediğini, işini iyi yapmadığını ve şirketin güvenilmez olduğunu düşünmeye başlaması bunun başlıca nedenleridir.

Ayrıca çalışanlar yetkilerini kullanmakta tereddütlü davranmaya başlarlar. Bununda başlıca sebebi çalışanların yaptıkları işleri anlamsız bulmaya başlamaları ve kendilerini şirkette geçici görmeleridir. Bunun sonucu olarak iş gereği almaları gereken riskleri almaktan kaçınabilirler ve işten çıkarılan kişilerin işlerini yapmaya başladıkları için sahip oldukları kontrol hissini kaybedebilirler. Bu düşünceler de onları bir sonraki işten çıkarılacak kişinin kendileri olacağı inancına götürebilir (TÜRKMEN, 2004: 6).

Küçülmeye olan tepkiler içinde farklı dönemlerle ilgili çalışmalara açıkça ihtiyaç vardır. Kurumsal bir bakış içinde Mısra ve Spreitzer şunu özetliyor: azaltılmış iş alternatifleri ile ilgili kaygılara rağmen, eski çalışanlar, yeni meslektaşlarına göre küçülmeye daha korkak bir şekilde tepki verecekleri umulabilir. Diğer yandan, eski çalışanlar şirkete daha sıkı bağlıdırlar. Onlar uzunca işlerinde kalabilme hakkına sahiptirler ve sadakatleri güçlüdür, ki idareye güvendiklerinde bütün olumsuz etkilere karşı tampon olarak hareket edebilirler. Küçülme literatürü, özellikle eski çalışanların uyumunu etkileyebilecek bazı değer faktörleri açıklar. Küçülmeden sonraki iş gücündeki bir artış bilinen bir sonuçtur. Bütün çalışanların sağlığındaki genel olumsuz etkiden başka, daha ağır, istekler ve daha büyük zaman baskısı muhtemelen özellikle eski çalışanlar üzerinde kesin bir etkiye sahip olacaktır.

Mollica ve De Witt tarafından yapılan bir çalışma, işletmede küçülmeden sonra kalan çalışanların üstünde erken emekliliğin etkileri ile ilgili sonuçları sundu. Yaş ve görev süresi kesin olarak raporlarda görülen ayrılma niyetindeki bir artış ilişkili kritik faktörlerdir.

Depresyon yorgunluk bitkinlik, azalan motivasyon, ihanet, şüphe ve tatminsizlik küçülme işlemi yaşamış kurumların “survivors= hala kurumda çalışan, işten çıkarılmamış olanlar” tarafından hissedilen etkilerinden sadece bir kaçıdır. Daha fazla adamın işine son verme organizasyonların uzun vadedeki kar marjlarını daha kötü duruma sürüklediği saptanmıştır (BARLOW, 2001, 5).

İşten çıkarmaların geride kalanlar üzerindeki etkileri güvensizlik ve öfkeye yol açar. Buna bağlı olarak da motivasyon ve performans düşüklüğü belirir. İşten çıkarmalar sonucu geride kalanların bazı olumsuz hislere sahip olduğu araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

2.3.2.1 İşte kalan personelde meydana gelebilecek olan bazı olumsuz etkiler

2.3.2.1.1 Güven kaybı: Güven geliştirmeye ilgili araştırmalar bir değişim düzenine dayanır: “Güven iki kişi arasında somut veya soyut, ödüllü veya maliyetli, aktivite değişimidir” (BOLULU, 2001: 30).

Organizasyonlar amaçlarına ulaşma anlaşmaları olan yapılardır. Bu anlaşmalar sözleşmelerle sağlanır. Bu noktada güven, kontrol için temel oluşturur. Çalışma ilişkilerinde, psikolojik sözleşmelerde ekonomik veya ilişkisel olarak çalışanla organizasyon arasında yapılır (FELDHEIM, 1999: 58).

2.3.2.1.2 Ekonomik kontrat: Bu kontrat güven için ekonomik yaklaşımı kullanır. Bu güven çeşidinde çalışanlar, faydaları arttırmak için fayda ve maliyetleri hesaplamaya odaklanırlar. Bu ilişki biçiminde çalışanlar uyanık ve güvensizdir çünkü ödemeler değişimde baskın çıkmaktadır.

2.3.2.1.3 İlişkisel kontrat: Bu kontrat çeşidi norm yaklaşıma güven üzerine kuruludur. Güven paylaşılan ideal ve değerler üzerine kurulur. Çalışanlar organizasyondan “biz” diye bahsederler. Çalışanlar organizasyona bağlılığını ve desteğini gösterirler.

Güven ilişkileri üzerine kurulu bu farklı varsayımlar kullanılan küçülme stratejisiyle yakından ilgilidir. İş gücü azaltımı stratejisindeki biçim ekonomik kontrattır çünkü çalışanlar ekonomik hedefleri gerçekleştirmek için sermaye olarak görülür.

Küçülme stratejisinin iki çeşit psikolojik kontratı içerdiği düşünülür ancak ekonomik yaklaşım baskındır. Çalışanlar yönetimin küçülme kararlarına güvensizdir ve iş kaybı ya da aşırı yüklenmeyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Diğer yandan sistemsel stratejisi insancıl bir yaklaşım olarak ilişkisel kontratı kullanır ve yönetim yetkilendirme ve takım çalışması gibi yöntemlere başvurmaktadır.

Bu koşullar altında, bir organizasyonun başarılı olması için güven temel elemandır. Çalışanlar, yönetici ve iş arkadaşlarına güvenmelidir. Fakat maalesef geride kalanlar işten çıkarmalar yüzünden güven kaybı yaşarlar. Şirketi desteklemek için

kendilerini daha az istekli hissederler. J. Brocker'ın çalışması göstermiştir ki geride kalanlar, işten çıkarılanlara hiç ya da çok az tazminat ödediğinde en negatif tepkileri göstermişlerdir (WAYNE, 1981: 185). Buna bağlı olarak üretkenlikte düşüş gözlenir ve işten çıkarmalar ekonomik koşullara karşı ayakta kalmak için organizasyona yardım etmemiş olur. Bu sorunu aşmak için organizasyon dürüst olmalı ve sebepleri direkt söylemelidir.

Geride kalanların pozitif davranışlarını arttırmak için (Kariyer planlama doğru iletişim) ve işten çıkarılanlar için (Dış yerleştirme programları hazırlamalıdır, çünkü güvenin olmadığı yerde olumlu bir gelecek için umut olmaz.)

2.3.2.1.4 İş güvensizliği: Sözlük tanımı olarak iş güvensizliği, “Bir işle ilgili gereksizlik riski derecesi veya çalışanın bir risk olduğuna inanma derecesi”dir (CARLTON PRESS, 2004: 11).

Bir çalışan, kendini organizasyonda güvende hissettiğinde etkin ve verimli şekilde çalışır. Fakat işten çıkarmaların olumsuz etkileri onlara iş güvensizliği hissettirir ve daha çok işten çıkarmalar olacağını bilirler. Bir daha ki yok etme sürecinde olup olmayacaklarını merak ederler (SOUTHWESTERN, 1999: 5). Eğer bu yüksek seviyede iş güvensizliği sürerse, çalışanlar motivasyonunu kaybeder ve performans düşer. İş güvensizliği nedeniyle, geride kalanlar organizasyondan çok kendi kariyerleriyle ilgilenmektedirler.

Bazen geride kalanları güvende olduklarına inandırmak için kelimeler yeterli olmaz. İş güvenliğini yüksek tutarak küçülmeyi yönetmek önemlidir. Örneğin, şirketin onları bir parçası olarak gördüğünü göstermek için sürekli çalışanlara, geçici işler sunulabilir (BOLULU, 2001: 32). Çalışanlar küçülme gerekli olduğunda, geçici çalışanların azaltılacağına ve süreklilerin korunacağına inanmaktadırlar.

2.3.2.1.5 Endişe, öfke, strese artış: Geride kalanlar, işten çıkarmaların nasıl yönetildiğinden ve gelecekte yapılacaklardan etkilenirler. Eğer işten çıkarmaların adaletsiz ve dürüst olmadığına inanırlarsa, geride kalanlar arasında öfke ve eşitsizlik

hissi yayılır (SOUTHWESTERN, 1999: 8). Diğer yandan, işlerinin ne kadar süreceğini bilmemek geride kalanlar arasında endişe yaratır. Bir dükkan yöneticisi işlerini şöyle açıklıyor (BOLULU, 2001: 32): “Kendimi rus ruleti oynuyor gibi hissediyorum. Bölge müdüründen ne zaman bir mesaj veya telefon alsam kalbim atıyordu. Her gün hesaplara bakıyor ve iyi olmaları için dua ediyordum. Kocam, sinirli olduğumu söyledi. Haklıydı. Yorgun görünüyordum ve hayatımda ilk kez deri hastalığına yakalandım.”

İnsanların genellikle sosyal ve iş hayatıyla ilgili stresten şikayet ettikleri bilinir. Şirketlerdeki insanlar işlerinde stresle yaşıyorlardı. Fakat işten çıkarmalar görülmeye başladığında iş daha stresli oldu ve bir dahaki sefere çıkarılıp çıkarılmayacaklarını merak etmeye başladılar.

2.3.2.1.6 Sadakatın azalması: Industry Week dergisi tarafından yürütülen çalışmanın sonuçlarına göre, çalışan sadakatini etkileyen sekiz faktör (NCS, 1995: 5):

- Eşitlik
- Güvenlik
- İyi Yönetim
- Bütünlük
- İyi İletişim
- Yetkilendirme
- Faydalar
- Kişisel Destek

Küçülme nedeniyle şirketler, çalışanları çıkartıp, sadakat sözleşmesini kırıyorlar. Açıklandığı gibi, geride kalanlar eşitsizlik ve güvensizlik hissederler. Ayrıca böyle hissetmelerinin kötü yönetim tarafından verilen yanlış kararlardan kaynaklandığına inanırlar. Gelecekte kurban olabileceklerini düşünerek faydaları ve destekleri sorgulamaya başlarlar. Diğer yandan, küçülmeden önce ve sonra çalışanlara, gerekli açıklamalar yapılmazsa motivasyon düşer ve organizasyonu desteklemek için verimli çalışmazlar bunlar geride kalanlar arasında sadakatın azaldığının işaretleridir.

Sadakati yeniden inşa etmek için, çalışanları eğerli olduklarına ve organizasyonu başarısı için yerleri olduğuna inanmaya ihtiyaçları vardır. Bunu sağlamak için, iletişim sürmeli ve yöneticiler çıkarmalarla ilgili doğru bilgileri sağlamalıdır. Eğer iletişim süreci doğru işlerse, organizasyon moralini tekrar kazanabilir.

Diğer yandan geride kalanlar duygusal desteğe ihtiyaç duyabilirler. Bir çözüm olarak şirketler onlara destek grupları çalışması sunabilirler (BOLULU, 2001: 34). Profesyonel bir danışman, geride kalanların olumsuz hislerini ifade edebileceği bir çalışmayı yürütebilir. Fakat zamanı sınırlamak esastır. Eğer bu çalışma sürekli olursa, işten çıkarmaların olumsuz etkileri sürer.

Küçülmedeki amaçlardan biri giderleri azaltmaktır. Yönetim alt kademedeki olumlu bir etkinin değişimle sağlanacağına inanır ve bu artan karlılık ve üretkenliği getirir. Bununla beraber organizasyonlar aşağıdaki faktörleri ihmal ederler

Yeni bir organizasyonun hayatına başlamadan önce başarması gereken 3 adım vardır, bu aynı zamanda değişim kavramının üç aşamaya bölünebileceği anlamına gelir.

1 – Sonlar: Bazı yöneticiler tutucu ve değişimi reddetme eğilimindedir. Değişime karşı koymak bir çok insanda olumsuz tepkiler yaratsa bile bununla birlikte, yeni organizasyonun yemelini sağlam etmek için insanlar değişim gerçeğinin farkında olmalıdır. İnsanların bir şeylerin değiştiğini görmesi önemlidir.

2 – Geçiş : Bu zamanla olan bir adımdır. Karmaşa eski ve yeni dünyaların, organizasyon kültürlerinin arasında yaşanır. Bob Marshall'ın Scotts'dale danışmanlık firmasından Ariz, insanların duygusal olarak değişim ihtiyacını anladığı halde geçmişe bağlı kaldığını ifade eder (WILLETS, 1996: 46). Bu etkiyi en aza indirmek için, bir çalışan yeni bir işe başladığını düşünmeyi önermiştir. Kişisel geçişini, işinden daha iyi olanaklar için istifa ettiğini farz ederek yapmıştır (BOLULU, 2001: 35).

Roller, ilişkiler ve sorumluluklar küçülmeden sonra değişebilir. Büyük beklentiler rol çakışmalarına yol açabilir ve bu da stresi getirir (SHEENAN, 1999: 12). Geride kalanlar yeni organizasyonda yeni görevlerinin ne olduğunu bilme ihtiyacı duyarlar. Yönetim onlardan ne beklediğini netleştirmelidir.

Bu adımda yöneticilerin davranış tarzı önemlidir. Sert bir patron yerine empati yaparak davranmak geçiş sürecinde geride kalanlara yardımcı olacaktır. Yöneticiler eskiyle yeni arasında geçiş sürecinde eforlarını insanları başarılı olmaları için cesaretlendirme yönünde harcamalıdır. Değişikliklere adaptasyona yardım için şirket de yeni vizyon ve amaçlarını sunmalıdır. İnsanların zihninde anlaşılır bir hedef

oluşturmak önemlidir. İşten çıkarmalarla ilgi acı ve sıkıntıları reddetmek ise gereksizdir. Geçiş esnasında parlak noktalar bulmak faydalı olabilir.

Geride kalanların stresini azaltmak ve geçiş sürecinde başarılı olmak için diğer iki nokta unutulmamalıdır. Bunlardan biri “hepimiz, birlikteyiz ve bunu yapmak için birbirimize ihtiyacımız var” duygusunu yaratmak için takım çalışmasının oluşturulmasıdır. Yönetim, yeni yapıda diğerlerine yardım edebilecek olanları seçmelidir. Bu yeni durumda güveni sağlar. İkincisi ise tüm çalışanları değişen şartlarda başarılı olmaları için eğitmektir. Personel kararları verildikten sonrada başarı için bir eğitim programı başlatılmalıdır. Yoksa, başarısız takım çalışmaları ve eğitim programları moralin düşmesi için başka bir neden oluşturabilir.

3 - Yeni Başlangıçlar: Bu aşama insanların rollerini kabullenip, tecrübe kazanmaya başladıkları aşamadır. Geride kalanlar yeni gerçeklere alıştıklarında süreç tamamlanmıştır (HARREL, 1998: 46). Fakat geçiş sürecinin başarılı ve olumlu personel davranışlarının ve sonuçlarının gözlenir olması önemlidir.

İşten çıkarma araştırmalarının çoğunluğu, ya işten çıkarmanın önemli sebeplerine ya da işini kaybedenler üzerindeki etkilerine odaklanırlar. Oysa, kalanların moral ve verimliliğinin işten çıkarmadan nasıl etkilendiğine göz atmak da bir zorunluluktur.

‘İşten çıkarma kalanları nasıl etkiler?’ sorusunun basit ve tek bir cevabı yoktur. Bazı yöneticiler işten çıkarmanın astların verimliliği, morali ve genel olarak organizasyona bağlılıkları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu kaydederler. Bazı yöneticiler ise aynı organizasyon ya da aynı iş grubu içerisinde bulunan astlarının çok farklı tepkiler verdiklerini kaydederler. Eğer kalanların tepkilerine tesir eden faktörler tanımlanabilirse, yöneticiler işten çıkarmayı nasıl idare edecekleri hakkında daha doğru kararlar alabileceklerdir. Kalanların tepkilerini belirleyen faktörlerin bir çoğunu yöneticiler etkileyebilir ve yönetebilirler.

İşten çıkarmanın yanlış yönetilmesi durumunda kalanların verimlilikleri azalıp moralleri bozulacak, bunun sonucunda işten çıkarmadan umulan maliyet düşüşü beklentilere cevap vermeyecektir. Sonuç olarak, bir işten çıkarmanın planlanıp, yürürlüğe

konmasında kalanlara olan etkilerine özel bir dikkat sarf etmek küçülen organizasyonun yöneticilerinin yükümlülüğüdür (APPLEBAUM VE DİĞ., 1997: 280).

2.3.2.2 İşte kalanların reaksiyonlarını etkileyen faktörler

Kalanların işten çıkarmaya tepkilerini belirleyen faktörleri iki grup altında incelemek mümkündür. Bunlar, birinci olarak işten çıkarmanın ne derece haklı bir karar olduğuna ilişkin algıları; ikinci olarak değişen çalışma şartlarına kalanların uyum sağlama konusundaki algılarıdır.

2.3.2.2.1 Algılanan haklılığın rolü

Kalanların işten çıkarmanın haklılığını idrakleri, bu olgunun niçin meydana geldiği ve nasıl yürütüldüğüne ilişkin algılarıyla belirlenir. Çok sayıdaki araştırmadan çıkan sonuç kalanların çoğunluğunun işten çıkarmanın haklılığına, doğruluğuna inandıkları yönündedir. Kalanları doğruluk yargılamaları bir dizi konudan etkilenir. Kalanların işten çıkarmanın haklılığıyla bağlantılı olarak sordukları sorulardan birkaçı şunlardır (BROCKNER, 1992: 12):

- *İşten çıkarma makul mu?*

Kalanların işten çıkarmanın yetersizlik ya da idari tamahkarlıktan kaynaklanmadığına; gerçekten ihtiyaç olduğuna inanmaları gerekir. Eğer organizasyon içerisindeki diğer firmalarda küçülüyorsa o zaman kalanların işten çıkarmanın makul olduğuna inanmaları muhtemeldir. Ayrıca, eğer üst yönetim işten çıkarmaya karar vermeden önce muhtemel alternatif maliyet azaltma yollarını açık şekilde dikkate almış ise (yeni işçi almama, maaşları dondurma, ücret ve çalışma saatlerinde indirim gitme gibi), işten çıkarma daha makul karşılanmaktadır.

- *İşten çıkarma şirket kültürü ile uyumlu mu?*

Bir işten çıkarma kararı yürürlüğe konduğunda, bu durum çalışanların şirket kültürünün doğası hakkındaki inanışlarına ters düşmemelidir. Bu yüzden örgüte bağlılığı ve 'biz'

duygusunu aşıl原因an şirketler, küçülmeyi geniş zamana yayarak doğal yollardan (emeklilik, gönüllü ayrılma) gerçekleştirmeyi veya işten çıkarılmak zorunda kalanlara eğitim, bildirim öneli, yeni iş bulmada yardım gibi konuları dikkate alırlar. Örneğin IBM, her işletmesinde küçülme sonrasında işleri elimine edilen çalışanların yeniden eğitim ve aynı endüstride yeni düzenlemelerle istihdamını içeren bir politika uygulamaktadır. IBM işgücünde azaltma ihtiyacı gerektiğinde, doğal yollarla işten ayrılanların yerine yeni çalışan almama, erken emeklilik ve diğer gönüllü ayrılma yollarını tercih etmektedir. Bir çok diğer şirkette de istihdam güvencesi, şirket kültürünün ya da gayri resmi organizasyonunun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu şirketler genellikle ataerkil şirketler olarak tanımlanırlar. 1980'lerde Kodak ve AT&T ve 1990'larda Digital Equipment'in yaptığı gibi ataerkil bir şirket, bir işten çıkarma kararını yürürlüğe koyduğunda bu durum çalışanların şirket kültürünün doğası hakkındaki inanışlarına ters düşer. Dolayısıyla, işten çıkarmalar şirket kültürü ile uyumsuz olarak algılanır. İşten çıkarmanın aynı zamanda çalışan ve işveren arasındaki psikolojik anlaşmayı bozduğu kanısıyla bir haksızlık olarak algılanması da muhtemeldir.

- *Organizasyon önceden kapsamlı bir ihtarda bulundu mu?*

Eğer insanlar işten çıkarma sonucun işlerini kaybedeceklerse, bu sadece önceden yeterli bir ihbar söz konusu olduğunda haklı görülür. İhbar önellerinin süresi kanunen düzenlenmiş olabilir. Aksi söz konusu olduğunda, her örgüt kendisi ve işten çıkarılan personel için en uygun süreyi tespit edecektir. General Motors 1993'te bir montaj fabrikasını kapatırken işten çıkarılan işçilerine geleceklerini planlamak için en çok 60 günlük ihbar öneline sahip olduklarını duyurmuştur.

Tabii ki 'kapsamlı' bir ihbar önelini nelerin teşkil edeceği her bir durumdan diğerine çeşitlilik gösterecektir. Dahası, üst yönetim yeterince önceden ihbar öneline sağlarken iyice düşünmek zorundadır. Bu önelin çok fazla olması durumunda işçilerin işi yavaşlatması ya da sabote etmesi gibi bir bedeli ödemek zorunda da kalabilir. Türk çalışma mevzuatında ihbar önelleri ayrıntılı ve kıdem bazlı olarak belirlendiğinden kanuna uyulması durumunda hem işçi hem de işveren ne kadar bir önel belirleyeceğini

bilirler. Ancak, işverenin bu konuda işçi lehine göstereceği esneklik diğer çalışanların algıları ve tutumları üzerinde olumlu bir etki yapacaktır.

- *İşten çıkarma uygularken organizasyon detayları ne kadar dikkate aldı?*

İşte kalanların daha çok işten çıkarma olgusu ile ilgilenecekleri, haberlerin nasıl ulaştığının gerçek yüzü ile fazla ilgilenmeyecekleri düşünülebilir. Fakat araştırmalar işte kalanların tepkilerinin, işten çıkarma uygulamasının önemsiz gibi gözükten detaylarına bağlı olduğunu göstermiştir. Bir petrol şirketinde, çalışanlar bir toplantı için bir araya getirilmiş ve çalışanların her birine içinde A ya da B harfi olan birer zarf verilmiş, A harfine sahip olanların arada kalmaları istenmiş zarfından B çıkanlar ise bitişik odaya alınmışlar ve orada işten çıkarıldıkları söylenmiştir. Yine bir iletişim şirketinde, çalışanlara işten çıkarıldıkları söylenmeden evlerine giderken arabalarındaki radyodan isimleri okunarak işten çıkarıldıkları söylenmiş ve her iki uygulamada kalanların olumsuz tepkilerine sebep olmuştur.

Uygulamadaki bu ayrıntılar, kalanları önemli bir şekilde etkilemektedir. İnsanlar küçülme gibi acı veren bir süreçte saygı ve itibarla muamele edilmek ihtiyacını duyarlar. Organizasyonun bir işten çıkarmayı nasıl uyguladığı önemsiz bir ayrıntı gibi görülebilir fakat, ayrıntıların taşıdığı mesaj önemlidir. Bu yüzden, çalışanların kişiliğine saygı göstererek, işleri yürütmenin detaylarına dikkat kesilen organizasyonlar bu durumun daha haklı ve adaletli olarak algılanmasını sağlarlar.

- *Yönetim, işten çıkarma sebeplerini yeterince açık şekilde izah etti mi?*

Organizasyon, işten çıkarmanın sebeplerini açıklama konusunda bir çaba içerisine girdiğinde kalanlar sürecin haklı olduğu yargısına varacaklardır. Açıklamanın içeriği işten çıkarmanın gerekliliği konusunda geçerli tartışmaları içerebilir. Bu konuda önceden bilgilendirilmiş olan kalanların daha önce üzerinde düşünmedikleri gereklilikleri de ihtiva edebilir. Ayrıca, organizasyonun işten çıkarma nedenlerini açıklaması ve buna zaman ayırması kalanlara kendilerinin onurlu ve itibarlı bir muameleye maruz kaldıkları intibamı verir.

- *Maliyet azaltma, üst yönetim tarafından da paylaşıldı mı?*

Buradaki temel fikir, kalanların haklılık yargılarının işten çıkarmanın özüne ve nasıl yürütüldüğüne bağlı olduğudur. Doğru şeylerin doğru tarzda yapılması önemlidir. Eğer bir organizasyon küçülmeye gidiyorsa, o zaman üst düzey yöneticilerinin de maliyet azaltma bilincinde olması özellikle önemlidir. Örneğin, 1981’de International Harvester Şirketi birkaç küçülme uygulaması esnasında başkan ve genel müdürüne önemli miktarda ödeme yaptı. Bu ödeme, işe alındıklarında karşılaştırılan tazminat anlaşmasının bir gereği olmasına rağmen, küçülmeye giden bir organizasyonda üst yöneticilere aynı zamanda önemli bir miktarda ödeme yapılması haksızlık olarak görüldü. Diğer bir yorum ile “eğer üst yönetime bu kadar çok para ödenebiliyorsa şirket gerçekten önemli bir sıkıntı içinde değildir” görüşü ağırlık kazandı. Bu tür olumsuz tepkilerden kaçınmak için üst yönetim, maliyet indirimini işçi çıkarmadan önce veya o esnada savunup sahip çıkmalıdır.

- *Kalacak olanların seçilmesine karşılık hangi çalışanların işten çıkarılacağını belirlemede hangi karar kuralları uygulandı?*

Tipik bazı karar kuralları, kıdem, fonksiyon ya da başarıya göre terfiyi içerir. Hiçbir karar kuralı diğerinden daha haklı ya da adil değildir. Şirket stratejisine (tarihine ve kültürüne) bağlı olarak her biri en mantıklı en azından bazı zamanlarda götürülebilir. Örneğin, işten çıkarma sonrası stratejisi belirli bazı fonksiyonlara diğerlerinden daha çok vurgu yapıp önem veriyorsa kimin gidip kimin kalacağını fonksiyon tarafından belirlenmesi muhtemeldir.

Eğer organizasyonun tarihinde kaynak tahsisatında kıdem temel alınmamışsa ve organizasyon bu geleneği bozmak istemezse, kimin gidip kimin kalacağı konusundaki karar kıdemle uygun bir şekilde belirlenebilir. Karar kuralların içeriği kadar uygulama tarzı da önemlidir. Tutarlılık ve doğruluk adaletlice yürütülen bir karar kuralının iki kalite değer işaretidir. Bu yüzden eğer başarıya göre terfi birisi için esas alınmışsa tüm diğerleri için de esas alınmalıdır. İstisnai durumlar söz konusu olabilir, fakat bu durumda gerekçenin açıklanması kaçınılmazdır. Daha ötesi , eğer başarıya göre terfi temel alınmışsa o zaman başarı temelli terfi prosedürünün kullanılması çok önemlidir. Örneğin, başarıya dayalı terfiyi esas alan bir küçülme niyetinde olan bir organizasyon iyi

performanslı çalışanını çok iyi olmayan performans sergileyenden ayırmak için performans değerlendirme oranları kullanacaktır. Fakat , bu organizasyonda performans değerlendirme sisteminin doğruluğu hem kalan hem de işten çıkarılanlar tarafından şüpheli olarak algılanırsa, iyi niyetle alınmış başarıya göre terfi esasına dayalı bir küçülme kararı haksız, adaletsiz olarak algılanır ve olumsuz tepkilere neden olur.

- *Organizasyon, işten çıkarma sonrası ortamı yumuşatmaya yardımcı olacak geçici fakat görünür (hissedilir) hizmetler sağladı mı?*

Geçici hizmetlerin göze çarpan işaretleri işten ayrılma tazminatını, işsizlik sonrası psikolojik danışmanlığı, görece olarak önceki işyerine benzer başka yerlerde iş bulmaya yardımcı olacak her tür diğer hizmetleri ve sağlık sigortasının bir süre daha devamını kapsar. Belirli bazı bireylerin diğerlerinden daha fazla geçici yardım elde ettikleri bir sır değildir. Organizasyon içinde daha yüksek statüde iken işten çıkarılanlar daha fazla hizmet elde ederler. Daha ötesi, belirli bazı organizasyonlar işten çıkarma kurbanlarına işe devam edenlerden daha çok yardım sağlarlar. Bu durum kalanların eşit muamele görmedikleri duygusu dolayısıyla olumsuz tepki vermelerine sebep olur. Eğer, işten çıkarılanlara yapılan yardımın miktarı makuliyet derecesini aşarsa yönetimin vicdan azabından dolayı böyle davrandığı kanısının yayılması muhtemeldir. Bu kanı da işten çıkarma olayının haksız olarak algılanmasına yol açar.

- *Organizasyon işten çıkarma kararı sürecine çalışanların katılımını sağladı mı?*

İşten çıkarma ile bağlantılı olan pek çok karar için çalışanlarda bu süreçte katılmalıdır. Örneğin, küçülme öncesinde bazı organizasyonlar maliyet nasıl azaltacağı konusunda işgücünde bilgi araştırmasına girer. Bu uygulamanın iki faydası vardır. Çalışanlar, nasıl daha az kişiyle daha çok iş yapabileceği konusunda işçi çıkarma gerekmezsiniz yaratıcı çözümler önerebilirler. İkincisi, eğer çalışanlar işçi çıkarmayı seçerse bu muhtemelen onlara adaletli gelecektir.

Genel anlamda, çalışanlar işten çıkarmayı bir haklılık olarak algırlarsa verimlilik ve morallerinde önemli ölçüde bir artış olacaktır. Daha önemlisi, işten çıkarmanın haklılık olarak algılanmamasının aşağıdaki belirli şartlar altında çalışanların tepkilerini etkilemesi muhtemeldir. Bu şartlar şunlardır:

- *Çalışmaya devam edenler ne zaman işten çıkarılanlara yakın olmuştur?*

İşten çıkarma öncesinde çalışanlar, işten çıkarılanlarla mesleki ya da kişisel ilişkiler geliştirilmiş olabilirler. Örneğin işte kalanlar, uzun bir zaman işten çıkanlarla birbirine dayanarak çalışmış, aynı topluluğun içinde yaşamış ve bu sebeple gerek iş esnasında gerek paydos esnasında birlikte zaman geçirmiş olabilirler. Yapılan çalışmalar, işten çıkarılanlara yakın olan işte kalanların bunu haksızlık olarak gördüklerini, daha az çalıştıklarını ve organizasyona daha aza bağlı hale geldiklerini özellikle aynı durumda olmayan işte kalanlarla karşılaştırıldığında ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple, işte kalanlar kendilerini işten çıkarma kurbanlarına bağlantılı hissettikleri zaman işten çıkarmanın adaletli bir şekilde ele alınması özel önem taşımaktadır.

- *Kalanlar organizasyona ne zaman bağlıdırlar?*

Bir çok araştırmacı insanların katkı yaptıkları bir topluluğun parçası olma ihtiyacına dikkat çekmektedir. Grup üyeliği ihtiyacının doğal bir uzantısı olarak insanlar, ait oldukları topluluk tarafından adaletli muamele görmeyi umar ve isterler. Bu durumda, işten çıkarma öncesinde organizasyona çok bağlı olan birinin işe devam esnasındaki bağlılığı düşünülmelidir. Bu kişiler eğer işten çıkarmanın adaletlice uygulandığına inanırlarsa, organizasyona olan bağlılıkları da kuvvetlenecektir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda işten çıkarmanın adaletsiz, haksız olduğuna inananların organizasyona bağlılıklarında ani düşüşler olduğu ve hatta işe devam edenler arasında başlangıçtaki bağlılıkları daha az olanların da işten çıkarmayı haksızlık olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.

2.3.2.2 Değişen çalışma şartlarının rolü

Çalışmaya devam edenlerin sadece işten çıkarmanın haksızlık olarak algılanmasından değil, işten çıkarma sonucu çalışma şartlarındaki değişiklikten de etkilenirler. Bu değişikliklerin bazısı fırsat, bazısı tehdit olarak ortaya çıkarlar. Bu konudaki çalışmalarından ortaya çıkan sonuç, değişiklikler tehdit olarak algılanırsa işe devam edenlerin etkinlik ve moral çöküşünün daha fazla, fırsat olarak algılanırsa daha az

olduğudur. Çalışma yerini de içeren değişiklikler hakkında işte kalanların üzerinde durdukları bazı özel noktalar şunlardır:

- *Daha fazla işten çıkarma ihtimali hakkında ne kadar endişelenmeliyim?*

İşten çıkarma olayından sonra çalışmaya devam edenlerin iş güvensizliği genellikle artar. Bu anlaşılabilir bir durumdur, çünkü bir çok organizasyon düz bir çizgi şeklinde değil dalgalı bir şekilde küçülür. Ek işten çıkarma olgusu bir tehdit olmasına rağmen iş güvensizliğine neden olmaz. İş güvensizliği, çalışanlar işten çıkarmaların gerçekleşeceğine inandıkları zaman yaşadıkları bir duygudur ve iş kaybının olumsuz etkilerine karşı yapabilecekleri çok az şey vardır. İş güvensizliğinin yüksek düzeyde olması, çalışanların verimlilik ve moralleri üzerinde olumsuz etki yapar. Bununla beraber, iş güvensizliğinin verimliliği arttırdığı yönünde bir takım deliller de bulunmaktadır.

- *İşten çıkarmadan öncekiyle karşılaştırıldığında şimdiki işim nasıl?*

İşe devam edenlerin çoğunun işlerinin değişmesi muhtemeldir. İlk olarak, yüklendiklerin işin miktarı genellikle artar. İş daha az kişiyle yapmak işe devam edenlerin daha çok iş yapmak zorunda kalmasına neden olur. Bu eğilime, küçülmeye giden çeşitli organizasyonların orta düzey yöneticileri tam bir numune teşkil eder. Bu yöneticilere mesleklerinin yıllar sonra nasıl değiştiği sorulduğunda işe devam eden yöneticiler iş yükü miktarlarındaki ani artışı söylemişlerdir. Ayrıca bunlar çalışma saatlerinin arttığını, tatil günlerinin ise azaldığını belirtmişlerdir.

İkinci olarak, işin doğası gereği işe devam edenler sürekli değişiklikleri içeren işleri icra ederler. Örneğin, küçülme yapan bir organizasyondaki orta düzey yöneticiler icra ettikleri iş miktarında bir artış olduğunu belirtirken aynı zamanda işlerinin daha zevkli, keyifli hale geldiğini söylemişlerdir. Bunlar, küçülme öncesi durumdan daha fazla özerkliği yaşamış ve işlerindeki çeşitliliğin daha fazla olduğunu açıklamışlardır. Bu her iki özelliğe işten zevk almaya katkı yapan etkenlerdir. Böylece, bu grup orta düzey yöneticiler işlerinde hem olumlu hem olumsuz değişikliklerle karşı karşıya kalmışlardır. İşin niceliğinde artış, fakat hakiki kaliteyi yakalama.

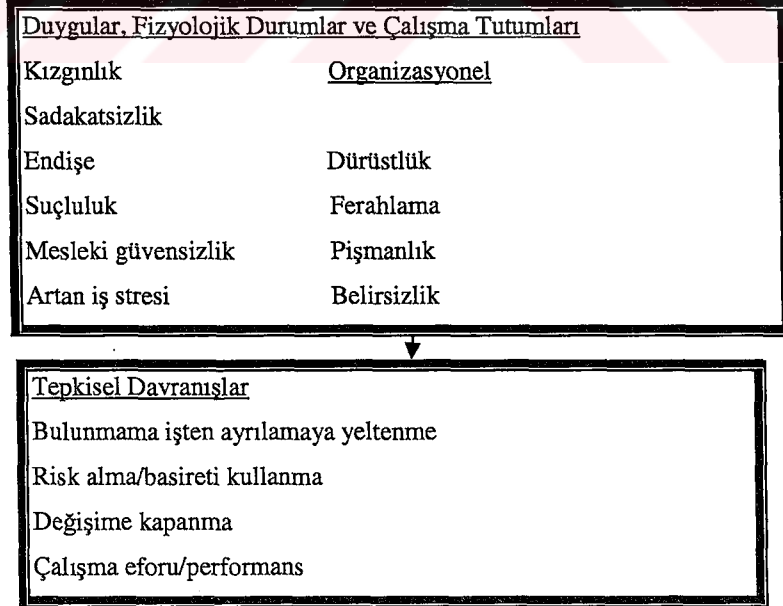
- *Organizasyonlardaki geleceğim nedir?*

İşten çıkarma sıkça, işe devam edenlerin organizasyon içindeki gelecek beklentilerinin belirsizleşmesine sebep olur. Birkaç yıl içerisinde orta düzete terfi etme ümidinde olan süpervizörlerin küçülme esnasındaki kötü durumları düşünülünce bu etki daha iyi anlaşılır. Diğer açılardan çalışmaya devam edenler küçülme sonucunda yeni kariyer seçeneklerinin varlığına inanabilirler. Kısaca, işte kalanların tepkileri kariyer beklentilerinin küçülmeden nasıl etkileneceği inancına bağlı olarak değişecektir.

- *İşte kalan arkadaşlarımla tepkileri nelerdir?*

Stres veya belirsizlik zamanlarında insanlar genellikle ne yapmaları ya da ne düşünmeleri gerektiği konusundaki ip uçlarını iş arkadaşlarından alırlar. İşte kalanlar, çevrelerindeki hedefsel değişiklikleri dikkatlice gözlemekle kalmayıp aynı zamanda bu yani çevreye arkadaşlarının tepkilerini de göz önüne alırlar. Örneğin, işe devam eden arkadaşlarının az ya da çok çekingen görünüp görünmediklerini izlerler ve bu gözlemleri kendi tepkilerinin şekillenmesinde etkili olur (BROCKNER, 1992: 20).

Aşağıdaki diyagram küçülme işlemi süresince çalışanların davranışları ve fizyolojileri arasındaki ilişkiyi gösterir:



Şekil 5: Küçülme İşlemi Süresince Çalışanların Davranışları Ve Fizyolojileri Arasındaki İlişki (BARLOW, 2001: 3)

Appelbaum, R Klasa şirketlerin çoğunun çalışanlarının işten ayrılması koşullarının hazırlanması konusundaki başarı endişeleri onların performanslarını olumsuz yönde etkiler der. Diğer taraftan onlar küçülme işleminin geride kalanları olarak düşük verimliliği ve üretkenliği konusunda pek donanımlı değillerdir. Ek olarak çalışanların en iyi performansta olmalarına ihtiyaç duyarken, onlar en kötü durumda olmaktadır (BARLOW, 2001: 3).

İşletmede geride kalan insanların gösterdiği tepkiler dört grupta incelenmektedir (YELKİKALAN VE ENER, 2001: 364):

1 – Moral çöküntüsü: Çalışanlar olanlardan büyük üzüntü duymakta, işlerini kaybetmemek için ne yapmaları gerektiğini ve nasıl davranmalarının daha doğru olacağını bilememektedir. Bazıları, yöneticiye görünmemek için ortalıkta görünmemeye çalışmaktadırlar.

2 – Verimlilikte Azalma: Elemanların sorumluluklarıyla ilgili tereddütleri vardır. Yöneticilerin kendilerinden ne beklediği konusunda emin değillerdir. Bu nedenle çalışmaktan çok konuşmaya vakit ayırmaktadırlar.

3 – Yönetime güvensizlik: Elemanlar yeterli performansı göstermenin yeterli iş güvencesi sağlamadığını görmüşlerdir. Yönetimle yaptıkları “sosyal kontrat” tek taraflı olarak feshedilmiştir. “Böyle bir yönetime güven olabilir mi?” sorusu sürekli akıllarındadır.

4 – Aşırı Dikkat: Elemanlar aşırı ölçüde dikkatli olmaya çalışırlar. Risk alma ve yenilikler getirme anlayışı tamamen ortadan kaybolmuştur. Kimse, bir sonraki işten atılanlar listesinin üst sıralarında olmak istememektedir (YELKİKALAN VE ENER, 2000: 365).

Küçülme bu dört tepkinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü küçülme, çalışan insanın gayret göstermesini sağlayacak iki temel gücü yok etmektedir: Güven ihtiyacı ve adalet arayışı. Ancak küçülme olayının olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. En önemli sorun ise çalışanların üzerinde yarattığı psikolojik baskıdır. Bu baskıyı stres, gelecek korkusu, endişe ve verim düşüklüğü izleyebilir. Morali düşük çalışan zamanla işletmeye olan bağlılığını yitirebilir, iş tatmini düşer, devamsızlık ve personel devri artabilir.

Çalışanların kayıtsızlığı ve yabancılaşması arttığı gibi, işleri yaparken dikkatlerini toplama zorluğu da yaşayabilirler. Hatta çalıştığı ortama karşı düşmanca tutumlar geliştirip sabotajla da sonuçlanabilir (FERİK, 2001: 3).

2.3.2.3 Küçülmenin geride kalanlar üzerindeki uzun vadeli etkileri

Hipotezlerin tahmin edilenin üzerinde şunlara göre, 18 aylık zaman zarfında, küçülme faaliyeti, işletmede kalan eski çalışanların düzenlerini, uyumlarını bir emeklilik programı yoluyla etkiledi. Faaliyet prosesindeki kritik bir unsur gönüllü emekliliğe başvuru için bir davetti. Yapılan başvuruların önemli bir oranı reddedildi, ama bununla birlikte sonuçlar reddin, sonuç olarak daha düşük değerlerle çalışanların sadakatini etkilemek için ortaya çıktığını ve reddin küçülme sonrasındaki 18 aylık yüksek seviyeli üzüntüyle dolaylı yoldan bağlantılı olduğunu gösterdi.

18 aylık zaman zarfında bununla birlikte, değişikliklerle ilgili küçülmenin eski personeller arasındaki sermaye oranı üzerinde sınırlı bir etkisi vardı. Böylece, analizler şunu gösterdi; yaş, zaman baskısı bakımından ağır iş yükünün kabulüne birlikte, şirketten çıkan en güçlü tahmincisi olmak için ortaya çıktı. Şu ortaya çıkıyor, diğer bulguların aksine eskiden kalanlar küçülmeden sonra ayrılmayı uman bizden daha eğilimlilerdi. Bununla birlikte, bunun yanında duran mekanizma ve küçülme faaliyeti tarafından oynanan parçanın her ikisi de belirsiz kalmaktadır. Baş vuruların reddi görünüşe göre kesin değildi. Bu yüzden bile, küçülmenin özellikle eski çalışanlar için kritik olabilecek bir iş yeniden yapılanmasının bir etkisi olan iş yükündeki artıştan dolayı bir etkisi vardır. 10 kadar çalışan şirketi, sakatlık aylığı için başvurarak terk etti. Fakat bunların %50'si uzman olarak işe devam etmekten vazgeçti ve yan başka bir şirkette işe girdiler.

Bununla birlikte, bu kağıttaki rapor edilmiş sonuçlar açıkça şunu gösteriyor; küçülme stratejisinin seçimi ve özellikle yürütüldüğü yöntem, organizasyonda kalan çalışanları etkilemeye devam etmiştir. Davamızdaki, organizasyonel bağlılık seviyesindeki bir gerileme aynı zamanda bireysel refahı etkilemeye devam eden bir işlemeyen etkiydi. Bu

kıdemli çalışanlar arasında, küçülmeyi takip eden 18 ay boyunca bir bozulma varolması şirkete olan sadakatleri etkilediği anlamına geliyor önceki araştırma, örneğin Noer tarafından yapılan araştırma, şunu önermiştir; iş güvensizliği geride kalan çalışanlar arasındaki olumsuz tepkilere sebep olan kritik faktörlerden bir olabilir.

Çalışmamıza katılanlar, bununla birlikte tamamen iş güvenliğine rağmen memnun değildirler. Bu yüzden anlaşılabilir adaletsizlik ve bir küçülme prosesi üzerindeki bir etki eksikliği, iş güvenliği elde edildiğinde bile güçlü bir etkiye sahip olabilir.

Küçülmeyi takip eden yıllarda, kapsamlı ve tahmin edilemeyen değişiklikler meydana geldi, eski çalışanların kişisel hayatlarındaki faktörlerle beraber niyetler ve davranışların her ikisi de değişebilir.

2.3.2.4 Geride kalanlar sendromu

Survivor Sendromu kavramı ilk kez 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılan atom bombası felaketinden sonra, kişiler tarafından yaşanan korku, endişe ve panik survivor sendromu olarak adlandırılmıştır.

Organizasyonlarda da küçülme politikasında dönemi bu sendromun yaşandığı araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar küçülme dönemlerinde çalışanların, Japonya'ya atılan atom bombası sonucunda kişilerde görülen sendrom belirtilerinin benzerlerini biraz daha düşük derecede gösterdiklerini belirlemişlerdir.

Sendromun doğru ve planlı şekilde ele alınmaması ve çözüm üretilmemesi durumunda ileride organizasyonlar açısından çok daha olumsuz sonuçlar oluşabileceği belirtilmiştir (TÜRKMEN, 2004: 9).

2.3.2.4.1 Geride kalanlar sendromunun belirtileri:

- Korku, emniyetsizlik, belirsizlik,(bu belirtiler küçülmenin her aşamasında karşımıza çıkabilir.

- Sinirlilik, hüsrana, içlerleme, (genellikle bu duygular tam olarak ortaya konulamadığı için çalışanların başka problemleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin devamsızlık atışı.....)
- Mutsuzluk, depresyon, suçluluk duygusu, (çalışanların kendi gelecekleri ile ilgili proje yapmamalarına sebep olabilir.
- Güvensizlik, adaletsizlik, haksızlık yapıldığı duygusu.(Bilgi akışına duyulan ihtiyaçtan dolayı oluşabilir.)

Brockner'a göre ise geride kalanlar sendromu çalışanların,

1. Performansları,
2. Motivasyonları,
3. İş tatminleri,
4. Örgütsel Katkıları üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

2.3.2.4.2 Sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri

1. Kurbanlar ile benzer özellikler taşımak,
2. Geride Kalanların kendilerine olan güvenleri
3. Örgütsel Politikalar ve Prosedürler
4. Dış Çevre,
5. Aile Ortamı,(Kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması vs.)
6. Yeni İş Bulma İhtimali,(yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vs.)
7. Çalışanın maddi olanakları,(Ailesinde diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı vs)
8. İş tatmini,
9. Sosyal Konum.

Yukarıda belirtilen kişisel özellikler ve beklentiler doğrultusunda kişiden kişiye değişebilmektedir. Söz konusu belirtiler her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir.

Sendrom, şirketin önündeki değişim ve gelişim için ciddi bir engel teşkil etmektedir ve bu olumsuzluklar giderilmeden şirket için küçülme politikasından yarar sağlamak da mümkün olamamaktadır. Yoğun yaşanabilir survivor sendromundan sonra etkilerinin yaklaşık 5 sene sonra bile çalışanlar üzerinde görüldüğü saptanmıştır.

Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren şirketlerde bu sendromun çok daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir (TÜRKMEN, 2004: 10).

Geride kalanlar sendromunu yoğun olarak yaşayan kişilerde;

- Riskten uzak durma,
- Başkalarını şikayet etme,(özellikle ast)
- Yöneticilerine karşı kendileri,ni koruma ihtiyacı,
- İnkâr etme, eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Yapılan araştırmalarda survivor sendromu ile ilgili oluşturulan iki modelin en geçerli sonuçları verdiğini ortaya koymuştur. Bunlar Brockner ve Noer modelleridir.

2.3.2.4.2.1 Brockner modeli:

Brockner,1992 yılında yaptığı araştırmada, söz konusu sendroma neden olan faktörleri elimine etmeye çalışmanın faydalı olduğunu saptamıştır.

Brockner organizasyonu bütün olarak ele almakta ve insan olgusuna fonksiyonel açıdan bakmaktadır.

Buna göre ;

- Geride kalanlar küçülme politikasının adil olarak yapıldığına ve uygulandığına inanıyorsa daha az sorun yaşanmaktadır.
- Eleman çıkarma kriterleri, nedenleri ve yöntemi net olmalı ve paylaşılmalıdır.
- İşten çıkarma stratejisi kurum kültürü ile örtüşmelidir.
- İşten çıkarma politikasının belirlenmesi aşamasında çalışanların karar sürecinde yer alması, haksızlık ve adaletsizlik yapıldığı düşüncesini minimuma indirecektir.

- K   t lme sırasında sağlıklı bilgi akışı ve kesin iletişim sağlanmalıdır.
- Çalışanlar adil davranıldığına inandırılmalı ve her seviyeden eleman çıkarımına gidilmelidir.
- Pozisyon azaltmada kullanılan proses hakkında elemanlar bilgilendirilmelidir.
- Organizasyonlardan ayrılanlar için nasıl olanaklar sağlanacağı belirlenmelidir. (yeni iş bulma, tazminat ödeme ...vs.) (TÜRKMEN, 2004: 14)

2.3.2.4.2.1 Noer modeli

Noer, 1993 yılında bir model oluşturmuştur. Noer'e göre survivor sendromu karmaşık, ciddi ve tehlikeli bir hastalıktır. Bu hastalık organizasyona bağımlılık ve kişisel gerçekler arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır.

Noer, bu hastalığı  ozmek için dört seviyeli bir  oz m  nerisi sunmaktadır. Her seviyedeki olumlu sonuç bir sonraki seviye ile birleşmekte ve basamağın etkisini arttırmaktadır.

1. Seviye: k  t lme süreciyle ve geride kalanların avantajlarıyla ilgilidir. Bu hareket kalanların sendromundan kurtulması amacıyla değil, sendromdan daha derin etkilenmemelerine sağlamak için uygulanmalıdır.
2. Seviye: bastırılmış duygu ve düşüncelerin dışarı atılmasıdır. Burada enerjiyi olumlu yönde kullanmak amaçlanmıştır.
3. Seviye: kişilerin organizasyonuna olan bağımlılıklarına kırmak ve değer yargılarını kazanmalarını tekrar sağlamak.
4. Seviye: organizasyonun yeni kültürünü yansıtan organizasyonel yapıyı ve sistemi kurmak (TÜRKMEN, 2001: 11).

2.3.2.4.2.3 İki model arasındaki temel farklar

Noer modelinde kişisel sorumluluğun önemini vurgularken Brockner organizasyonel sorumluluğa odaklanmaktadır. Ancak her iki modelde de iyi bir süreç yönetimin önemine işaret edilmektedir.

Bu alandaki tüm araştırmalar su sonucu çıkarmıştır; kolay ve çabuk bir çözüm yolu yoktur. Modeller organizasyonun özelliklerine göre adapte edilmelidir. Kurumlardaki yerleşik kültürler göz önüne alınarak hangi modelin daha faydalı sonuçlar vereceği yönetim ve insan kaynakları kadroları tarafından saptanmalıdır. Gerekli durumlarda her iki modelin birlikte uygulanması düşünülebilir.

Bu sendromu yaşayan kişiler, sanıldığı gibi atılmadıkları için kendilerinin daha değerli olduğunu düşünmeyip, yalnızca daha şanslı olduklarını hissedebilirler. Hatta bazı kurumlarda, geride kalanlar yönetime karşı tavır geliştirmeye başlayıp, ofis malzemelerine zarar verebilecek kadar yoğun duygular içine girebilirler. Çalışanlar bu duygular içindeyken yöneticilerinde geride kalanlara şanslı gözüyle bakıp, herhangi bir gereksinimleri yokmuş gibi davranmaları sendromun daha yoğun yaşanmasına neden olacaktır.

ABD'de bir yazılım şirketi, çok sayıda çalışanını işten çıkarmıştır. Geride kalan çalışanlar birbirinden uzaklaşmaya, yönetim kademelerinden kaçma eğilimi göstermeye başlamıştır. Yetkililer bu durum karşısında bir araştırma yaptıklarında geride kalanların %37'sinin iş aramaya başladıklarını öğrenmiştir. İşten çıkarmaları izleyen iki ay boyunca, çalışanların üretiminde ciddi anlamda düşüş ve verimde gözle görülür azalma saptanmıştır. Yöneticilerle görüşüldüğünde ise bu konuda herhangi bir önlem almadıklarını belirtmişlerdir (TÜRKMEN, 2001: 11).

Yedek parça üreten bir Amerikan şirketinde kriz döneminde, yönetim kurulu başkanı tarafından, çalışanların %10'unun işten çıkarılması istenmiştir. İnsan kaynakları müdürü ise çalışanları işten çıkarmaktansa, ücretlerini %10 aşağıya çekilmesinin önererek, çalışanlarla bu konuda görüşülmesini istemiştir. Yapılan toplantılarda birim müdürlerinden biri ücretlerin o yıl için aşağıya çekilebileceğini ancak bir sonraki yıl

kara geçilmesi durumunda hem ücret ayarlaması hem de prim alınmasını talep etmiş ve bu talep üst yönetim tarafından kabul edilmiştir. Alınan karar sonrasında çalışanların motivasyonu oldukça büyük bir artış gösteriş, şirket bir sonraki yıl çok büyük bir kar elde etmiş ve çalışanlarına prim vermiştir (TÜRKMEN, 2001: 12).

2.3.2.5 Küçülmenin etkilerinin azaltılması için yapılması gerekenler

Brockner'a göre sendromun etkilerinin azaltılabilmesi için yapılması gerekenler (TÜRKMEN, 2001: 10);

- Strateji, kurum kültürü ve küçülme politikası arasındaki ilişki değerlendirilmeli
- Çalışanlara mümkün olduğunca fazla bilgi verilmeli
- Çalışanlar karar sürecine katılmalı
- Bireylerin bu durumdan nasıl etkileneceğini belirleme
- İletişim İletişim....
- İş zenginleştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalı
- Yeni organizasyonlarda yer alacak kişiler belirlenmeli
- Kişiler cesaretlendirilmeli
- Faydasız işler elimine edilmeli
- Yöneticiler ve amirler için eğitim düzenlenmeli
- İşten çıkarılanlara ve geride kalanlara saygı ve itibarla davranılmalı
- Geride kalanların yeni fırsatların farkında olduğundan emin olunmalı
- Yöneticiler ulaşılabilir kılınmalı
- Geride kalanların eksik yönleri tespit edilerek eğitimle desteklenmeli
- Değişim sürecinde aktiviteler organize edilmeli

2.3.2.6 Küçülmenin eski çalışanlara etkileri

Küçülmeye olan tepkiler içinde farklı dönemlerle ilgili çalışmalara açıkça ihtiyaç vardır. Kurumsal bir bakış içinde Mısra ve Spreitzer şunu özetliyor: “Azaltılmış iş alternatifleri ile ilgili kaygılara rağmen, eski çalışanlar, yeni meslektaşlarına göre küçülmeye daha korkak bir şekilde tepki verecekleri umulabilir” (MISRA VE SPREITZER, 1998, 567-588). Diğer yandan, eski çalışanlar şirkete daha sıkı bağlıdırlar. Onlar uzunca işlerinde kalabilme hakkına sahiptirler ve sadakatleri güçlüdür, ki idareye güvendiklerinde bütün olumsuz etkilere karşı tampon olarak hareket edebilirler. Küçülme literatürü, özellikle eski çalışanların uyumunu etkileyebilecek bazı değer faktörleri açıklar. Küçülmeden sonraki iş gücündeki bir artış bilinen bir sonuçtur. Bütün çalışanların sağlığındaki genel olumsuz etkiden başka, daha ağır, istekler ve daha büyük zaman baskısı muhtemelen özellikle eski çalışanlar üzerinde kesin bir etkiye sahip olacaktır.

Mollica ve De Witt tarafından yapılan bir çalışma, işletmede küçülmeden sonra kalan çalışanların üstünde erken emekliliğin etkileri ile ilgili sonuçları sundu. Yaş ve görev süresi kesin olarak raporlarda görülen ayrılma niyetindeki bir atış ilişkili kritik faktörlerdir (MOLLICA VE DE WITT, 2000: 1068).

2.4 Küçülmenin İşletmelere Etkileri

Küçülmenin etkileri incelenirken konuya iki boyuttan yaklaşmak gerektiğini ve bunlardan bir diğerinin de işletmelere olan etkileri olduğunu söylemiştik. Bu noktada öncelikli olarak literatürde küçülme uygulamasının örgüt açısından istenen ve beklenen finansal iyileştirmeyi sağlayıp sağlayamadığının belirlenmesi ve buna ilave olarak çalışanların bu uygulamada nasıl etkilendiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Küçülmenin etkin yönetimi ancak bu uygulamanın örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesiyle mümkündür.

Örgütsel küçülme birkaç strateji ile veya stratejilerin kombinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu stratejiler küçülme hedefindeki bireyleri doğrudan etkiler. Örneğin, işten ayrılan veya erken emekliliğe sevk edilen çalışanlar işlerini ve düzenli gelir kaynaklarını kaybetme gerçeği ile başa çıkmak zorundadırlar. Nakil, başka yerlere gönderilme, işin yeniden tasarımı, rütbe indirimleri ve azalan iş akışını gibi stratejiler işte kalanların hayat standartlarını doğrudan etkiler. Araştırmalar, çalışan sayısını azaltmaya yönelik stratejilerin işe devam edenlerin tutum ve davranışlarını da etkilediğini göstermektedir. Dahası küçülme süreci organizasyonu etkinlik, maliyetleri düşürme, etkenlik ve imaj açısından da etkileyecektir.

Fakat yapılan çalışmalar küçülme sonrasında örgütte kademelerin azalacağı, iletişimin artacağı, süreçlerin azalmasıyla birlikte iş akışının hızlanacağı ve bütün bunlara bağlı olarak örgütün verimlilik ve etkinliğinin artacağına işaret etmektedir. Sonuçta, küçülmenin arkasındaki temel güdü olan finansal performansta iyileşme ve küresel düzeyde rekabet gücü kazanma amaçlarına da ulaşılmış olacaktır.

Oysa küçülme ile ilgili çok sayıda başarı ve başarısızlık örnekleri vardır. Coşkun ve Birgili Türkiye’de küçülme yapan firmaların beklenen finansal performans sıçramasını gerçekleştiremediklerini tespit etmiştir (COŞKUN VE BIRGILI, 2001: 48). Aynı şey ABD’deki bir çok şirket için de söz konusudur (CASCIO, 1993: 108). Küçülme konusunda en fazla çalışmanın yapıldığı ABD’de bu uygulamadan beklenen yüksek karlılık, hisse senedi değerlerinin artışı ve yatırımın getirisinin yükselmesi gibi ekonomik faydaların genellikle gerçekleşmediğine dair bulgular yaygındır (CASCIO, 1993: 108). Lesly ve Light tarafından yapılan bir çalışmada ise küçülme uygulayan 547 organizasyondan sadece % 43.5’inin karlılıklarını yükseltmeyi başardıkları belirlenmiştir. Aynı şekilde Cameron bu konuda yaptıkları bir çalışmada, çalışanların küçülme uygulamasından sonra firmaların etkinliğinin artmadığı görüşünde olduklarını tespit etmiştir (CAMERON, 1991: 68). Bu kafa karıştırıcı bulgular sonucunda küçülme lehinde ve aleyhinde Tablo 13’de özetlenen iddialar ortaya atılmıştır. Küçülmenin örgüte ve çalışanlara yönelik muhtemel etkileri şu şekilde özetlenebilir (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 152).

Stratejik Küçülme Lehindeki İddialar
<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyet (işçilik) maliyetlerini düşürür. • Gereksiz yönetim kademelerini yok eder. Böylece... <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri beklentilerine karşı daha duyarlı olunur, • İletişim etkinleşir, • Karar alma sürecinde kolaylaşma sağlanır, • Çalışanların daha fazla katılımı gerçekleşir, • Ürün geliştirme süreci hızlanır. • Şirket faaliyetlerinde akışkanlığı sağlar, • Örgütte etkinliği artırır, • Şirketin küresel rekabet gücünü artırır.
Stratejik Küçülme Aleyhindeki İddialar
<ul style="list-style-type: none"> • Şirket performansında anlamlı bir artış sağlamaz, • Çalışanlar küçülme sonucunda ihanete uğramış, öfkeli, ürkmüş ve kafaları karışmış olduğundan kalitede ve verimlilikte düşüş görülür, • Karlılıkta düşüş yaşanır. • İşletmenin finansal problemi olduğu kanaatinin yayılması sonucunda hisse senetleri değerlerinde düşüşe sebep olur. • Çalışanların moral ve iş tatminlerinin azalmasına bağlı olarak yorgunluk, devamsızlık ve işgücü devir hızında artışa sebep olur, • Çalışanların iş yüklerinin artmasına sebep olur. • İşletmenin sağlık giderlerinde artışa sebep olur. • İşletmeye bağlılığı ve sadakati azalttığından yüksek işgücü devir hızına ve işletme aleyhinde açılan tazminat-haksız çıkarma davalarında artışa sebep olur. • Çalışanların firmaya-özü tecrübe ve becerilerinin heba olmasına sebep olur, • Tazminat giderlerinde artışa sebep olur. • Sendika ile olan ilişkilerde paranoya, güvensizlik ve iletişimsizliğe bağlı olarak gerilime sebep olur. • Olumsuz yayınlardan dolayı firmanın halkla ilişkilerinde problem yaşanır, • Sağladığı toplam getiri maliyetlerinden daha düşüktür.

Tablo 13: Stratejik Küçülme Lehinde ve Aleyhinde İddialar (DALAY, COŞKUN, ALTUNIŞIK, 2002: 152)

2.5 Küçülmenin Organizasyonlara Kazandırdıkları ve Kaybettirdikleri

Küçülmeye giden bir organizasyon mutlaka bir kazanç düşüncesindedir fakat küçülmenin getireceği faydalar olduğu gibi bir takım zararları da olabilir ve bu zararlar organizasyonlara pek çok şey kaybettirebilir. Bunlar incelenecek olunursa:

2.5.1 Küçülmenin organizasyonlara kazandırdıkları

Küçülmenin maliyeti işletmeler için kısa vadedeki getirilerinden daha ağır gelir. Yalnız sonrasındaki uzun vadeli büyüme stratejilerinin açık avantajları göz önüne alınacak olunursa, işletmelerin bu strateji sonucu ne kadar fazla kazanç sağlayacağı açıkça görülür. Çalışanlar açısından, küçülme onlara ayıklama, yakalamaya niyetli olanlar için fırsatlar sunmaktadır (BARLOW, 2001: 4).

1990'lı yıllarda ortaya çıkan küçülme ihtiyacı, işletmelerin, yatay organizasyon yapılarına geçişini gündeme getirmiştir. Yatay organizasyon kavramı, bir yandan yeniden yapılanma ve personelde azaltma yöntemlerini, diğer taraftan da, Toplam Kalite Yaklaşımını içermektedir (DÜREN, 2002: 77).

Yatay işletme, müşteriye daha iyi hizmet verebilmek amacıyla, yapının, işlerden ziyade süreçler etrafında oluşturulduğu, daha az hiyerarşik kademe içeren ve işlerin daha bağımsız ekipler tarafından yürütüldüğü bir sistemdir. Buna göre, yatay organizasyon yapılarına geçişte, işletmelerin öngördükleri başlıca avantajlar şunlardır (DÜREN, 2002: 77):

- Hata ve hareketsizlik kaynağı olan departmanlar arasındaki sınırların kaldırılması,
- Hiyerarşik kademelerin azaltılması sayesinde, karar verme süreçlerinin hızlandırılması ve buna bağlı olarak pazara daha süratli uyum,
- Müşteri memnuniyetinin, şefin memnuniyetinin önüne geçişi,
- Şirketin enerjisini, hantal ve büyük yapısını yönetmekten ziyade müşteriye hizmet için harcamak,
- Hiyerarşik kademeleri memnun etme yükünden kurtulmak,

- Tepki ve karşılık verebilme yeteneğini hızlandırarak etkinlik ve verimliliği artırmak. Şirketler genellikle küçülmenin sonunda (TÜRKMEN, 2004: 5);
- Daha yüksek kar miktarı,
- Karar alma mekanizmalarının hazırlanması,
- Daha fazla esneklik,
- Kalite artışı
- Verimliliğin ve üretkenliğin artması,

gibi faydalar beklerler. Ancak bu sonuçların her zaman küçülme sonunda edinilemediği araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Örneğin ABD'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği tarafından 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre küçülme geçiren 1468 şirketin %50'sinden fazlasında üretimin küçülmeden sonra aynı düzeyde kaldığı yada düştüğü görülmektedir.

Hiyerarşik kademelerini azaltarak küçülen işletmeler, daha azla daha çok yapmayı başaran, dolayısıyla da esneklik ve dinamizm kazanan sistemlerdir.

En uygun olanı hangi ölçektir? Bu ne yapmaya çalıştığımıza bakar. Bugün, her şeyde olduğu gibi, siyasal, toplumsal ve ekonomik işlerde ölçek sorunu çok önemlidir. Örneğin bir kent için en elverişli büyüklük nedir? Yahut bir ülke için? Bu kadar ciddi ve güç soruları bir bilgisayara programlayıp yanıtını almak olanaklı değildir; yaşamın gerçekten ciddi sorunları hesaplanamaz. Doğru olanı doğrudan doğruya hesaplayamayız; ama yanlış olanı da bal gibi biliriz. Doğru ve yanlış aşırı hallerinde görebiliyorsak da, yeterince ayrıntılı bir yargıyla, "Bu yüzde beş daha fazla, şu yüzde beş daha az olmalıydı" diyemeyiz.

Bir kentin büyüklüğü sorununu alalım. Bu tür şeylerde kesin hesaplar olanaklı değilse de, bir kentin yarım milyon dolaylarında bir nüfustan daha kalabalık olmasının arzu edilir bir şey olmadığını rahatlıkla söyleyebiliriz sanırım. Bundan daha büyük bir nüfusun kentin erdemlerine bir şey katmadığı, ancak muazzam sorunlar yarattığı ve insanları yozlaştırdığı ortadadır. Kent nüfusunun alt sınırının ne olması gerektiği ise çok daha güç bir sorudur. Tarihin en güzel kentleri yirminci yüzyıl ölçülerine göre çok küçük olagelmişlerdir.

Tom Peters, “işletmeler için optimal bir büyüklük var mıdır?” sorusuna, “eğilim mega – işletmelerin daha küçük ebatlı yapılara geçişi yönündedir” şeklinde cevap vermektedir. Bu çerçevede, büyük işletmelerde 1990’lı yıllarda yaşanan hareketlenme, daha çok yönetim kademelerinin yoğunluğunu azaltma, karar yetkisini dağıtma, fazlalıkları azaltma ve faaliyetlerin birleştirilmesi- bütünleştirilmesi yönündedir. Tom Peters’a göre, doğru, yani “optimal” büyüklük arayışı içine giren şirketlerde, şebekeleşmeye, taşeronlaşmaya ve merkeze bağlı ancak karar vermede otonom iş ünitelerine bölünmüş yatay yapılara geçiş söz konusu olmaktadır. 90’lı yılların şirket profili “otonom, küresel, güçlü ve küçüktür.

İşletmelerin küçülme stratejileri, büyüklüğün geçmişte verdiği avantajı, bugünün belirsizlik ve süratli değişim ortamında yalınlığa, esnekliğe ve hıza çevirmeyi amaçlamaktadır (DÜREN, 2002: 78).

Küçülmenin bir organizasyon için faydalarını açıklarken şu şekilde bir örnek vermek yanlış olmayacaktır (SCHUMACHER, 1985: 46):

Birleşmiş Milletler Örgütü yirmi beş yıl kadar önce altmış kadar üye ile başlamışken, şimdi bunun iki katından fazla üyesi vardır ve sayıları da artmaya devam etmektedir. Önceleri bu çoğalma sürecine “Balkanlaşma” denilir ve çok kötü bir şey olduğu sanılırdı. Oysa herkesin kötülediği bu süreç elli yılı aşkın bir süredir dünyanın çoğu yerinde güzel güzel süregelmekte, büyük birimler daha küçük birimlere ayrılma eğilimi göstermektedirler. Bana öğretilen şeyle alay edermişçesine zıt giden bu olgunun, doğru bulsak da bulmasak da, farkına varamamazlık edemeyiz.

Öğretilen ikinci bir kuram da bir ülkenin varlıklı olabilmesi için büyük olması gerektiği idi; ne kadar büyük olursa o kadar iyi. Bu da aslında akla yakın gözüküyordu. Örneğin Churchill’in “Pumpnickel Prenslükleri” diye adlandırdığı Bismarck öncesi Almanya’na bakın; bir de Bismarck’ın Reich’ına bakın. Almanya’nın eriştiği muazzam refah düzeyinin bu birleşme sayesinde olanak kazandığı doğru değil midir? Yine de, Almanca konuşan İsviçreliler ve Avusturyalılar Almanya’ya katılmadıkları halde bir o kadar ekonomik başarı elde etmişlerdir. Dünyadaki en varlıklı ülkelerin bir listesini yaparsak görürüz ki çoğu gayet küçüktür; oysa dünyanın en büyük ülkelerinden çoğunun

gerçekten yoksul olduklarını görmekteyiz. Bu da üstünde düşünülmesi gereken bir noktadır.

Üçüncü kuram ise “ölçek ekonomisi” dir. Bu kurama göre, ülkelerde olduğu gibi sanayilerde de çağdaş teknolojinin zorunlu kıldığı kaçınılmaz bir büyüme eğilimi vardır. Bu gün, tarihte şimdiye değin görüldüğünden çok daha fazla ve daha geniş ölçekli büyük örgütler bulunduğu doğrudur gerçi; ne var ki küçük birimlerin sayısı da artmakta ve en azından İngiltere ve Birleşik Devletler gibi ülkelerde azalmamaktadır. Üstelik bu küçük birimlerin bir çoğu gayet iyi iş yapmakta ve gerçekten yararlı yeni gelişmelerin bir çoğunu topluma kazandıranlar bunlar olmaktadır. Bir kez daha kuram ile gerçeği bağdaştırmak hiç de kolay olmamakta, boyut sorununun yarattığı durum, birbirleriyle uyum halindeki bu üç kuramla yetişen herkese şaşırtıcı gelmektedir (SCHUMACHER, 1985: 46).

2.5.2 Küçülmenin organizasyonlara kaybettirdikleri

Küçülmenin işletmelere faydalarının yanında belki de çoğu zaman işletmelerin ilk zamanlarda farkına varamadığı fakat zamanla ve belli olaylar sonucunda ortaya çıkabilecek hatta bazen işletmenin geleceğini etkileyebilecek bazı zararları da olmaktadır.

Yıllar geçtikçe bu sürecin içerdiği zorlukların farkındalık giderek büyüyor. Cascio küçülmenin bir şirketin finansal sonuçları bakımından artan performansının yönetmek için meydana çıkmadığı sonucuna varmıştır (CASCIO, 1993: 111). Cameron bir adım daha ileri gitmiştir ki, ona göre; küçülmeyle organizasyonel etkinlik arasındaki bağlantı üzerine olan olumsuz raporların olumlulara göre daha alışılmıştı ve yürütülen stratejiler'deki yöntem bunun temel sebebiydi. Kozlowski küçülme stratejilerinin etkinliği eninde sonunda süreçteki geride kalanların göstereceği reaksiyonlara bağlı olduğunu savunmaktadır (KOZLOWSKI, 1993: 279). Küçülen şirketlerdeki büyük yöneticilerin 1674 kadarı, moral, güven ve üretkenliğin küçülmeden sonra zarar göreceğini açıklamışlardır (CAMERON, 1991: 69).

Küçülmenin diğer negatif sonuçlarının yanında belirsizlik, aşırı yük, sadakatte bir azalma- bunları etkileyen diğer bütün faktörler oluşan sosyal hava ve gelecekteki üretkenliğe katkıda bulunma gibi sonuçlarda işyerinde etkisini gösterir. Diğer yandan, birkaç çalışmanın sonucunda şunu görmek mümkündür; işçilerin uygun bir şekilde zararı karşıladığında, dürüstçe davranıldığında ve patronlarıyla iletişim kurabildiklerinde, stresin azalması ve üretkenliğin artması küçülmeyi takip edecektir (BROCKNER, 1992: 18).

Bununla birlikte her yöntem tuzağa açıktır ve küçülmeden önce ,esnasında ve sonra yöneticiler kalan insan kaynakları yönetiminde tercihler ve sonuçlardaki farklılıklar hakkında daha kesin bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Açık bir örnek gönüllü ayrılmalar üzerine inşa edilmiş ve işten ayrılmalar üzerine kurulmuş ve bunların çalışanların şirkette kalanları nasıl etki edeceği hakkındaki stratejileri etkilemektedir.

Başka bir sorunda iş güvensizliğinin rolüdür. Geride kalanlarla ilgili çalışmaların çoğu, gelecekteki işten çıkarma tehditleri içeren durumlardaki sonuçları değerlendirmişlerdir. İş gücü azaltma projelerinde gönüllü bir element olduğunda ki bununla çalışanlar ayrılma veya ayrılmama seçeneğine sahiptir, işten çıkarma araştırmalarında sık sık kullanılan işte kalanlar/ kurban farkı arasında ilişkisinde aynı zamanda incelenmeye ihtiyacı her zaman olacaktır.

Aynı zamanda bir organizasyonun küçük yapısının daha faydalı olacağı, büyüdükçe işlerin daha da zorlaşacağını Schumacher “İnsanlar, kafayı zorlamayan bir mantıkla, hızlı ulaşım ve anında haberleşme olanaklarının özgürlüğün boyutlarını genişlettiğine inanırlarken (ki bazı önemsiz bakımlardan gerçekten böyle olur) bu ilerlemelerin her şeyi aşırı ölçüde tehlikelere açık ve güvensiz hale sokmakla, yıkıcı etkilerini giderici bilinçli politikalar geliştirilip önlemler alınmadığı takdirde, özgürlüğü yok edici bir eğilim taşıdıklarını gözden kaçırmaktadırlar.

Bu yıkıcı etkilerin en çok büyük ülkelerde şiddet kazanacağı açıktır; yukarıda değindiğimiz gibi, sınırlar “yapısal bir çerçeve” oluştururlar ve bir insan için bir sınırın öte yanına geçmek, doğduğu ülkedeki köklerinden kurtulup başka bir ülkede kök salmak, kendi ülkesinin sınırları içinde hareket etmekten çok daha güç bir karardır. Bu

bakımdan başıboşluk etkeni ülke büyüdükçe ciddileşir” (SCHUMACHER, 1985: 51). diye açıklayarak belirtmiştir.

Küçük bağımsız ülkelerin ekonomisi hakkında nasıl söz edilir? Sorun olmayan bir sorun nasıl araştırılır? Devletlerin veya ulusların yaşayabilirliği diye bir sorun yoktur; ancak insanların yaşayabilirliği diye bir şey vardır. Senin-benim gibi gerçek insanlar kendi ayakları üzerinde durup ekmeklerini çıkardıkça yaşayabilir demektir. Yaşama yetenekleri olmayan insanları dev bir topluluğun içine yerleştirip yaşatma olanağı olmadığı gibi, büyük bir topluluğu daha yakından ilişkili, daha tutarlı ve yönetilme olanağı olan bir dizi küçük gruplara bölmekle yaşama yeteneğine sahip insanlar yaşayamaz hale getirilmiş olmaz (SCHUMACHER, 1985: 52).

Küçülme, kurumları daha verimli, etkili hale getiren bir uygulama olarak kabul edilmesine ve kısa vadede bu işlem kafa sayısında bir azalmaya gidilerek başarılmasına rağmen, bize madalyonun diğer yüzünü gösteren Kets ve Vries ve Balazs bu basit kafa sayısının azalma işleminin uzun vadede kurumun görünüşünü, imajını kuşkuyla düşürecek hatalı bir strateji olduğunu ileri sürmektedirler.

Lamsa sorunu ele alan yönetimsel ve liderlik konularında literatürde net bir bilgi eksikliğine dikkati çeker. Dolan, Belout ve Balkin küçülmenin sadece işten çıkarılmış çalışanları değil aynı zamanda geride kalanları da olumsuz yönde etkilediği hatta çalışanlara kötü haberleri duyuran yöneticilerinde bunda etkisinin olduğunu saptamışlardır. Organizasyon içinde hemen herkes bu küçülmeden olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu konuda insan kaynakları yöneticilerine bunun risklerini iyi belleme üzerine yoğun iş düşmektedir (BARLOW, 2001: 4).

Küçülme bir işletmenin finansal sonuçlarında da küçülmeye gideceği anlamına gelmez. Hatta bazı durumlarda işletmeler küçülerek büyümektedir. İşletme kendi bünyesinde yürüttüğü faaliyetleri azaltmakta fakat dış kaynak kullanımını arttırarak eskisinden daha fazla iş yapmakta ve dolayısıyla finansal sonuçlarını büyütmektedirler. Ancak küçülme olayının olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. En önemli sorun ise çalışanların üzerinde yarattığı psikolojik baskıdır. Bu baskıyı stres, gelecek korkusu, endişe ve verim düşüklüğü izleyebilir. Morali düşük çalışan zamanla işletmeye olan

bağlılığını yitirebilir, iş tatmini düşer, devamsızlık ve personel devri artabilir. Çalışanların kayıtsızlığı ve yabancılaşması arttığı gibi, işleri yaparken dikkatlerini toplama zorluğu da yasayabilirler. Hatta çalıştığı ortama karşı düşmanca tutumlar geliştirip sabotajla da sonuçlanabilir (FERİK, 2001: 3).

Üretimlerinde artış görülen şirketlerin de bu yükselişi sürekli kılamadığı ve uzun vadede bu şirketlerinde üretim miktarlarında düşme görüldüğü belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmalar insan kaynağında yapılan %10'luk bir azalmanın giderlerde sadece %1.5 azalmaya sebep olduğunu, küçülen şirketlerin üç sene içinde hisse senedi artışlarının %4.7 olmasına karşılık küçülme şirketlerde bu artışın %34.3 olduğu ve karlılık oranının küçülen şirketlerin sadece yarısında yükseldiğini göstermektedir (TÜRKMEN, 2004: 6).

Bu istatistikler çoğu şirketin küçülmeden beklediği faydaları sağlayamadığını gösterse de, küçülmenin kesinlikle işe yaramadığını göstermez. Ancak küçülme kararının nasıl alındığı, nasıl uygulandığı ve uygulandıktan sonra yapılanların küçülmenin başarısını belirlemede önemli bir rol oynadığına işaret edebilir.

Küçülmeden çok, küçülmenin nasıl yapıldığı, yapılan işlemin başarısı açısından son derece kritiktir. Araştırmalar sadece eleman azaltmaya yönelik küçülme hareketlerinin genel olarak başarısızlıkla sonuçlandığını göstermiştir. Bununla birlikte, şirketin stratejilerini, süreçlerini, kültürünü ve ürünlerini değiştirmeye yönelik daha kapsamlı küçülme hareketlerinin giderlerin kısılması, kalitenin artması ve kalanların en az şekilde etkilenmesi kriterleri göz önüne alındığında çok daha başarılı oldukları görülmüştür.

Küçülmelerde gidenlerin olduğu kadar kalanlarında mümkün olan en az şekilde etkilenmesi, küçülme kararı alan şirketlerin Küçülme kararının alınmasından bu kararın uygulamaya geçirilmesi aşamasına kadar şirketlerin dikkat etmeleri gereken noktalardır. Yapılacak uygulamanın başarısı çok büyük bir oranda kalanların bu kararı ne derece kabullenip "sindirdiğine" bağlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- ORGANİZASYONLARDA KÜÇÜLME İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

İlk iki bölümde yapılan inceleme ve literatür çalışması vasıtasıyla, teknolojik değişim ve gelişim ile küreselleşme sonucu işletmelerde yeni bir gereksinim olarak ortaya çıkmış olan örgütsel küçülme kavramı, bu kavramın işletmeler ve çalışanlar üzerindeki etkileri ve küçülmenin verimliliğe olan etkisi ortaya konmuştur.

Bu bölümde ise yapılan inceleme, literatür çalışması ve önermeler çerçevesinde gerçekleştirilmiş olan bir araştırma ve araştırmanın bulguları yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütsel küçülme uygulamasında bulunan işletmelerde neden küçülmeye ihtiyaç duyulduğu, küçülme sonucunda istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı, örgütsel küçülme uygulamasından dolayı işine son verilen ve geride kalanların nasıl etkilendikleri ve bu etkilerin en aza indirilmesi için neler yapılacağı, örgütsel küçülmenin hedefi ve bu hedeflere ulaşılmaya çalışılırken uygulanan insan kaynakları uygulamalarının uygun olup olmadığı ve organizasyonel küçülme sonucunda elde edilecek örgütsel etkinliği ortaya çıkarmaktır.

3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadaki sınırlılıkları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Anket uygulanan işletmelerin bu kavramı yanlış anlamaları, örgütsel küçülme tanımına olumsuz anlam yüklemeleri, araştırmayı sadece bu kavramın asıl anlamını idrak edebilen, kurumsallaşmasını tamamlamış, planlı ve verimli çalışan bir insan kaynakları departmanına sahip işletmelerle sınırlamıştır.
2. Araştırma kapsamında görüşülen işletmelerin çoğu küçülme uygulamasında bulunup bulunmadıklarına dair soru sorulduğunda, bunu işletme açısından bir gurur meselesi

yapıp, “hayır biz küçülen değil, büyüyen bir işletmeyiz” şeklinde, bu kavramdan haberleri olmadığını ortaya çıkaran bir cevap vermeleri, araştırma yapılabilecek işletme sayısını sınırlamıştır.

3. Denizli’de ki işletmelerin çoğunun aile şirketi olması ve bu işletmelerde ki bölüm yöneticilerinin aileden olması, özellikle kademe azaltımı uygulamalarının görülebilmesi açısından araştırmayı sınırlamıştır.

4. Yine bu aile şirketlerinin yöneticilerinin profesyonel olmaması nedeniyle araştırma kapsamında görüşülen kişilerin örgütsel küçülme gibi modern yönetim tekniğini bilmemesi araştırmanın yetkin kişilere uygulanabilmesi bakımından sınırlamıştır.

Bu araştırmada;

1. İşletmeler örgütsel küçülme kavramını doğru anlamda biliyor ve uyguluyorlar mı,
2. Örgütsel küçülme kapsamında hangi yöntemleri uyguluyorlar,
3. Uygulanan örgütsel küçülme bir plan ve program dahilinde, bilinçli olarak mı uygulanıyor,
4. Örgütsel küçülme uygulama süreci boyunca insan kaynakları departmanı etkin bir rol üstleniyor mu,
5. Örgütsel küçülme uygulamalarında iş gücü azaltımı veya kademe azaltımı yöntemi uygulanıyorsa işten çıkarılanlara herhangi bir sosyal yardım ve geride kalanlara da moral ve motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunuldu mu, sorularının cevabı aranacaktır.

3.3 Araştırmanın Faraziyeleri

Araştırmada, yapılan teorik çalışmalar ile aktif katılımlı gözlem yoluyla öne sürebileceğimiz ve test etmeye çalışacağımız faraziyeler şunlardır:

1. Denizli’de ki sanayici ve yöneticilerin büyük bir kısmı, profesyonel anlamda yönetici olmamaları nedeniyle “örgütsel küçülme” tekniğinin düşünsel boyutunu ve arka planını anlama konusunda yeterli bir yönetim düşüncesi birikimine sahip değildir.

2. Denizli’de ki işletmelerin çoğunluğunun otoriter eğilimlere sahip aile şirketi olması nedeniyle kademe azaltımı, yalın organizasyon, vb. örgütsel küçülme ile ilgili demokratik yönetim tekniklerinin bu işletmelerde görülme ihtimali azdır.
3. Denizli’de ki işletmeler kurumsallaşma düzeylerindeki yetersizlikler nedeniyle, örgütsel küçülme uygulamasını bütün boyutlarıyla uygulama imkanına sahip değildir; bu bağlamda, en kolay algılanıp uygulaması yapılabilir örgütsel küçülme teknikleri, personel azaltılması ile asli olmayan bazı işlerin taşeronlaştırılmasıdır.
4. Örgütsel küçülme kapsamında, iş gücü azaltımında bulunan bir işletmede, geride kalan personelde “acaba sıradaki ben miyim?” endişesi nedeniyle motivasyon ve buna ilaveten performans azalması görülebilir.
5. Örgütsel küçülme uygulamasına giden işletmelerde, işten çıkarılan personele gerekli açıklamalar yapılmış olmasına rağmen, yine de birtakım olumsuz reaksiyonlarla karşılaşılması kaçınılmazdır.
6. Örgütsel küçülme kapsamında iş gücü azaltımında bulunan işletmelerde karşılaşılması kaçınılmaz bazı olumsuz tepkileri hafifletecek nitelikte, çeşitli sosyal yardımların sağlanması düşünülmektedir.
7. Örgütsel küçülme kapsamında iş gücü azaltımında bulunan işletmelerde, geride kalan personelin moral, motivasyon ve performanslarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaktadır.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yığını, örnekleme ve verilerin toplanması ile ilgili açıklamalar yapılacak ve toplanan verilerin değerlendirilmesi ile ilgili nitel araştırma teknikleri üzerinde durulacaktır.

3.4.1 Yığın (Ana Kitle)

Örgütsel küçülmenin uygulama sonuçları ile işletmeler ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi için yapılan anket, Denizli ilinde faaliyet gösteren, sanayii odasına kayıtlı orta ve büyük ölçekteki 52 işletmeye uygulanmıştır.

3.4.2 Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Denizli Sanayi Odasına kayıtlı olan orta ve büyük ölçekte ki 262 işletme ile telefonla görüşülmüş ve bu işletmelerin varsa insan kaynakları yöneticileri ile yoksa da personel müdürleri ile örgütsel küçülme uygulamalarından haberdar olup olmadıkları ve bununla ilgili uygulamaları olup olmadığı konuşulmuştur. Bu konuyla ilgili bilgi sahibi olan 52 işletme bulunmuş ve bu 52 işletmeden bu uygulamayı tam anlamıyla fiilen uygulayan üçü işletme ile araştırma yapılmıştır.

3.4.3 Veri toplama yöntemi

Araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak iz sürme metodu araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yöntemin uygulanması iki aşamada gerçekleşmiştir.

Birinci aşamada; araştırmanın teori kısmında açıklanan konuları gerçek uygulamalarla kıyaslayabilmemize olanak sağlayan anket soruları tespit edilmiştir.

Anket altı bölümden meydana gelmiştir:

Birinci bölüm; anketi dolduran kişilerin demografik özelliklerini kapsamakta olup, bu bölümün doldurulması zorunlu tutulmamıştır. Bunun sebebi de anket uygulamasında bu kişilerin kendi isimlerini ve şirket isimlerini vermektten çekinmeleri ve bazılarının da isim verse bile tam olarak gerçek verileri söylemek istemediklerinin gözlenmesidir.

İkinci bölüm; bu işletmelere ilişkin verilerin incelenmesini kapsamaktadır.

Üçüncü bölüm; işletmelerin küçülmeye olan bakış açıları, küçülme hakkında ki genel düşünce ve uygulamalarını, neden küçülme yoluna gittiklerini ve hangi küçülme yöntemini uyguladıklarını kapsamaktadır.

Dördüncü bölüm; eğer işletme personel azaltımı yöntemini uyguladıysa, bununla ilgili incelemeyi kapsamaktadır.

Beşinci bölüm; işletmenin personel azaltımı dışında herhangi bir başka küçülme uygulamasında bulunup, bulunmadığı , bulduysa da hangi yöntemi uyguladığı ve bundan nasıl sonuçlar elde ettiğiyle ilgili incelemeyi kapsamaktadır.

Altıncı bölüm; işletmelerin küçülme öncesinde, esnasında ve sonrasında, gerek planlama gerekse uygulama aşamasında yaptığı faaliyetler ve bunların personel üzerinde ki etkilerini öğrenmeyi amaçlayan incelemeyi kapsamaktadır.

İkinci aşamada; araştırmanın uygulama bölümü için uygun işletmeye ulaşabilmek için Denizli Sanayi Odasından alınan işletmelerden örneklem olarak 50 işletme seçilmiş ve bu işletmelerle sözlü ön anket uygulanmıştır. Bu işletmelere yapılan ön anketle; onların örgütsel küçülme hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarına, örgütsel küçülme uygulamasına gidip gitmediklerine ve bu küçülmeyi örgütsel küçülme anlamında mı yoksa başka sebeplerden dolayı uyguladıklarına ulaşmaya çalıştık. Bu işletmelerde uyguladığımız anket sonucunda sadece üç firmanın uyguladığı küçülmenin araştırma konumuz olan örgütsel küçülme olduğunu diğer işletmelerin uyguladıkları küçülmenin ise; ekonomik bunalım sebebiyle işçi çıkarma, teknolojik gelişme sonucu işçi azaltma gibi örgütsel küçülme konusu dışındaki sadece personel azaltma uygulamaları olduğu sonucuna ulaştık. Bu yüzden araştırmamızda bu işletmeleri konumuz kapsamına dahil etmedik. Araştırma konumuz olan örgütsel küçülmeyi uygulayan üç işletme üzerinde araştırmamızı yoğunlaştırdık.

Konunun uygulamalarının tam olarak görülebildiği üç işletmeye ise, diğer sözlü anket yaptığımız işletmelerden aldığımız tavsiyelerle iz sürerek ulaştık.

Bu üç işletmenin ikisini birlikte, diğeri ise, bu ikisinden de fazla olarak araştırmayı bağlayacak, yön verecek ve örgütsel küçülme uygulamasında bulunacak diğer işletmelere örnek olabileceği için ayrı ele alınmıştır. Ayrıca araştırmada düz yazılı

anket tercih edilmemesinin sebebi ise, bunun nicel bir araştırma olamayacağının düşünülmesi ve bütün ilginin sadece araştırmada amaca ulaştıracak işletme üzerinde yoğunlaştırmaktır.

3.4.4 Yöntemin uygulanması

Geliştirilen anket araştırmacı tarafından, Denizli Sanayi Odasına kayıtlı 52 işletmeyle, telefonla, elektronik postayla ve yüz yüze görüşerek sözlü olarak yapılmış ve bundan sonra araştırmaya katkılarının daha fazla olacağı düşünülen yani örgütsel küçülme uygulamasının sonuçlarının çok net görülebileceği işletmelerle ise yine yüz yüze mülakat yapılmış, ayrıca konuya dair bir kısım bilgi ve belgeler yazılı olarak kendilerinden istenmiştir.

3.5 Bulgular ve Yorum

Araştırmada Denizli sanayi odasına kayıtlı orta ve büyük ölçekteki işletmelerden örneklem usulü ile 52 işletme belirlenmiş ve bu işletmelere sözlü olarak bir ön anket uygulanmış bu sözlü anket sonucunda yapılan değerlendirme sonucu araştırmaya faydası olmayacak, kurumsallaşamamış ve araştırmaya ışık tutmayacak olan işletmelerin anketleri elenerek bunların dışındaki üç işletmenin doldurduğu anketler, insan kaynakları yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülakatın verileri değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.5.1 Örnek işletme 1: DENTAŞ kağıtçılık ve ambalaj işletmesinde uygulanan küçülme uygulamasına ait araştırma sonuçları

Araştırmanın anketi DENTAŞ AMBALAJ ve Kağıt San. A.Ş. insan kaynakları yöneticisi olan evli doktora yeterlilik derecesine sahip, Dr.Barbaros KON'a uygulanmıştır.

DENTAŞ AMBALAJ ve Kağıt San. A.Ş. ; 340'ı üretim, 110'u ise ofis olmak üzere toplam 450 çalışanlı, 1975 yılından bu yana Denizli'de 2002 yılından beri ise Çorlu'da faaliyet gösteren, altı bölge yöneticisi ile faaliyetlerini sürdüren, 41 milyon dolar ciroya sahip, hisseleri İMKB'de işlem gören, kapasitesini satmada sektöründe lider olan, satışlarında sürekli artış olan, Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulayan ve hatta bu uygulamada Türkiye'de örnek olan, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi gibi çeşitli kalite belgelerine sahip, bazı bağımsız kuruluşlar tarafından kendi sektöründe müşteri memnuniyetinde en beğenilen işletme seçilen, her yıl bir çok dalda TSE Altın Ambalaj ve Dünya Ambalaj ödülleri alan ve de Toplam Kalite Yönetimi ve Yalın Yönetim gibi yönetim felsefelerini uygulamaya koyarak sürekli gelişme trendi içerisinde Dünya standartlarında bir düzeyi yakalamış olan büyük çapta bir işletmedir.

İşletmenin, (EK- 1)'de de görüldüğü gibi, genel müdürlüğe bağlı olarak; insan kaynakları yöneticiliği, mali işler yöneticiliği, lojistik planlama ve satın alma yöneticiliği, Denizli oluklu işletme yöneticiliği, Çorlu fabrika yöneticiliği, kağıt işletme yöneticiliği, ar-ge ve kalite yönetim sistemleri yöneticiliği, bilgi sistemleri yöneticiliği, mekanik ve elektrik sistemleri yöneticiliği, planlama ve koordinasyon servisi, pazarlama ve satış bölge yöneticiliklerinden oluşmaktadır Fakat işletmenin, örgütsel küçülme kapsamında uyguladığı kademe azatlımı sonrasındaki örgüt şemasındaki bölümler ise (EK- 2) de görülmektedir. Ayrıca işletme, Antalya'da bir atık değerlendirme merkezlerinin, Ankara, Bursa, Adana, İzmir, İstanbul ve Denizli'de de bölge yöneticilikleri bulunmaktadır.

DENTAŞ yöneticisi organizasyonel küçülme hakkında; küçülmenin ne maksatla yapıldığının önemli olduğunu, direkt maliyetleri düşürmek ve giderleri azaltmak maksadıyla yapılan plansız ve sistemsiz eleman çıkarımı ile yapılan küçülmenin ileride büyük tehlikeler vereceğini belirtmiş, mevcut organizasyonel yapıdan olması gereken organizasyonel yapıya geçiş olarak da tanımlanabilen küçülmeden, daha yüksek kar miktarı ve ROI, karar alma mekanizmalarının hızlanması, daha fazla esneklik, kalite

artışı ve verimliliğin ve üretkenliğin artmasının hedeflenmesi gerektiğini ancak bu faydaları alabilmek için küçülme kararının nasıl alındığının ve nasıl uygulandığının da önemli olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında, işletmelerinde örgütsel küçülme uygulamasında bulduklarını, asıl işlerinin oluklu mukavva kutu ve kağıt üretimi olduğunu ve bunun dışında asıl işleri olmayan güvenlik, sosyal hizmetler veya genel hizmetler olarak adlandırılan ve vasıf gerektirmeyen çay ocakları, çevre temizliği, tahmil tahliye ve toplama işlerinde çalışan elemanların da kadrolarında bulunduğunu, asıl işte çalışan bir personeli yetiştirmenin birkaç yıllarını alırken, asıl işte çalışmayan bu işçilerin yetiştirilmesinin sadece birkaç günde olabildiğini, bu kişilerin buna rağmen aldıkları ücretlerin çalıştıkları kıdem nedeniyle birçoğu asıl iş yapandan daha fazla olduğunu ve idari kadrolarda asıl iş olmayan bu kadrolar için zaman ayrıldığını, bu yüzden katma değer yaratmayan birçok iş için zaman kaybetmekte olduklarını ve daha değer yaratacak işlerle uğraşmadıklarını bu nedenle de asıl olmayan işle asıl işi ayırmak ve asıl olmayan işte çalışanların kadrolarını işletme kadrosundan çıkararak, bu süreçleri tekrar düzenlemenin ve iyileştirmenin birinci hedefleri olduğunu belirtmiştir.

İkinci hedeflerinin ise; çok derin bir hiyerarşik yapıya sahip olan ve organizasyona karar almada zaman karar almada zaman kaybettiren ve de verimli çalışmayı engelleyen hiyerarşik yapıda küçülme ve iyileştirme olduğunu, bu yapıda bir çok müdürlüklerin, şefliklerin, yardımcılıkların ve ustabaşlıkların olduğunu belirtmiştir. Örneğin; beyaz yakada müdür, müdür yardımcısı, şef, şef yardımcısı, uzman, uzman yardımcısı gibi elemana kadar bir çok kademelerinin olduğunu, mavi yakada ise; vardiya amiri, posta başı, posta başı yardımcısı, ustabaşı, ustabaşı yardımcısı, operatör, operatör yardımcısı, vasıflı işçilik ve vasıfsız işçilik gibi bir çok kademenin olduğunu, bunlardan ilk önce, makine bakım enerji müdürlüğü lağv edilerek çalışanlarının işletme içerisindeki kadrolara geçirilerek daha fonksiyonel çalışmasının sağlanması gibi değer üretmeyen bölümlerin işletme içlerine dağıtıldığını; müdür ibaresi kaldırılarak yerine yönetici ibaresi konduğunu, bölge yöneticilikleri kadrolarında olan bölge şefliklerinin kaldırıldığını, şefliklerin birçoğunun fonksiyonelleştirilerek azaltıldığını, yardımcılık kadrolarının kaldırıldığını, beyaz yakada yönetici – şef ve

eleman, mavi yakada ise üretim bakım mühendisi – ürün ekip lideri ve operatör kadroları oluşturularak hiyerarşik kademelerin azaltıldığını, ve bütün bu unvanları dolduran kişilerin fonksiyonel ve çapraz eğitimlerinin sağlanarak bu kişilerin yetkinleştirildiği, işletmede ki mevcut 157 iş unvanı sayısının 61' e indirildiğini, planlama ve koordinasyon servisi kurularak işletmenin her iki fabrikasının planlama ve pazarlama koordinasyonunun sağlandığını, bölge yöneticiliklerinin bağlı olduğu pazarlama müdürlüğünün kaldırılarak tüm bölge yöneticilerinin de yetkilendirilerek pazarlama müdürlüğü yetkilerine sahip olarak daha bağımsız olmalarının sağlandığını ve beyaz yakada çalışan birçok çalışanı eğitimlerle yetkinleştirilerek ve yeni fonksiyonel sorumluluklar verilerek yatay büyümeleri sağlandığını belirtmiştir.

DENTAŞ işletmesi, uyguladığı örgütsel küçülme yöntemlerinden önce uyguladığı personel azaltımı, kademe azaltımı ve dış kaynak kullanımı uygulamalarının hepsinden önce mevcut kültürün gözden geçirildiğini ,güven ortamı yaratıldığını ve süreçlerin tüm çalışanlarla birlikte gözden geçirildiğini, değer yaratmayan israf noktalarının tespit edildiğini, birleşme olacak ayırım olacak veya dış kaynak yoluyla temin edilecek bölümlerin tespit edildiğini, süreçlerin iyileştirilerek tekrar çizildiğini ve performans göstergeleri ile sorumlularının belirlenmesi gibi hazırlıklar yapmıştır.

Aynı zamanda bu kuruluştaki uygulanan dış kaynak kullanımı sonucu elde edilen işlerde çalışanların kendi taşeron şirketlerini kendi şirketleri olduğu için daha fazla sahiplendikleri ve daha verimli bir şekilde çalışmaya başladıkları, katma değer yaratmayan işlere ödenen fazla maliyetlerin azaldığı, maliyetlerde yaklaşık %38'lik bir iyileşmenin sağlandığı, idari kadronun asıl işte çalışanların üzerine daha fazla zaman ayrılabilirdiği, asıl işte olan personelin yetkinleştirilmesi ve fonksiyonelleştirmesi için daha fazla kaynak ayırabildikleri, asıl işte çalışanların kendilerinin önemini kavrandığını hissederek daha fazla motive olduklarının gözlemlendiğini ve bu kişilerin değer yaratma üzerine odaklandıkları sonuçları ortaya çıkmıştır.

İşletme ayrıca, örgütsel küçülme yöntemlerinden personel azaltımında bulduklarını ve bunun yanında; asıl olmayan işlerde dış kaynak kullanımı kararı verdikten sonra bu görevde çalışanları bu faaliyete geçmeden 1.5 ay önce toplayarak, bu

kişilere küresel rekabet ortamından, sektördeki rekabet ortamından ve rakiplerimizin uygulamalarından bahsettikten sonra kararlarını açıkladıklarını, bu karar doğrultusunda kendilerine iki tür alternatif sunduklarını, bunlardan birincisinin; tüm çalışanlara tüm hak edişleri ödendikten sonra 1.5 ay içinde başka bir firmada iş bulma garantisi, ikincisinin ise; kendilerine şirket kurma imkanı sağlayarak bu işletmede ki işleri outsource etme imkanı sağlama olduğunu belirtmiş, bu önerilerin kapalı bir zarfta iletildiğini ve karar vermeleri için bir hafta süre verildiğini ve sonucunda özellikle emekliliği gelmiş bir kişi haricinde tüm çalışanların ikinci alternatifi kabul ettiğini açıklamıştır. Bunun haricinde de yine işten çıkarılan personele kıdem tazminatlarının, ihbar ve önelllerinin peşin ödenmesi gibi imkanlar sağladıklarını açıklamıştır.

DENTAŞ, iş gücü azaltımı kapsamında, işten çıkarılan ve geride kalan personelin bu olaydan olumsuz etkilenmemesi ve moral/motivasyonunun artırılması açısından işten çıkarmadan önce, çıkarma esnasında ve işten çıkardıktan sonra, sürekli eğitimlerle asıl iş ve asıl olmayan işlerin ayrılmasının işletmelerine rekabet ortamında getireceği faydaları ve sağlayacağı büyümeyi anlattıklarını, daha çok ekip çalışmalarına ve eğitimlerine ağırlık verdiklerini, işlerin içine ve ekip çalışmalarına katılımların cesaretlendirildiğini ve teşvik edildiğini, kadrolarından ayrılıp, taşeron kadrolarında çalışanların sürekli kendilerini kadrolu çalışanlarla maddi imkanlar açısından değerlendirmelerini ve kıyaslamalarını önlemek amacıyla 15 günde bir iletişim toplantıları yaptıklarını, ve kendilerinin bir ekip olduğunu, bu ekibin ve işletmelerin başarısının DENTAŞ'ın başarısını etkilediği müddetçe varlı ve istihdamlarının sürdürülebilirliği ve bu başarıdan dolayı alacakları artı değerlerin anlatıldığını, sosyal yardımlarda, sosyal faaliyetlerde ve eğitimlerde kadrolu personel ile taşeron firmalardaki çalışanların eşit tutulduğunu, herhangi bir ayırım yapmadan onların da ailenin bir parçası olduğu hissini verildiğini, aidiyet duygularını artırma çalışmalarında bulduklarını, sosyal faaliyetlere ağırlık verdiklerini, iş gören-işveren arasındaki belirsizlikleri yok ederek her türlü konuda iş görenle işveren arasında karşılıklı güven ortamı sağladıklarını, geride kalanlara ise bütün bu uygulamalar detaylı anlatılarak tedirginliklerinin giderilmesi gibi faaliyetlerde bulunmuştur.

İşletmede, örgütsel küçülme uygulamasının esnasında ve sonrasında, dış kaynak kullanımını yoluyla temin için oluşturulan taşeron firmaların çalışanlarının başlarda hep kendini kadrolu personelle kıyaslaması ve sonucunda demotive olmaları, ünvanını kaybedenlerin “yetkimi kaybediyorum” korkusuna kapılması, her ne kadar önceden haber verilmesine ve toplu olarak çıkış verilmesine rağmen geride kalanların “acaba sırada ki ben miyim?” korkusuna kapılma gibi reaksiyonlarla karşılaşmıştır.

Örgütsel küçülmenin öncesi ve sonrasını da kapsayacak şekilde özellikle rakamsal olarak, son 4 yılda işletme, dış kaynak kullanımından yaklaşık 1.5 milyon dolar, kademe azaltımı ve organizasyonel değişiklikler ile fonksiyonel azaltımından ise yaklaşık 550.000 dolar kazanç sağlamıştır.

DENTAŞ AMBALAJ ve Kağıt San. A.Ş. insan kaynakları yöneticisi, örgütsel küçülme uygulamasının planlama safhasından sonuna kadar insan kaynakları departmanı olarak, büyük değişimlerin yaşandığı küçülme kararında insan kaynakları departmanı olarak planlamadan uygulamaya kadar kurum yönetiminin stratejik ortaklığı misyonunu üstlendiklerini ve bu rolün yanı sıra kurumda değişimin temsilciliğinden çalışanın kılavuzluğuna kadar pek çok karmaşık ve çelişkili görevi bir arada yürüttüklerini, yeri geldiğinde tüm tepkileri üzerine almış, yeri geldiğinde ise çalışanın motivasyonunu artırmada çalışanın vazgeçemediği fonksiyon olduklarını belirtmiştir. Taşeronlaşmanın, yani dış kaynak kullanımının işletmede uygulandığı günden bugüne kadar ki 5 yıllık sürede bu çalışma sayesinde 930.000 \$ lık bir tasarruf sağlandığını, ayrıca 1999-2000 yıllarında beyaz yaka, mavi yaka sayılarında küçülmeyi de içeren organizasyonun yeniden yapılandırılmasının işletmeye 375.000 \$ yıllık tasarruf sağlanması gibi faaliyetlerde bulduklarını açıklamıştır.

3.5.2 Örnek işletme 2: Erbakır elektrolitik bakır imalatı işletmesinde uygulanan küçülme uygulamasına ait araştırma sonuçları

Araştırma; elektrolitik bakır üretimi sektöründe faaliyet gösteren Erbakır Elektrolitik Bakır İmalatı İşletmesinde insan kaynakları müdürü olarak çalışan

elektrolitik bakır imalatı sektöründe faaliyet gösteren Erbakır'da çalışan 43 yaşındaki evli ve üniversite mezunu olan ve 7 yıldır bu görevde bulunan insan kaynakları müdürüne uygulanmıştır.

İşletme ülke içinde sektöründe ilk sırada olup bir tanesi ABD'de ve diğeri de Romanya'da olmak üzere iki adet pazarlama şirketine ve Avrupa ülkelerinde temsilciliklere sahiptir. Aynı zamanda İstanbul'da da bölge müdürlüğüne sahiptir.

Bu işletmenin kuruluş ve bölümleri (EK -3) ve personel sayıları incelendiğinde işletmenin yine büyük ölçekli işletme olduğu anlaşılmaktadır ki bu yönüyle küçülme uygulamasına gidebilecek bir yapıdadır.

İşletmenin insan kaynakları yöneticisi örgütsel küçülme teriminden haberdar olup, günün koşullarına göre değerlendirilip, küçülmenin, iyi bir etüt sonucunda ve sonuçlarının da sürekli takibiyle uygulanırsa rekabet gücünü artıran bir yönetim stratejisi olduğunu belirtmiştir.

Erbakır , asıl faaliyet alanları dışında bulunan rafinasyon olarak tanımladıkları anot ve elektroliz ve güvenlik olarak iki bölümde küçülme uygulamasında bulduklarını, ayrıca mekanik bakım bölümünde makinelerin bakımı ile çalışan personelini tel çekme organizasyonunun içine dahil etmiştir.

İşletme, küçülme uygulamasına giderken belli bir birim belirleyerek küçülme hedefi belirlemiş, ayrıca sahip oldukları işgücünü yetiştirerek yetkinliklerinin artırmış ve işgücü artışını kontrol altına almayı amaçlamıştır.

İşletme, küçülme uygulaması sonrasında başlangıçta tespit ettikleri hedeflerin tamamına ulaşmakta zorlanmasına rağmen, iş gücü artışının kontrol altına alınmasında %90 seviyesinde, çalışanların yetkinliklerinin artırılarak bakım ve onarım işlerindeki iş bölümünün hesaplanmasında %85 oranında başarı sağlayarak ulaşmış ve bu hedeflere ulaşması yaklaşık üç yıllık bir süreyi almıştır.

Pazarda oluşan rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için maliyetleri disiplin altına alabilmek ve işgücü verimliliğini artırma hedefinin küçülme uygulamasına başvuran işletmeyi küçülmeye iten asıl nedenin 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizleri yani mali krizlerdir.

İşletme, küçülme türlerinden; personel azaltımını, kademe azaltımını, dış kaynak kullanımını, işletmedeki bazı bölümleri birleştirme yoluna gitmiş ve iş yöntemlerini yeniden dizayn etmiştir.

Erbakır, küçülme kapsamında personel azaltımında bulunmuş ve bu personeli de; öncelikle verimsizlik ve işletmenin temel değerlerine dikkat etmeyenlerden, kapanan bölümlerin personelinden, emekliliği yakın olan personelden, ve eşi çalışan, evi ve/veya arabası olma gibi kriterlere sahip olan, ekonomik durumu iyi olan personelden seçmiştir. Bunun yanında işten çıkardıkları personele; öncelikle neden böyle bir uygulamanın tercih edildiği, seçim kriterlerinin neler olduğunu ve bu kriterlere göre kendilerini neden tercih ettiklerini açıklamıştır. Ayrıca, personel çıkarımından sonra geride kalan çalışanlarda sadece belli bir dönem çok yüksek olmamakla beraber motivasyon eksikliğinin, kuşku ve tedirginliğin görüldüğünü, ve bunu önlem olarak da başta genel müdür olmak üzere diğer bölüm müdürlerinin de katıldığı toplantılarda genel stratejilerinin ve düşüncelerinin çalışanlara aktarıldığını, dünyadaki ve ülkemizde ki ekonomik gelişmelerle ilgili bilgi aktararak; nasıl davranırlarsa bu durumdan etkilenmeden kurtulabileceklerini anlattıklarını ve ayrıca çalışanlara güven aşılama için yüz yüze iletişimi artırdıklarını, moral ve motivasyonu artırıcı çeşitli sosyal etkinlikler düzenlediğini, tamamen gönüllülerden oluşan ekiplerle iç bülten ve kütüphane oluşturulduğunu, ekip çalışmalarını teşvik edildiğini ve çeşitli ödüllendirme faaliyetleri gerçekleştirildiği açıklanmıştır.

İşletmede daha fazla iş gücü azaltımında bulunulamayacağına, personel maliyetlerini azaltma kapsamında, sadece çalışanları teşvik edecek bir dizi önlemler alınmıştır.

İnsan kaynakları yöneticisi, uyguladıkları küçülme faaliyetinden önceki planlama safhasında öncelikli olarak bölüm birleştirilmesi çalışması yaptıklarını, bu kapsamda en fazla gereksinim duyulan tel çekmede bakım grubu oluşturularak yeni bir bakım kadrosu ve organizasyonu oluşturduklarını ve bu çalışmada ilgili bölüm yöneticileri ve insan kaynakları müdürlüğü personelinin bulunması gibi faaliyetlerde bulduklarını belirtmiştir.

İşletmede, küçülme uygulamasında işletmede küçülmenin öncesi ve sonrasını da içerecek şekilde; çalışan başına verimliliğin arttığını, belli guruplarda bulunan çalışanların yetkinlik düzeylerinin arttığını, kilit personeli yedekleme imkanı sağlandığını ve zaman yönetimi ve iş gücü maliyetlerinde iyileştirmelerin sağlandığı açıkça ortaya çıkmıştır.

3.5.3 Örnek işletme 3: Abalıoğlu İplik işletmesinde uygulanan küçülme uygulamasına ait araştırma sonuçları

Araştırma; tekstil sektöründe faaliyet gösteren Abalıoğlu İplikte insan kaynakları müdürü olarak çalışan 44 yaşındaki bekar ve üniversite mezunu olan ve 15 yıldır bu görevde bulunan Oya Üçbaşaran'a uygulanmıştır.

İşletme ileri teknolojide üretim yapan, 7/24 olmak üzere üretimi durdurmadan çalışmakta ve değişik kalite ve çeşitlilikte üretim yapmaktadır.

Bu işletmenin kuruluş ve bölümleri (EK- 4) ve personel sayıları incelendiğinde işletmenin büyük ölçekli işletme olduğu görülmektedir ki bu yönüyle küçülme uygulamasına gidebilecek bir yapıya sahiptir.

İşletmenin yönetici kademesi örgütsel küçülme terimine yabancı olmayıp, bu yönetim stratejisinin, gerekli analizlerin sonucunda, bilimsel yöntemlerle yapılması koşuluyla eğer daha etkin ve verimli sonuç elde etmek için yapılıyorsa rekabet gücünü artıran bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Abalıoğlu, iş gücü ve parasal kazanç sağlamak maksadıyla küçülme uygulamasında bulduklarını belirtmiş ve bu uygulamaya tüm departmanlarda gitmiştir.

İşletme küçülmeyi uygularken “ kaç adam gerekli “ sorusunun cevabından yola çıkarak hedef bir bölüm düşünmeden bütünde değerlendirerek hedeflerini belirlemeye dikkat edilmiş, gerekli sayıdaki personelin haricindekilerin işine son verilerek sadece yeter miktardaki personelle devam etmiştir.

İşletmeyi küçülmeye iten neden, piyasadaki rekabet güçlerini artırmak olarak belirlenmiştir.

Abaloğlu, küçülme türlerinden; işte kalacakların göstereceği performansı artırmak suretiyle personel azaltımını, ara kademe ünvanları kaldırıp, genel müdür, müdür ve sorumludan oluşmak üzere üç seviyeli yatay organizasyona geçmek suretiyle kademe azaltımını uygulamış, işletmedeki bazı bölümleri birleştirmiş ve iş yöntemlerini yeniden dizayn etmiştir, dış kaynak kullanımını yoluna ise başvurmamıştır.

İşletme, işten çıkardıkları personele açıklamada bulunmuş fakat bunların ne olduğunu açıklamamıştır ve öncelikle neden böyle bir uygulamanın tercih edildiği, seçim kriterlerinin neler olduğunu ve bu kriterlere göre kendilerini neden tercih ettiklerini açıklamıştır. Bunun yanında, personel çıkarımından sonra geride kalan çalışanların bazılarında; “acaba sıradaki ben miyim?” huzursuzluğu gözlemlemiş ve bunları giderici olarak da çeşitli toplantılar düzenleyerek, ileriye yönelik sebebi ve çalışmasına ve performansına güvenen kişilerin hiçbir zaman bu kuşkuya düşmemeleri gerektiğinin anlatılması gibi tedbirler almıştır.

Ayrıca işletme daha fazla iş gücü azaltımında bulunulamayacağına, personel maliyetlerini azaltma kapsamında, işe giriş ücretini mavi yaka için asgari ücrete çekmiş, çalışanları teşvik eden servisler ve olayları sunma kapsamında, performansa dayalı pirim sistemi koyma gibi önlemler almış, aldıkları bu önlemler personelde; asgari ücretle işe başlatmanın başlangıçta diğer personel üzerinde; “acaba ileride bizim maaşlarımızda da düşme olur mu?” endişesi yaratmıştır.

3.6 Değerlendirme ve Verilerin Analizi

Belirlenen bu üç işletmeyle yazılı olarak ve yüz yüze işletmelerin insan kaynakları yöneticileriyle görüşerek ikinci ve daha geniş kapsamlı soruları içerecek bir anket uygulanmış ve araştırmaya faydası daha fazla olan bu üç işletmenin anketleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Belirlenen ve araştırma yapılan bu üç işletme incelendiğinde bölüm ve personel sayısı, faaliyet alanları ve kaliteye verdiği önemle tam anlamıyla büyük ölçekli ve kurumsallaşmış işletmelerdir.

Aynı zamanda bu işletmelerin bölüm zenginliği de göstermektedir ki; her üç işletme de profesyonel bir kadrolaşmaya sahiptir.

Kurumsallaşmasını büyük ölçüde tamamlamış olan bu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin küçülme hakkındaki düşünceleri, neden bu yöneme başvurulacağını bilmeleri ve de küçülmenin en önemli aşamasının planlama olduğu bilicinin yerleşik olması; bu kişilerin ve işletmelerinin küçülmeye verdiği önemi ve bu konudaki uzmanlığını göstermektedir.

Yine her üç işletme de örgütsel küçülme uygulamasında bulunmuş olup; hem personel azaltımında, hem dış kaynak kullanımında, hem de yalın organizasyon ve kademe azaltımında buldukları görülmektedir. Bunun yanında, kullanılan dış kaynak kullanımı yönteminin sonucu olarak ortaya çıkan taşeronlaştırma kapsamında DENTAŞ AMBALAJ ve Kağıt San. A.Ş.'nin taşeron organizasyon şeması (EK -5) de görülmektedir.

Örgütsel küçülme yöntemini uygulayan bu işletmeler hangi yöntemi uygularsa uygulasin bu küçülme uygulamasından önce alt yapıyı oluşturduğu, çalışanları hazırladığı, bu aşamaya tüm çalışanları dahil ederek uygulamaya geçerken ki uyum sorununa kolay adapteyi sağladığı ve özellikle de seçilen örgütsel küçülme yönteminin dış kaynak kullanımı olması durumunda, ihtiyaçların karşılanacağı dış kaynağın belirlenmesi aşamasında çok titiz davranılması gerektiğine dikkat etmişlerdir.

Bu işletmelerden DENTAŞ AMBALAJ ve Kağıt San. A.Ş.'nin uyguladığı dış kaynak kullanımı yöntemi sonucunda; taşeron firmada çalışan personelin performansının artması, maliyetlerin azalması ve geride kalan asıl faaliyet dalında çalışan personelin yetkinliğinin artması gibi bu işletme için çok kritik olan amaçlara ulaştığı, Erbakır elektrolitik bakır imalat işletmesinin gücü artışının kontrol altına alınması, çalışanların yetkinliklerinin artırılarak bakım ve onarım işlerindeki iş

bölümünün hesaplanmasının başarıldığı, Abaloğlu iplik işletmesinin ise, özellikle maliyetlerini azaltma amaçlarına ulaştıkları açıklamalarında bulunmuşlardır.

Kurumsallaşma sürecini tam olarak tamamlamış bu işletmeler personel çıkarmadan önce işletmelerin yapması gereken tatmin edici açıklamaları yapmış, akıllardaki “ neden ben ? ” ve “ acaba sırada ki ben miyim ? ” sorularına cevabı vermiştir. Ayrıca yine işten çıkarılan personele gereken sosyal yardımları sağlayarak üzerine düşen sosyal sorumluluklarını da tamamlamışlardır.

Yine bu işletmeler geride kalan personelin de örgütsel küçülmeden etkilenmemesi için sürekli toplantılar düzenleyerek, bunun küreselleşmenin neden olduğu rekabet ortamının bir gereği olduğunu, asıl faaliyet alanları dışındaki işlerin ayrılmasının işletmeye dolayısıyla da çalışanların da faydasına olduğunu açıklamış ve ayrıca, güven ortamı yaratarak geride kalanlarda oluşabilecek türlü endişeleri de yok ederek üzerine düşeni ve işletmenin performansı için gerekeni yapmışlardır.

Ayrıca her üç işletme de personel azaltımı sonrasında “ acaba sıradaki ben miyim ? ” korkusunda ki geride kalan personelden gösterdiği ve kademe azaltımı sonrasında unvanının kaybedenlerin yetki kaybı sonrası gösterdikleri reaksiyonlarla karşılaşmışsa da bu durumdan gerekli insan kaynakları yöntemleriyle işletmelerini ve çalışanlarını en az zararla çıkarmayı başardıkları ve gerçekleşen örgütsel küçülme sonrasında amaçladığı doğrultuda rakamsal olarak mali kazanç sağladıkları görülmektedir.

İşletmelerin insan kaynakları departmanı, kurumsal bir işletmenin insan kaynakları departmanı olarak üzerine düşen sorumlulukları benimseyip, bunun gereği olan kılavuzluk görevlerini yerine getirerek, işletmenin gerek küçülme uygulamasının planlama, gerek uygulama esnasında ki koordine ve faaliyetlerin aksamamasında, gerekse de küçülmenin sunucunda uyum aşaması safhasında işletmeni veriminin düşmesini engelleyecek tüm önlemleri alarak, son olarak da işletmelerin tüm departmanları arasında da iletişimi ve uyumu sağlamışlardır.

SONUÇ

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra küreselleşmenin de etkisiyle birlikte işletmenin verimini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak ve örgütün uygun büyüklüğe ulaşmasını sağlamak amacıyla, fiziksel insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azalmayı içeren stratejik bir süreç olarak adlandırılan ve sık sık, elde edilebilen kaynaklara ulaşma zorunluluğundan kaynaklanan çevresel baskılara karşı uyarıcı bir tepki olarak kullanılan örgütsel küçülmeye organizasyonların zor durumları, pazar payının daralması, uluslar arası rekabet, artan iş gücü maliyeti, ekonomik sınırlamalar, teknoloji veya ürünlerin ömürlerini tamamlamaları ve siyasi değişimler sebep olmaktadır.

Bunun yanında; kavramsal çerçevede küresel işletmelerin örgütsel küçülmeyi tercih etmelerinin başında yeniden yapılanma isteği gelmektedir. Diğer tercih sebepleri ise öğrenen örgüt yapısına ulaşma, yalın organizasyon biçimine gelme ve değişimci liderlerin işletme bünyesinde bulunmasıdır. Örgütsel küçülme stratejisinin tercih edilmesinde başka bir işletme ile birleşme veya satın alma en az tercih nedeni olmuştur.

Elbette, küçülme kararını uygulamaya geçirmeden önce yöneticiler bunun kısa ve uzun vadede firma adına doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçları tartışmakta ve dikkate almışlardır. Buradaki sorun, yönetimin niyetinde değil belirsizlikten kaynaklanmıştır. Herhangi bir derecede belirsizlik ortamında yapılan tercihlerin sonuçlarının tahmin edilebilirliği sınırlı olmuştur. Bu, özellikle maliyetleri düşürme, karı artırma gibi somut finansal sonuçlar adına yapılan küçülme uygulamaları için doğru bir ifade olagelmıştır.

Bir işletmenin küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler sonucunda personel sayısının, maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azalması anlamına geldiğinden, küçülmenin en temel amaçlarını; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede yanıt verebilmek, iletişimdeki bozulmaları azaltmak, daha sonuca dönük çalışmak için, daha çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, personel güçlendirmesini hızlandırmak,

verimliliği arttırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi arttırmak ve kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek olarak açıklama doğru olacaktır.

İşletmeler belirtilen bu amaçları gerçekleştirmek için daha çok organizasyonel yapıyı küçültme yoluna gitmekte, kademe azaltmayı hedeflemekte ve sürekli iyileştirmeye odaklanmak gibi yöntemler kullanmakla birlikte, işletmelerin organizasyonel küçülmelerine yardım eden faktörlerin en başında kendilerini en iyilerle karşılaştırma eğilimleri, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler etkili olmuştur.

İşletmelerde küçülme uygulamasındaki en önemli adım da planlama ve küçülmenin bilinçli ve doğru bölüm veya bölümlerde uygulanmasıdır. Organizasyonların hemen hepsi uygulayamasa da, etkili bir küçülme uygulamasının başarıya ulaşabilmesi etkili bir planlamaya bağlıdır çünkü bazı organizasyonlar yetersiz işgücü planlamasının onların küçülme uygulamasında engeller ortaya koyduğunu belirtmişlerdir.

Planlı ve etkili bir küçülme uygulayamayan kurumsallaşmamış işletmelerin yöneticileri, sıkça küçülmenin maliyetini düşük tahmin etmişler ve çoğu zaman da arzu edilen finansal sonuçları almada genelde başarısız olmuşlardır. Yönetim, bir plan dahilinde küçülme programındaki organizasyonel verimlilik ve üretkenliği arttırmak için, en değerli çalışanların mutlaka elde tutmalı, iş güvensizliği ve görevle ilgili stres yada belirsizlikleri azaltmalı, çalışanların iş memnuniyetini ve üretkenliğini arttırmalıdır.

Bunun yanında bazı işletmeler değişik kaygı ve yöntemlerle küçülme uygulamaktadır. Bazen çevresel şartlara uyum sağlamak için bazen de, çevreyi değiştirmek için küçülme kaçınılmaz bir strateji olabilir. Buna bağlı olarak değişik küçülme yöntemleri uygulanmaktadır. Bu küçülme stratejileri kademe azaltma, dış kaynak kullanımı ve içlerinde işletmelerin ilk önce uygulamaya koydukları yöntem olan personel indirimine gitmedir.

Küçülme stratejisini uygulamaya koyan bir organizasyonda öncelikli olarak ele alınması gereken konuların en başında ise yönetim sorunu gelmektedir.

Unutulmamalıdır ki küçülme sürecinin başarıya ulaşması için etkin bir yönetim anlayışı ve liderlik gerekmektedir.

Stratejik küçülmeyi benimseyip uygulayan bir işletmenin asıl halletmesi gereken konu küçülme esnasında ve sonra çalışanlarıyla ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin üstesinden gelebilecek bir insan kaynakları yönetimidir.

İnsan kaynaklarına yatırım doğrudan bir finansal getirisi olmadığı için işletmelerin ilk planda önemsemedikleri bir konudur. Bu süreç yeni teknolojilerin devreye girmesi ile son bulmuştur; çünkü rekabet edebilmek artık yetenekli ve uzman personele ve bunların yeni teknolojiyi kullanmalarına bağlı hale gelmiştir.

İşletmelerin uyguladığı ve etkinliği ulaşmada bir adım olan küçülmeye karşı tabi ki gösterilen bazı tepkilerde olmaktadır ve olacaktır. Fakat bu tepkiler bireysel olmaktan öteye geçemeyip, genellikle gerekli yönetimsel önlemler alındığında organizasyonun genelinde etkili olamamaktadır.

Küçülme uygulanırken bütün verilerin haricinde düşünülmesi gereken bir konuda, küçülmenin etik boyutlarıdır. Örgütsel küçülme kademeli olarak yapılmalı stratejik analizle başlamalı, yapısal dönüşüm iş görenlerle iletişim halinde ve katılımcı bir anlayışla uygulanmalı ve işten çıkarmalar uzun bir zamana yayılarak aralıklı olarak yapılmalı böylece işinin moral yapısı bozulmamalıdır.

İşten çıkarmaların, işini kaybeden ve geride kalan insanlar üzerinde çok olumsuz etkileri olduğu açıktır. Planlı ve hedefli bir küçülme kapsamında önemli olan; bu olumsuz etkileri önceden tahmin edip gerekli önlemleri alıp, işten çıkarılanlara en az etkilenmelerini sağlayacak gerekli sosyal yardımları sağlamak, geride kalanlara da motivasyonlarının düşmesini engelleyecek tedbirler almaktır.

İşletmenin ise küçülmeye çabuk adapte olabilmesi ve olumsuz etkilenmemesi için küçülmenin etki ve sonuçlarının neler olacağını tahmin edilip, planlamanın buna göre yapılmasının gerekliliği, bu şekilde hareket etmeyip başarısız olan işletme örneklerinden anlaşılmaktadır.

Başlangıçta örgütsel küçülmeden beklenen faydalar ve hedeflenen amaçlar doğrultusunda; özellikle küçülmeyi bir plan ve program çerçevesinde uygulayan

işletmelerin maliyet açısından hedeflerine ulaştıkları görülmektedir. Bunun yanında kaliteli iş gücünün artması, bürokrasiyi azaltarak karar sürecinin hızlandırılması, rekabet ortamına daha hızlı reaksiyon gösterilmesi, örgüt içi iletişimin artırılması, müşteri ihtiyaçlarına daha fazla odaklanılabilmesi, verimliliğin artması, yeni fikirlere ve teknolojiye daha kolay uyum sağlanması gibi amaçlara da yine bu işletmelerin ulaştıkları görülmektedir.

Araştırmada çıkarılmış olan faraziyelerin sonucunda görülmektedir ki:

Denizli’de ki orta ve büyük ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin büyük kısmı, örgütsel küçülme kavramını bilmemekte ve bu konuda bilgi sahibi olduğunu iddia edenlerde çoğunlukla bu kavramı yanlış anlayıp, küçülmeye olumsuz anlam yüklemektedirler. Bunun sonucunda örgütsel küçülmenin genel anlamda işletmeler tarafında anlamının ve içeriğinin tam olarak bilinmediğini ve yine bu bilmemekten ötürü örgütsel küçülme uyguladığını düşünüp de sadece kriz zamanlarında personel çıkaran işletmelerinde örgütsel küçülmeyi yanlış uyguladığına çok sık rastlanmaktadır. Zaten bu işletmelerin çoğunun kurumsal düzeyde olmamaları ve bunun sonucu olarak çoğunun küçülmeyi baştan sona planlayıp, örgütsel küçülmeye yön verecek ve onun sağlıklı ve tam olarak uygulanmasını sağlayacak insan kaynakları departmanlarının da olmaması, örgütsel küçülme uygulansa bile bunun kurumsallaşmada ki zayıflık nedeniyle bütün boyutlarıyla uygulanmasına imkan vermemektedir.

Bununla birlikte özellikle Denizli ilinde ki işletmelerin çoğunluğunu aile şirketinin oluşturduğu ve bu işletmelerin yönetici kademeleri profesyonel kişilerden çok sadece aileden oldukları için orada bulunmakta olan kişilerce doldurulmaktadır. Bu mevkilerin yönetici kadroları çoğunlukla profesyonel anlamda ve teorik düzlemde sahip olmalar gereken bilgi birikimine sahip olmayan kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler de örgütsel küçülme ve onun yöntemleri olan kademe azaltımı, yalın organizasyon gibi modern yönetim tekniklerinden haberdar değildir

Araştırmada faydalanılan üç örnek olayda da görülen en önemli uyulama taşeronlaşmadır. Üç işletme de hemen hemen aynı bölümlerde bu uygulamada bulunmuştur. Bu üç işletmenin taşeronlaşmayı uyguladıkları ortak bölüm güvenlik ve

temizliktir. Özellikle vasıfsız çalışanlardan oluşan bu bölümün elemanlarının işletmeye getirdiği her türlü mali sorumluluktan işletmeler bu uygulama sayesinde kurtulmuştur.

Aynı zamanda üç işletmede de özellikle personel azaltımı yöntemi sonucunda işten çıkarılanları gözlemleyen geride kalan personel üzerinde de bazı olumsuz etkiler oluşmaktadır. Bunların en başında “acaba sıradaki ben miyim?” endişesidir. Yine bu üç işletmenin örgütsel küçülme kapsamında bu yöntemi tercih ettiklerinde bu olumsuz etkilerin önlemlerini alacak şekilde bu kişilere yönelik çeşitli toplantılar ve düzenledikleri, bu toplantılarda dünyadaki, Türkiye’deki ve de Denizli’de ki gelişmeler ışığında işletmelerinin strateji ve düşüncelerinden bahsettikleri, geride kalanların kafalarındaki endişeleri yok etmek amacıyla moral ve motivasyon artırıcı; ekip çalışmalarının teşvik edilmesi, çeşitli ödüllendirme faaliyetleri gibi sosyal faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

Yine bu kurumsallaşmış üç işletmede; işten çıkarılan personelde unutulmamış ve bu kişilere taşeron şirket kurmaya teşvik, tazminat, emeklilik vb. bazı sosyal yardımlar sağlandığı görülmektedir. Bunun yanında, bu yardımlar aynı zamanda geride kalanları da, “bir gün aynısı olduğunda işletmemiz bize de aynı imkanları sağlayacak” şeklinde düşünmeye sevk ederek memnun etmiş ve performanslarını artırmıştır.

Sağlanan bu imkanlar sayesinde örgütsel küçülme sonucu ortaya çıkan olumsuz reaksiyonlar en aza indirilmiş ve olumlu bir hale getirilmiştir.

Bütün bunların ışığında; örgütsel küçülmenin başarıya ulaşması isteniyorsa uygulamaya geçilmeden önce küçülmenin tam bir planlaması, uygulamanın sıkı bir takibi ve sonuçlarının devamlı gözden geçirilip sürekli değişimler ışığında gelişmelere adapte edilmesi gerekmektedir.

Ayrıca küçülmeden çok, küçülmenin nasıl yapıldığının, yapılan işlemin başarısı açısından da son derece önemli olduğu unutulmamalıdır. Yapılan bir çok araştırma ve uygulamalar, sadece işten eleman çıkarmaya yönelik, amaçsız ve plansız yapılan küçülme çabalarının başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Bunun yanında işletmenin stratejilerini, süreçlerini, kültürünü ve ürünlerini değiştirmeye yönelik daha kapsamlı, amaçlı ve planlı yapılan örgütsel küçülme uygulamalarının maliyetlerin

kısılması, kalitenin artması, geride kalanların bu olaydan en az etkilenmesi kısacası örgütsel küçülmeden beklenen amaçların gerçekleşmesi kriterleri göz önüne alındığında daha çok başarılı olacaklardır.

Küçülme kararı alan bir işletme kararın alınmasından uygulamaya geçilmesine kadar şunlara dikkat etmelidir:

1. Örgütsel küçülmede işten çıkarılanların olduğu kadar, geride kalanların da mümkün olduğu kadar bu olaydan en az şekilde etkilenmesi, küçülme kararı alan işletmelerin en önemli önceliği olmalıdır. Çünkü yapılacak uygulamanın başarısı çok büyük oranda geride kalanların bu kararı ne derece benimseyip sindirdiğine bağlıdır.

2. Örgütsel küçülme uygulamasında planlama çok titiz ve dikkatli yapılmalıdır ki, işletme uygulama esnasında karşısına çıkabilecek her türlü duruma karşı hazırlıklı olabilsin.

3. Örgütsel küçülme uygulamaya karar veren işletmelerin, bu uygulamaya; ya profesyonel yöneticilerle başlamaları ya da danışman şirketlerden yardım alarak bu uygulamayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Bu önerilerin ışığında, örgütsel küçülmenin anlamını tam olarak kavrayan, uygulamanın öncesinde işletmenin amaç ve hedeflerini belirleyip bunu belli bir sıra ve teknikle uygulayan işletmeler örgütsel küçülme uygulamasından elde edilmesi beklenen tüm faydalara ulaşabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aksoy S. , Mart-Nisan 2001, *İnsan Kaynakları Departmanları Şirketleri Küçülme İle Yok Olmaktan Koruyabilir mi?* , Human Resources Management
- Survey A., 1997, *American Management Association International, Corporate Job Creation, Job Elemination and Downsizing* , February 1998, (<http://www.amanet.org/survey/97survey.htm>)
- Applebaum S. H. vd, 1999, *Downsizing:Measuring the Cost of Failure*, Journal of Management Development, XVII5, s.436
- Ashford S., 1988, *İndividual Strategies For Coping With Stress During Organizational Transitions*, The journal of applied behavioural science 24, s.19-36
- Ataklı C. C., 1999, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, *Değişim Mühendisliğinin Temel Boyutları*, İstanbul:TÜGİAD Yayını
- Atwood J. vd, December 1995, *Has Downsizing Gone Too Far?*, s. 24 (<http://unf.edu/mlaska/downsize.html>)
- Barlow G., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (<http://www.grahambarlow.com/Downsizing.doc>)
- Bedeian Arthur G. ve Armenakis.A., *The Cessepol Syndrome:How Dreck Floats To The Top Of Declining Organizations* , Acedemy of Management Executive,XII, 1: s.58s

Bloyd J. O., *When downsizing is not enough*, (<http://www.transformation-mgt.com/downsize.html>)

Bolulu P., 2001, *Role of Human Resource Management in Downsizing Environment* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Brockner J, 1992, *Managing The Effects Of Layoffs On Survivors*, California Management Review, s.9

Brown T., August 1996, *Sweatshops of the 1990s* , Management Review, 85, 13-18

Btvizyon, Mayıs 2002, *Kurumsal İnsan Kaynakları, İnsan Kaynaklarında Küçülen Organizasyonlar, Verimliliğe Yatırım*

Camaeron K. S. vd, 1991, *Best Practices İn White Collar Downsizing: Managing Contradictions*, Academy of Management Executive, V, 3: s.57

Carlton P., January 2004, *Glossary of terms: core competence*, (<http://www.offshore-manual.com/cp10c.html#C>)

Cascio W. F., 1993, *Downsizing What To We Know? What Have We Learned?*, Acedemy Of Management Executive, VII, 1: s.95

Church A. H., April 94, *Bumstead: You are downsizing*, Time 143(16) p:22 (<http://www.siop.org/TIP/backissures/tipjuly95/church.html>)

Cipolla F. P., January 1997, 88, *Downsizing the Federal Workforce: Effects and Alternatives*,
(http://www.napawash.org/pc_human_resources/recent_complete.asp)

Cipolla G. R., ve Goodwin L. K., 1995, "Effective Downsizing Lessons Learned ",
Public Manager: The New Bureaucrat, XXIV, 2: s.23

Birgili C. R., 24-26 Mayıs 2001, *Stratejik Küçülmenin Türk İşletmelerinin Finansal Performanslarına Etkisi*, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi , 9. Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi

Coşkun R., Kutaniş R. Ö. ve Coşkun S., 23-25 Mayıs 2002, *Küçülmenin İşten Çıkarılan ve Çıkarılmayan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Akdeniz üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi , 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi

Coşkun S. Y., 2001, *Stratejik Küçülme (Downsizing) ve Finansal Performans: (İMKB'deki Firmalarda Bir Uygulama)* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Dalay İ. vd, 2001, *Stratejik Boyutuyla Modern yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş.

Dewitt R. Lee, 1998, *Firm, Industry and Strategy Influences On Choice Of Downsizing Approach*, Strategic Management Journal, XIX, 1 : s.59

Dış kaynaklanma, (www.humanitas.com.tr/distanknedir.htm)

Dinçer Ö., 1998, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* , İstanbul, Beta Basım-
Dağıtım

Downsizing in organizations, (<http://homepages.luc.edu/~araza/Fellwshp.htm>)

Downsizing and its effects on survivors

(<http://www.southwestern.edu~postl/job2.html>)

Downsizing: What to do? <http://www.princetoninfo.com/sgdown.html>

Downsizing <http://www.ucc.uconn.edu/~WWW1OPSY/downsizehtml>

Downsizing-Long Term Effects,

(<http://www.work911.com/articles/downsizinglongterm.htm>)

Dortkardeş İ., Nisan 2002, *McDonald's Türkiye'de Küçülme Kararı Aldı*,

(<http://www.milliyet.com.tr/2002/04/24/ekonomi/eko03.html>)

Duren A. Z., 2001, *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul:Alfa Yayınları

Erbaş A. ve Zengin E., 2001, *Planning And Implementation Of A Downsizing*

Program , Azerbaijan Institute for Administrating national Economy
Faculty of Management and Qafqaz University Faculty of Economical
and Administrative Sciences Bakü-Azerbaijan,

(www.quafqaz.edu.az/journal/planningandimplementation.pdf)

Feldheim M. Ann, Lion K. T., May 1999, *Downsizing Trust*, s.2:3, (s.55-67)

(<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/PapersMgmt/23Feldheim.pdf>.)

Ferik F., Mayıs 2001, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama Ve Küçülme,*

(<http://www.insankaynaklari.com/en/ContentPrint.asp?BodyID=268>)

Goksel A., 2001 *Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması,* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Grossman R. J., 1996 *How to revitalize workplace* HR Magazine

(<http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0596cov.html>)

Harrell J. S., *Managing after downsizing,*

(http://hr.monster.com/articles/manage_morale)

Ekonomi Servisi, Ağustos 2002, *Havayolu Şirketi American Airlines Küçülme Kararı*

Aldı, (<http://www.milliyet.com.tr/2002/08/14/ekonomi/eko09.html>)

Hickok T. A., 1998, *Downsizing and organizational culture,* (s.1-14),

(<http://www.pamij.com/hickok.html>)

Heanley İsrail And House, 1994, *Chronic Job Insecurity Among Automobile*

Workers: Effects On Job Satisfaction And Health, Social Science And Medicine, 38 (S.1431-1437)

Hoskisson R. Ve Hitt M., 1994, *Downscoping:How To Tame The Diversified Firm,*

New York, Oxford University Press, (s.36-46)

(<http://www.apics.org/sigs/articles/downsizingsurvey.htm>)

(http://enter.com.tr/web/eiscozumleri/index_dis_kaynak_kullanimi.asp?secim=eiscozum_leri05)

(<http://www.activefinans.com/activeline/sayı20/yeniis.html>)

Umdü İ. M., *temel yetenek (core competence) ve dış kaynaklardan yararlanma(dış kaynak kullanımı)*, (http://ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/dış_kaynak_kullanımı.htm)

Johnson M., 1996, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, Çev.: Gül S., Sabah Yayıncılık, İstanbul, 18-19

Koçel T., 2001, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul

Kozak M. A., Güçlü H., 2001, *Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu,

Kozlowski S. W. J. vd., 1993, *Organizational Downsizing: Strategies, Interventions And Research Implications*, International Review Of Industrial And Organizational Psychology, (s.263-332)

Labib N., ve S. H., Applebaum S. H. 1994, *The Impact of Downsizing Practices On Corporate Success*, Journal Of Management Development, XIII, 7:73

Lash N. A., Ph.D., May 1995, *Downsizing and employee attitudes*, s. 5, Chicago,
(<http://www.ncs.com/ncscorp/research/95-9.htm> p.5)

Layoff/seniority , <http://www.siu.edu/~humres/doitright/layoff.html>

Managing team definitions, 2000

(<http://www.-sd.edu/~staffeducation/guide/teamdef.htm>)

Mcmillan R., January 2004

(<http://www.thestandard.com/article/0,1902,16843,00.html>)

Mollca K. ve Dewitt R. L., 2000, *When Others Retired Early:What About Me ?*,
Academy of Management Journal 43, 1068-1075

Olgun O., 2003, *Downsizing (küçülme)*,

(http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26257&kose=is_trend)

Organizational culture

(<http://www.hr2.com/hrcom/index.cfm/81/DBC83BIC-2692-11D4-8DE2009027EO248>)

Organizational Culture:A definition

(<http://www.psy.jhu.edu/~hfox/Class10/tsld002.html>)

Organizational culture,

(<http://www.rummelplatz.uni-heim.de/ppe/thade/www/OC.htm>)

Orlando J., April 1999, *The fourth wave: the ethics of corporate downsizing*, Business Ethics Quarterly, (s.1-18), Chicago, (<http://www.facstaff.bucknell.edu/pagana/mg312/orlando.html>)

Robinson M., Carmen A. D., 1999, *Reengineering (downsizing), Corporate security and loss prevention*, 12,2:s.27-37 (<http://www.acs.appstate.edu/dept/ps-cj/downsize.htm>)

Sagmanlıgil S., 2002, *Küçülme*, (www.btvizyon.net)

Schumacher E. F. , 1989, *Küçük Güzeldir*, İstanbul:Cep Kitapları,

Hedef Dergisi , 1999, *Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*, s.73-74

Sheehan M., 1999, *Workplace bullying: responding with emotional intelligence*, European Journal of Marketing Vol:20 Issue:12, Stafford, (<http://www.worktrauma.org/foundation/research/emotionaliq.htm>)

Shepler J. E., *Managing after downsizing*, (<http://www.execpc.com/~shepler/managedown>)

Stratejik dış kaynak kullanımı, (http://vizyoner.kolayweb.com/yonetim/dis_kay_kal.htm)

Strategic leadership and decisionmaking, National Defense University chap:16 (<http://www.ndu.edu/ndu/books/strategic/pt4ch16.html>)

Türkmen İ., Ocak 2001, *Kriz ve Küçülme*, (<http://www.vergiturk.com/kriz.htm>)

Wayne L. S., *The Human Realities of corporate downsizing*
(<http://gbr.pepperdine.edu/981/downsizing.html>)

Weitzel W. ve Jonsson E., 1991, *Reversing the Downward Spiral: Lessons From W. T. Grant and Sears Roebuck* , Academy of Management Exacutive, V, : s.7

Willets L. G. *The best ways to survive reengineering*,
(<http://www.reengineering.com/articles7sept96/reengsurvival.htm>)

Yelkikalan N. ve Ener M., 2000, *Son Ekonomik Krizle Birlikte Kobi'lerde Downsizing Uygulaması*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yuksel Ö., 1998, *İnsan Kaynakları Yönetimi* , 2.Baskı, Ankara,Gazi Kitabevi

Zehir C., Akgün A. E. ve Taş H., 2001, *Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi , 10. Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi,Afyon

Zehir C., Akgün A. E. ve Keskin H., 23-25 Mayıs 2002,, *Organizasyonel Küçülme Stratejisi Ve Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi , 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi

EKLER

EK – 1 : ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME ÖNCESİ DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI

EK – 2 : ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME SONRASI DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI

EK – 3 : ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME SONRASI DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş. TAŞERON ORGANİZASYON ŞEMASI

EK – 4 : ERBAKIR ELEKTROLİTİK BAKIR İMALATI A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI

EK – 5 : ABALIOĞLLU İPLİK A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI

ÖZGEÇMİŞ

Volkan KÖSEOĞLU, 1978 yılında Bursa'da doğdu.

1984-1990 yılları arasında Dumlupınar ilkokulunda ve 1990-1992 yılları arasında Çivril Lisesi Ortaokulu'nda ilk öğrenimini, 1992-1996 Yılları arasında Işıklar Askeri Lisesi'nde Lise öğrenimini tamamladı.

2000 yılında arasında Kara Harp Okulu – Sistem Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2002 yılında Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Ana Bilim dalı, Yönetim ve Organizasyonu yüksek lisans öğrenimine başladı. 2005 yılı ocak ayında yüksek lisans eğitimini tamamladı.

Şu an halen Denizli'de 11nci Piyade Tugayında batarya subayı olarak görevine devam etmektedir.

ERBAKIR ELEKTROLİTİK A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI
GENEL MÜDÜRLÜK

TİCARET
MÜDÜRLÜĞÜ

KALİTE GÜVENÇE
MÜDÜRLÜĞÜ

TEKNİK
MÜDÜRLÜK

STRATEJİK
PLANLAMA
MÜDÜRLÜĞÜ

BİLGİ İŞLEM
SEFLİĞİ

MALI İŞLER
MÜDÜRLÜĞÜ



ABALIOĞLU İPLİK A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI
GENEL MÜDÜRLÜK

YURT İÇİ SATIŞ
VE PAZARLAMA

EV TEKSTİLİ SATIŞ
VE PAZARLAMA

TEKNİK

Üretim
Planlama
Ar-Ge
Makine Enerji

KALİTE GÜVENÇE

MALİ İŞLER

LOJİSTİK

Bilişim
Dış Ticaret Operasyonu
Satın Alma

İNSAN KAYNAKLARI

İnsan Kaynakları
Eğitim ve İSG-ÇS
Personel ve İdari İşler