

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

11993

STRATEJİK KÜÇÜLME (DOWNSIZING) VE FİNANSAL  
PERFORMANS: (İMKB'DEKİ FİRMALARDA BİR UYGULAMA)

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Sevda Yaşar COŞKUN

11993

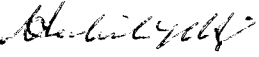
Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM ORGANİZASYON

Bu tez 27/09/2001 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından  
Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

  
Y. Doç. Dr. Recai COŞKUN

Jüri Başkanı

  
Y. Doç. Dr. Habib YILDIZ

Jüri Üyesi

  
Y. Doç. Dr. Mehmet BARCA

Jüri Üyesi

<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>III</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>VI</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>VII</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
AMAÇ.....	1
ÖNEM.....	2
ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ .....	2
TANIMLAR.....	4
<b>1. YÖNETSEL BİR ARAÇ OLARAK KÜÇÜLMENİN YAYILMASI VE KAPSAMI.....</b>	<b>6</b>
1.1 DOWNSIZING SEBEPLERİ .....	7
1.2 DOWNSIZINGİN KAPSAMI .....	8
1.3 KÜÇÜLME STRATEJİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	9
1.4 DOWNSIZING SÜRECİ .....	10
1.4.1 Downsizing Hedef ve Stratejileri.....	11
1.4.2 Geçişin Yönetimi ve Müdahaleler .....	12
<b>2. STRATEJİK KÜÇÜLMENİN İDEOLOJİK TEMELLERİ .....</b>	<b>13</b>
2.1. İDEOLOJİNİN ÖRGÜTSEL FONKSİYONLARI .....	15
2.2 ÇALIŞANIN ÖZGÜVENİ İDEOLOJISI .....	16
2.3. BÜROKRATIKSIZLEŞTİRME İDEOLOJISI.....	18
<b>3. KÜÇÜLMENİN ÖRGÜT VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BUNLARIN YÖNETİMİ.....</b>	<b>22</b>
3.1 DOWNSIZING UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ETKİLERİ .....	22
3.2 İŞLERİNE SON VERİLEN PERSONEL ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	24
3.2.1 Çalışanların Maddi Gücüne Etkileri .....	24
3.2.2 Sağlığa Etkileri .....	25
3.2.3 Tutumlara Etkileri.....	26
3.2.4 Aile İlişkilerine Etkileri.....	26
3.2.5 Demografik Etkileri .....	27
3.3 DOWNSIZING UYGULAMALARININ İŞTEN ÇIKARILMAYAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN YÖNETİMİ.....	29
3.3.1 Kalanların Reaksiyonlarını Etkileyen Faktörler .....	30
<b>4. İŞTEN ÇIKARMANIN YÖNETİMİ .....</b>	<b>37</b>
4.1 İŞTEN ÇIKARMADAN ÖNCE YAPILMASI GEREKENLER .....	37
4.2 İŞTEN ÇIKARMA ESNASINDA YAPILMASI GEREKENLER.....	40
4.2 İŞTEN ÇIKARMADAN SONRA YAPILMASI GEREKENLER .....	43

4.3 BİREYLERİN İŞSİZLİĞE TEPKİLERİ VE İŞSİZLİKLE MÜCADELE STRATEJİLERİ .....	47
<b>5. KÜÇÜLMENİN HEDEFLERİ, STRATEJİLERİ VE DEĞİŞİME MÜDAHALE SÜRECİ .....</b>	<b>52</b>
5.1 DOWNSIZINGİN HEDEFLERİ .....	52
5.1.1 Masa Başında İşçi Azaltma .....	52
5.1.2 Mahalli Hedefler Belirleyerek Küçülme .....	53
5.1.3 Birim Hedefleyerek Küçülme .....	53
5.2 DOWNSIZING UYGULAMA STRATEJİLERİ .....	54
5.3 DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ VE MÜDAHALE SÜRECİ .....	57
5.3.1 Değişimin Yönetimi .....	57
5.3.2 Müdahale Süreci .....	59
<b>6. ETKİN BİR KÜÇÜLME PROGRAMININ PLANLANMASI VE UYGULANMASI.....</b>	<b>61</b>
6.1 DOWNSIZINGİN OBJEKTİF BOYUTLARI .....	62
6.1.1 Downsizing Alternatiflerinin Kullanılması .....	62
6.1.2 Seçilen Downsizing Metotları .....	62
6.1.3 Downsizingin Şiddeti .....	64
6.2 DOWNSIZINGİN YÜRÜRLÜĞE KONMASI .....	64
6.2.1 Kriter Seçimi .....	65
6.2.2 Downsizingin Nedenlerinin Açıklanması .....	65
6.2.3 İhbar Öneli .....	66
6.2.4 İşsizlik Sonrası Sosyal Yardımlar .....	66
6.3 ÇALIŞANLARIN SÜBJEKTİF ALGILARI .....	66
6.3.1 İş Güvensizliği .....	67
6.3.2 Rol Stresi .....	68
6.4 DOWNSIZING UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER .....	69
6.4.1 Downsizinge Alternatiflerin Değerlendirilmesi .....	69
6.4.2 İşten Çıkarma Dışındaki Alternatiflerin Dikkate Alınması .....	70
6.4.3 İşgücünde İlimli Bir İndirimin Planlanması .....	70
6.4.4 Uygulama Konularının Dikkatlice Değerlendirilmesi .....	70
<b>7. KÜÇÜLMENİN İMKB'DE İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSLARINA ETKİLERİ .....</b>	<b>73</b>
7.1 ARAŞTIRMANIN HIPOTEZLERİ .....	73
7.2 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....	74
7.3 BULGULAR VE YORUM .....	76
7.3.1 Küçülme İşgücü Etkinliği .....	76
7.3.2 Küçülme ve Karlılık .....	78
7.3.3 Genel Finansal Performans .....	80
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>83</b>

**KAYNAKÇA ..... 85**

**ÖZGEÇMİŞ..... 92**



## ÖZET

Küçülme olgusu görece yakın geçmişte ortaya atılan ve giderek yaygınlaşan bir yönetsel araçtır. Devletin fonksiyonlarının yeniden tanımlanmasına bağlı olarak özel sektörün de kendi fonksiyonlarını yeniden tanımlaması gündeme gelmiş ve oluşan 'yeni bir ideolojik iklim' sonucunda giderek artan sayıda kamu ve özel sektör işletmesi küçülmeyi ve işçi sayısında indirime gitmeyi daha 'cesurca' uygulamaya koymuşlardır. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde sıkça kullanılan bu olgunun toplumsal, örgütsel ve bireysel boyutları oldukça önem arz etmektedir. Buna karşılık işletmelerin bir anlamda çalışanların bağlılığını ve itibarlarını riske ederek uygulamaya koydukları küçülme kararlarından bekledikleri en önemli sonuç finansal performanslarının iyileşmesidir. Bu çalışmanın amacı ülkemizde stratejik olarak küçülen organizasyonların finansal performanslarında herhangi bir iyileşme olup olmadığını ortaya koymaktır.

Çalışmada İMKB'de işlem gören işletmelerin 1990-2000 yılları arasında bir yıl içinde toplam çalışan sayısında % 10'luk bir indirime giden işletmelerin downsizing yapmadan önceki yıl ile downsizing yaptıktan sonraki yıldaki finansal performansları değişik oranlar kullanılarak ölçülmüştür. Uygulanan istatistiksel analiz sonucunda bu iki dönemdeki performans farkının anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çoğu işletme için downsizing beklenen sonucu sağlamamıştır. Bu durumda firmaların performans artırmak için downsizing dışındaki alternatifleri daha fazla dikkate almaları gereği ortaya çıkmaktadır.

## **SUMMARY**

Downsizing phenomenon is a continuously spreading managerial device that emerged in the near past. In accordance with the re-definition of the state's and private sector's functions downsizing came to the agenda as an important managerial tool. As the 'new ideological climate' (i.e., neo-liberalism) emerged more and more public and private companies have implemented downsizing and layoffs more boldly. As this tool is often used particularly during the economic recession periods, its social, organisational and individual dimensions are becoming of importance. On the other hand, by implementing downsizing, firms endanger their reputation and employee loyalty. Hence, there is a risk of losing reputation and loyalty in order to improving their financial performance. The aim of this study is to identify if downsized companies financial performance is improved.

In this study, the pre and after downsizing financial performance of the firms is measured by using different ratios. In accordance with the literature of downsizing, if a firm reduced its annual average employees at least 10 per cent within one year period between 1996-1999, it is considered as a downsizing firm. The statistical analysis indicates that the difference between two periods is not significant. Hence, for the most firms downsizing did not produced expected outcomes. In this case, it is necessary for the firm to consider alternatives to downsizing.

# GİRİŞ

## Amaç

Son günlerde ekonomik durgunluğa ve özelleştirme çalışmalarına bağlı olarak hem kamu kesiminde hem özel sektörde kitlesel işten çıkarmalara sık sık rastlanmaktadır. Ayrıca sanayi sektöründe kapasite kullanımına bağlı olarak yine işçi sayısında indirime gidilmektedir. Gerçekten de dünyada ve Türkiye’de şirketlerin özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde ilk başvurdukları uygulamaların başında ‘küçülme’; özellikle de çalışan sayısını azaltarak küçülme gelmektedir (Capital, Haziran 1994). 1980’lerin ortalarından itibaren Türkiye’de hem kamu sektörünün bazı alanlarında hem de özel sektörde çok daha yaygın olarak, organizasyonların çalışan sayısı bakımından giderek küçüldükleri (downsizing) ve bu küçülmeyi üretim miktarında her hangi bir azalmaya sebep olmadan gerçekleştirmeyi hedefledikleri görülmektedir. Bu girişimleri stratejik yeniden-yapılanma (restructuring) olarak adlandırmak mümkündür. Yöneticiler, stratejik küçülme sonrasında maliyetlerin düşeceği, firmanın karlılık ve verimliliğindeki artışa bağlı olarak rekabet gücünün de yükseleceğini düşünmektedir. Bu bakımdan stratejik küçülmeyi ‘bilinçli’ olarak atılmış bir adım olarak yorumlamak gerekmektedir.

Her ne kadar stratejik küçülme yaygın bir yönetsel araç olarak kullanılıyorsa da, bu teşebbüslerden beklenen sonucun alınıp alınmadığına dair yapılan çalışmaların varlığına, yaptığımız kaynak taraması sonucunda rastlamış değiliz. Dahası, ülkemizde küçülmenin doğurabileceği sonuçlar hakkında (ki genellikle finansal konulara odaklanılırken olgunun sosyal, psikolojik, şirket imajı, işten çıkarılmayanlar üzerindeki etkileri gibi hayati konular genellikle göz ardı edilmektedir) uygulayıcıların yeterince bilgili olduklarını söylemek de mümkün değildir. Dolaysı ile küçülmenin gerçek sonuçları ve firmalara katkıları hakkında kesin bir fikir sahibi olmak mümkün değildir. Çalışma esnasında yaptığımız kaynak incelemesi sonucunda, Türk işletmecilik yazınında bu konunun henüz yeterince işlenmediğini tespit ettik. Oysa bu alanda Batıda yapılan çalışmalar 1970’lere kadar uzanmaktadır. Bu çalışma ile bu alanda hissedilen boşluğa küçük bir katkı yapılması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın amacı küçülme girişiminde bulunan firmaların bu girişimleri sonucunda ne derece bir finansal getiri elde ettiklerini belirlemektir. Zira küçülme ile amaçlanan, firmanın finansal performansında somut iyileşmeler sağlamaktır. Ancak stratejik küçülme girişimlerinin sonuçlarını finansal performansta meydana gelen değişikliklerle sınırlandırmak mümkün değildir. Organizasyonun yapısında ortaya çıkan değişimin yönetilebilmesinin yanında küçülme girişimlerinin çalışanlar üzerindeki muhtemel olumsuz etkilerini, moral ve motivasyon bozulmasına yola açacak sonuçlarını da dikkate almak gerekir. Bu yönleriyle stratejik küçülmenin oldukça riskli bir girişim olduğu açıktır. Ancak bu çalışma, konunun birinci boyutunu yani, stratejik küçülmenin firmanın finansal performansı üzerindeki etkisini tartışmayı amaçlamaktadır.

## **Önem**

İlerleyen bölümlerde ayrıntılı bir şekilde tartışılacağı üzere, downsizing etkileri itibariyle organizasyonla sınırlı değil, toplumsal boyutu olan ve çok geniş kitleleri ilgilendiren bir olgudur. Ayrıca, örgütsel etkileri sadece işten çıkarılanlarla değil çıkarılmayan çalışanlar üzerinde de yoğun olarak hissedilen bir yönetsel araçtır. Bu bakımdan bu aracın kullanılma kararının alınması, uygulanması ve yönetilmesi organizasyon açısından hayati öneme sahip bir konudur. Dolayısıyla bu uygulamaya gidilmeden önce 'ince elenip sık dokunması' gerekmektedir. Çalışanın cevap aradığı temel soru şudur: 'downsizing şirketin finansal performansında anlamlı bir iyileşme sağlıyor mu?' Bu sorunun cevabı aynı zamanda downsizing girişimlerinin (diğer boyutlarını bir yana bırakırsak) yönetsel bir araç olarak kullanılabilirliğine ışık tutacaktır.

## **Çalışmanın İçeriği**

Bu çalışmanın ilk bölümünde bir yönetsel araç olarak downsizingin yayılması ve kapsamı ele alınmıştır. Bu bölümde bir literatür taraması yapıp tanımlar verilmiş, küçülmeye ilişkin stratejiler ele alınıp, geçişin yönetimi ve bu bağlamda yapılması gerekli müdahaleler üzerinde durulmuştur.



İkinci bölümde ise, downsizingin ideolojik temelleri anlatılmaya çalışılmış, ideolojinin örgütsel fonksiyonları üzerinde durulmuştur. Bu ideolojilerden özellikle çalışanın özgüveni ve bürokratisizleştirme teorisi ve bunların küçülmeye olan etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, downsizingin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu bağlamda downsizingin örgütsel etkilerinin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise küçülmenin işten çıkarılan ve çıkarılmayan personel üzerindeki etkilerinin neler olduğu ve bunların nasıl yönetilmesi gerektiği anlatılmaya çalışılmıştır. Bölümün son kısmında ise çalışanların reaksiyonlarını etkileyen faktörler açıklanmıştır.

İşten çıkarmanın yönetimi konusu dördüncü bölümde ele alınmış ve bunun işten çıkarma uygulamasından önce, işten çıkarma uygulaması esnasında bu uygulamadan sonraki esasları anlatılmıştır. İşsizliğe karşı tepkiler ve işsizlikle mücadele stratejileri burada incelenmiş, özellikle aktif başa çıkma stratejisi ve hafifletici nitelikteki başa çıkma stratejileri üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde, downsizingin hedefleri ve stratejileri anlatılmış, değişime müdahale süreci ve sürecin yönetimi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, downsizing yapılırken hedef olarak mahallerin veya birimlerin seçilebileceği anlatılmış, küçülme masa başında ve ani bir tepki olarak gerçekleştirildiğinde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlara dikkat çekilmiştir.

Etkin bir downsizing programının planlanması ve yürürlüğe konması altıncı bölümü teşkil etmiştir. İlk olarak, etkin bir downsizing planlanmasının önemi ortaya konulmuş ve planlamada dikkate alınması gereken objektif boyutlar, alternatiflerin kullanımı ve diğer metotlar anlatılmıştır. Daha sonra downsizingin yürürlüğe konmasında etkili olan sübjektif boyut, kriter seçimi gibi konular ele alınmıştır. Etkin bir downsizing uygulamasına ilişkin önerilere burada yer verilmiş ve alternatiflerin değerlendirilmesi, işgücü indiriminin ılımlı yapılması gerektiğine değinilmiştir.

Yedinci bölüm, ise Türk işletmelerinin downsizing uygulamalarının finansal etkilerine ayrılmıştır. Bu konudaki hipotezler, araştırmanın yöntemi ve veriler ifade edildikten sonra bulgular ve bunlara yönelik yorumlardan oluşmaktadır.

## Tanımlar

Bu noktada stratejik küçülmeye ilişkin kısaca bazı tanımlar vermek gerekmektedir. Literatürde en yaygın olarak başvurulan tanımlardan bir tanesi Freeman ve Cameron tarafından ortaya atılanıdır. Buna göre stratejik küçülme “yönetimce, organizasyonun etkinliğini, verimliliğini ve/veya rekabet gücünü artırmaya yönelik gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür” (Cameron ve Freeman, 1993:12). Ancak bu tanıma ek olarak DeWitt (1993), downsizing için organizasyonun insan kaynaklarında sağlanan azalmanın yanında sermaye kaynaklarının kullanımında da azaltmaya gitmesi gerektiğini ifade etmektedir. Hoskisson ve Hitt (1994) ise organizasyonun kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirimin stratejik küçülme olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Legatski (1997) tarafından geliştirilen terminolojiye göre ise, stratejik küçülme benzeri kavramlardan (mesela downscoping ve downscaling) farklılık gösterir, daha doğrusu bütün bunları kapsar. Bizim bu çalışma için uygun gördüğümüz tanım ise Kozlowski ve diğ. (1993:267) tarafından geliştirilendir. Buna göre stratejik küçülme: “Organizasyonun performansını iyileştirmek niyetiyle, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyonel karardır”. Bu tanıma bağlı olarak işgücünde meydana gelen azalmanın organizasyonun performansını iyileştirip iyileştirmediği test edilecektir.

Son yıllarda organizasyonel downsizinge ilişkin birçok kavram ortaya atılmış ve kullanılmıştır. Bunlar, birbirleriyle bağlantılı oldukları kadar uzak olabilen kavramlardır. Yapının küçültülmesi (building-down), kitlenin küçültülmesi (de-massing), organizasyonun küçültülmesi (de-organization), tersine büyüme (growth-in-reverse), yeniden dengeleme (re-balancing), yeniden odaklaşma (re-focusing) ve doğru büyüklük (right-sizing) bunlardan bazılarıdır.

Aslında, downsizingin doğasının değişimi ve yaygınlaşması organizasyon-çevre ilişkilerindeki kökten değişikliklerle sinyallerini vermişti. Bu tür değişiklikler, organizasyonel büyüme modellerine odaklanmak yerine organizasyonel teoriye odaklanmayı gerektirdi. Eskiden organizasyonel büyüme ile ilgilenilirken artık,

organizasyonel teori içerisinde organizasyonel küçülme, yeniden yapılanma, downsizing gibi kavramlar organizasyonel hayat döngüsünün entegre parçalarından biri olarak kabul edildi (Whetten,1980).

1980'lerin başlarında organizasyonel downsizing, ilk etkisini imalat organizasyonlarında ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde gösterdi. Sonraki yıllarda downsizing geleneksel hedeflerinin dışına çıkarak, beyaz yakalı çalışanları da kapsamına alacak şekilde genişledi. Artık downsizingin hedefleri orta düzey yöneticileri, profesyonel çalışanları ve hatta üst düzey yöneticileri de kapsamaktadır. Downsizing daha önce imalat organizasyonlarınca kullanılan bir metot olmasına rağmen artık hizmet sektöründeki organizasyonlar da downsizinge başvurmaktadır. Daha ötesi ise, downsizingin yayılması ve kapsamındaki değişikliğin artışının uluslararasılaştığı yönündeki göstergelerin varlığıdır. Organizasyon teorisyenleri ve uygulamacıları için bu gelişmeler, organizasyonel davranış dinamiklerinde ve sürekli gelişmede kökten bir değişimin müjdecisidirler.

Son yıllarda downsizing ile ilgili önemli bir literatür oluşmasına rağmen birtakım sınırlamalar da mevcuttur. Downsizingle ilgili kavramlar net bir şekilde ayırt edilemezler. Literatür daha çok tanımlayıcı, doğasında ayrıntıların yer aldığı, çoğunlukla bir araştırma temeli olmayan kavramlardan oluşmaktadır. Literatürün diğer bir eksikliği de, downsizing teori ve araştırmacılarının olguyu bölümlere ayırma eğilimidir. Bunlar downsizingi kavramsallaştırmanın farklı düzeyleri, zaman çerçeveleri ve muhteva alanları ile bölmektedirler. Oysa olguya ve etkilerine daha geniş bir bakış açısından yaklaşmaya gerek vardır.

Bu çalışmada downsizing, stratejik küçülme ve küçülme eş anlamlı olarak değişik yerlerde kullanılmıştır.

## 1. YÖNETSEL BİR ARAÇ OLARAK KÜÇÜLMENİN YAYILMASI VE KAPSAMI

Downsizingten etkilenen organizasyonların ve mesleklerin sayısı hayrete düşürücüdür. Ülkemizde özellikle özelleştirmenin başladığı 1980'lerin ortasından itibaren rekabet gücünü artırmanın bir aracı olarak küçülmeyi bir çare olarak gören firmaların sayısı giderek artmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar 500 Büyük Firma içinde yer alan Türkiye'nin en büyük firmalarının peş peşe çalışan sayısı indirimine gittiklerini göstermektedir (Coşkun ve Birgili, 2001). Downsizing literatürünün en gelişmiş olduğu ülkelerden biri olan ABD'de, 1980'lerin başında downsizing sonucu imalattaki iş kaybı 2 milyon civarında iken bu rakam 1980'lerin sonunda 3.2 milyona ulaşmıştır (Henkoff,1990) American Management Association'ın yaptığı bir araştırmaya göre 5000 den fazla çalışana sahip firmaların % 66'sı 1980'lerin ikinci yarısında çalışan sayısını azaltmıştır (Greenberg,1988). Bu çalışmada yer alan Citibank 17.000, AT&T 32.000 civarında ve General Elektrik 105.000 iş kaybına uğramışlardır.

1990'larda downsizing uygulamaları geleneksel imalar sektörünün dışına yayılarak ileri teknoloji üreten firmalara, kamu ve hizmet sektörüne sirayet etmiştir. 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 downsizing yapmaya daha meyillidir. Buna mukabil, işçi çıkarma gibi bir geleneği olmayan IBM 1990'ların başında önemli oranda işçi çıkarma planını açıklamıştır (Verity,1989). ABD ordusu da 1995 ten itibaren askeri personelini %30 oranında azaltmıştır.

Yakın geçmişteki kanıtlar, organizasyonel downsizingin imalat çalışanlarından beyaz yakalı çalışanlara doğru bir seyir izlediğini ortaya koymuştur. Araştırmacıların pek çoğu Avrupalı ve Japon rakiplerine göre Amerikan firmalarında beyaz yakalı çalışan sayısının oldukça fazla olduğunu, buna karşılık beyaz yakalı çalışanların verimliliklerinde bir düşüş olduğunu tespit etmişlerdir (Tomasko,1990). 1979 yılından bu yana 1 milyondan fazla yönetici ve profesyonel pozisyondaki çalışan işten çıkarılmış, 1990'ların ilk çeyreğinde büyük ABD firmaları 110.000 çalışanı işten çıkarmışlardır ( Heenan,1990). United Airlines çalışanlarının %25ini işten çıkarırken,

Dupont başkan yardımcısı ve bunun üstündeki pozisyonlarda çalışanların %50'sini işten çıkarmış, General Electric dokuz yönetim kademesinin beşini lağvetmiştir.

Mavi yakalı çalışanların işten çıkarılmasından daha baskın olarak beyaz yakalı çalışanlarda downsizing yapmaya yönelik değişim açık bir şekilde ortadadır. Avrupa Birliği'ndeki ekonomik bütünleşme süreci hızlanıp genişledikçe rekabetçi baskılar artmakta ve ömür boyu istihdam geleneği ortadan kalkmaktadır. 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 firmaları özelleştirme programları başlatılmıştır ve Polonya, Macaristan, hatta Bulgaristan gibi ülkelerde bu süreç neredeyse tamamlanmıştır. Bu değişiklikler, verimsiz ve çalışan fazlası bulunan organizasyonlarda downsizinge gidilmesi sonucunu doğurmuştur.

### **1.1 Downsizing Sebepleri**

İşgücünde indirime gidilme yoluyla organizasyonel downsizing çok faktörlü, çok değişkenli ve kompleks bir olgudur. Downsizing sık sık, elde edilebilir kaynaklara ulaşma zorunluluğundan kaynaklanan çevresel baskılara karşı uyarlayıcı bir tepki olarak kullanılır. Ya da bir organizasyonun stratejik olarak pazardaki yerini yeniden belirlemede kullanılabilir (Hitt ve Keats,1992). Bir önceki durumda,kısa dönemde kontrolü çok az olan ya da hiç olmayan organizasyonların durumları onları downsize yapmaya itebilir. Bu durumlar, pazar payının daralması, uluslararası rekabet, artan işgücü maliyeti, ekonomik sınırlamalar,teknoloji veya ürünlerin ömürlerini tamamlamaları ve siyasi değişimlerdir.

Çevresel faktörlerin baskısının dışında, organizasyonlar geleceği tahmin etme konusunda daha aktif bir rol oynayabilir ve öngörülen güçlükleri göğüslemek için pozisyon alabilirler. Organizasyonların yeni hedeflerine ulaşmak için geliştirdikleri stratejiler yeniden yapılanmayı gerektirebilir. Ya da geliştirilen öz strateji, daha önce gerçekleştirilen ele geçirmelerin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Bu sebeple downsizing yeni ele geçirmelerle, birleşmelerle veya ikincil işlerin elden

çıkarılması stratejileriyle ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla downsizing kararının birden çok sebebinin olması mümkündür.

Downsizing olgusu etrafında geliştirilen teorik tartışmaların genellikle organizasyonel evrimi ifade eden makro teorilerin revizyonunu öngördükleri gözlemlenmektedir. 1980 öncesinde organizasyonel değişim veya gelişim modellerinin temel varsayımları istikrar ve büyüme idi. Gerçekten de erken organizasyonun hayat seyri modelleri içerisinde ölçek küçültme yer almamaktaydı (örneğin Adizes, 1979). Organizasyonun çöküş süreci birçok araştırmacı için bir gerçeklik haline gelince, hayat döngüsü modelleri de organizasyonun küçülmesi hatta ölümünü, evrimin ve değişim sürecinin önemli bir aşaması olarak değerlendirmeye başladılar. Bu sebeple, 1980'lere gelindiğinde organizasyonun gerilemesi ve bununla ilgili süreçler teorik tartışmaların önemli birer parçası haline geldiler. Her ne kadar, organizasyonun gerilemesi süreci ile downsizing girişimleri birbiriyle sıkı bir şekilde ilişkide olsa da downsizing ile çöküş eş anlamlı değildir. Downsizing ile çöküş birbirine karıştırılmış dolayısıyla özgün bir kavram olarak downsizing, organizasyon teorisi içerisinde görece olarak az ilgi çekmiştir.

Downsizing olgusu mikro bazda da ilgi konusu olmuştur. Örneğin, literatürde işlerini kaybeden bireyler üzerine yapılmış önemli sayıda çalışma vardır. Ayrıca downsizing sonrası çalışanların davranışlarını inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Ancak, teori ve araştırmalarda organizasyonel bazda downsizing süreci ile işgücü azaltılmasına karşı gösterilen bireysel tepkilerin tartışılması açısından eksiklikler vardır. Ortaya çıkan downsizing olgusu hakkında bilinenlerin çoğu örgütlerin yaşadıkları tecrübelerden ibarettir. Bu sebeple konu hakkında bildiklerimiz tanımlayıcı ve normatiftir. Downsizingin nasıl oluştuğunu, nasıl yönetildiğini ve ne tür etkileri olabileceğini biliyoruz. Ancak bu konulara ilişkin teorik izahlar yetersizdir. Dahası, farklı disiplinlerin geliştirdikleri bakış açıları downsizingle ilgili kavramlarda kargaşa yaratmaktadır. Bu da, downsizing odaklı teori ve araştırmaların geliştirilmesini engellemektedir.

## **1.2 Downsizingin Kapsamı**

Downsizing, organizasyonun performansını artırmak kastıyla işgücünün azaltılmasını öngören bilinçli bir organizasyonel karardır (Cameron ve diğ., 1991). Downsizingi

organizasyonun hayat döngüsü içinde durağanlaşması ve çökmesi yaklaşımlarından ayıran iki önemli boyut vardır. a) downsizing kararı bilinçli bir organizasyonel tepkimedir. b) downsizing performansı artırmaya yöneliktir.

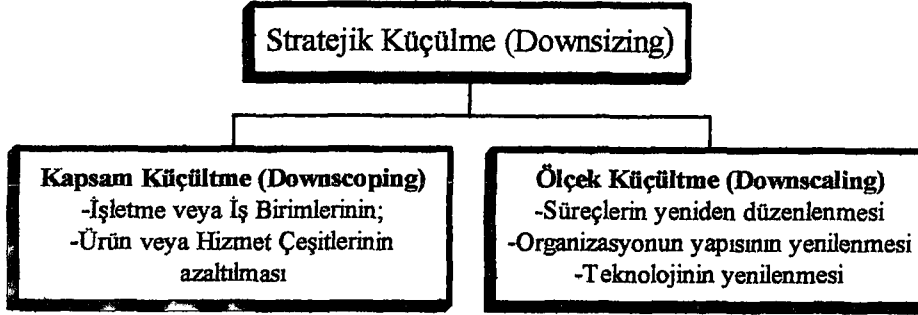
Çökme (decline) daha geniş bir perspektife sahiptir. Organizasyon ile çevresinin uyum sağlayamamasını gündeme getirir. Çökme bir tepkime değildir. Çevresel şartlardaki değişime gerekli tepkiyi verememe (atalet) veya yanlış tepki verme sonucunda organizasyonun başarısız olmasıdır. Bu sebeple, hayatiyetini kaybetmeye veya çökmeye yüz tutmuş bir organizasyondan ayrılarak daha iyi fırsatlar sunan organizasyonlara geçen çalışanlar nedeniyle azalan işgücü downsizing yapıldığı anlamına gelmez. Zira, buradaki küçülme bilinçli (stratejik) değildir.

Dahası downsizingden beklentiler örgütün yeniden hayat kazanmasına yöneliktir. Verilen tepkime organizasyonun performansını artırmak içindir. Bu tepkime çöküşü önlemeye veya tersine çevirmeye yönelik olabilir. Ancak çöküşle eşanlımlı değildir. Oysa literatürde downsizing ile çöküş arasında kavramsal bir karmaşa yaşanmaktadır. Çöküşü getiren çevresel faktörler (örneğin rekabet, pazar payı kaybı, kıtlaşan kaynaklar,vs.) aynı zamanda downsizingi muhtemel bir kurtuluş çaresi haline de getirebilirler. Fakat downsizing çöküş süreci olmadan da gerçekleştirilebilir. Çöküşü getirecek şartların tahmin edilmesi ile birlikte organizasyon, önceden tedbir almak adına küçülme stratejileri uygulayabilir.

### **1.3 Küçülme Stratejilerinin Sınıflandırılması**

Yukarıdaki tartışmalar ışığında, işletmelerin değişik kaygı ve yöntemlerle downsizing uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak Legatski (1997) tarafından şöyle bir downsizing tiplmesi yapılmıştır. Firmalar, stratejik küçülmeye giderken temel bir amaç gütmektedirler: verimlilik ve etkinliği artırarak firmanın karlılığını ve finansal sağlığını iyileştirmek. Bu yönüyle bakıldığında stratejik küçülme girişimlerini tıpkı süreçlerin yeniden düzenlenmesi, organizasyon yapısının yenilenmesi, hatta organizasyonun yönetim felsefesinin değişmesi (TKY gibi) şeklindeki 'yeniden yapılanma' teşebbüslerinden bir tanesi olarak değerlendirmek mümkündür. Hatta bütün bu uygulamaların stratejik küçülme ile sonuçlanması da mümkündür.

## Şekil 1:Küçülme Stratejilerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Coşkun ve Birgili (2001)

Kapsam Küçültme Stratejileri, aşırı farklılaşmadan kaynaklanan hantallaşma, atıl kapasite, yüksek maliyet ve düşük verimliliğe bağlı olarak rekabet gücünün azalması (Bourgeois, 1991; Hoskisson ve Hitt, 1994) ve stratejik denetimin güçleşmesi gibi problemlerin üstesinden gelmek için başvurulan bir küçülme yöntemidir. Bu bakımdan downscoping 'organizasyonun stratejik denetimine konu olacak alanların daraltılması' (Legatski, 1997: 3) olarak adlandırılabilir. Bunun için organizasyonun sahip olduğu işletme veya iş birimi sayısının veya sunduğu ürün veya hizmetlerin veya bunların her ikisinin birden azaltılması söz konusudur.

Ölçek Küçültme Stratejileri ise 'organizasyonun ölçeğini küçültmek yoluyla kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik stratejik girişimler' (Legatski, 1997:4) olarak tanımlanabilir. Eğer ölçek küçültmeden amaç firmanın sahip olduğu rekabetçi pozisyonu operasyonlarda ve süreçlerde 'hassas ayarlamalar-azaltmalar' yaparak verimliliği artırmak şeklinde muhafaza etmek ise bu durumda **savunmacı** ölçek küçültme stratejisi söz konusudur. Eğer firmanın yapısında, teknolojisinde ve birimleri arasındaki ilişkilerde önemli derecede değişiklikler söz konusu ise bu durumda **saldırgan** stratejilerden söz edilir.

### 1.4 Downsizing Süreci

Downsizing süreci ile ilgili farklı yaklaşımlar söz konusudur. Normatif bir perspektiften baktığımızda downsizing süreci, küçülmedeki hedefin ne olduğu, hangi yaklaşımın



uygulanacağı, küçülmenin nasıl yürürlüğe konacağı, küçülmenin işten çıkarılan ve işe devam edenlere olan etkisinin nasıl yönetileceği gibi konuları içermektedir.

#### 1.4.1 Downsizing Hedef ve Stratejileri

Downsizing bir örgütsel tepki olarak stratejik re-oryantasyonun (çevre şartlarına yeniden uyarlama) bir bölümü olarak veya küçülmeyi iyileştirme yönünde sarf edilen çabalar olarak seçilebilir (Freeman ve Cameron, 1992). Her iki durumda da downsizing karar süreci uzun dönemli örgütsel stratejiyi destekleyen ve tasarımı yapan iyi düzenlenmiş ve atılımcı bir süreç veya küçük bir çaba ile süreç ve sonuçları gelecek için arzu edilen durumla tutarlı bir şekilde tepkici olabilir (Kozlowski ve diğ., 1991).

Downsizing ister atılımcı ister tepkici olsun, temel düşünce organizasyonun hangi kısımlarının küçültüleceği ve bunun nasıl başarılacağıdır. Bu kısımlarda küçülmeye gitme, değişik birimlerin kombinasyonu şeklinde olabilir. Örneğin, downsizing ülkeler, bölgeler veya özel yerler (şirket genel merkezi, atıl veya kullanılmayan bir tesis alanı) gibi coğrafi yerleşime odaklanabilir. İmalat, İK, Ar-Ge veya lüzumsuz, eskimiş, fazlalık mevki veya nitelikler downsizinge konu olabilir. Dahası, downsizing karar vermeyi esnek ve hızlı hale getirebilmek için idareci düzeyindeki çalışanların sayısının azaltılmasına da odaklanabilir. Hedef belirlemenin bu formu sıklıkla yeniden yapılanma ve işlerin yeniden tasarımıyla ilintilidir. Downsizingin herhangi bir stratejik hedefe yönelik olmadan, sadece personel azaltılması olarak gerçekleştirilmesi de mümkündür.

Downsizing stratejileri hedef belirlenmiş olsun veya olmasın, yöneticilerin küçülmeyi gerçekleştirme yöntemlerine bağlıdır. Genel olarak downsizing stratejileri sıkı denetim altında, hızlı ve çalışanlara daha çok olumsuz etkileri olan, hiçbir yardım söz konusu olmaksızın yapılan sürekli işten çıkarmayı daha az bir örgütsel denetim, daha yavaş küçültmeler ve çalışanlar üzerinde daha az olumsuz etkiler önererek bir düzene sokar (Greenhalgh, ve diğ., 1988). Daha ötesi, strateji seçimi büyük ölçüde işten çıkarılan personel üzerinde downsizingin etkilerini minimize etmeye yönelik olmasına rağmen, işe devam eden personel üzerindeki etkileri de göz önüne alınmalıdır. İşe devam edenlerin downsizing sürecine olan ortak tepkileri, gelecekteki örgütsel etkinliğin ipuçlarını oluşturur.

#### 1.4.2 Geçişin Yönetimi ve Müdahaleler

Downsizingin hedefleri ve mekanizması belirlendikten sonra süreç yürürlüğe konulmalı ve yönetilmelidir. Hem işine son verilen hem de çalışmaya devam eden personele yardım ve destek bu noktada ana konudur. Çalışanlar için ortaya çıkan belirsizliği gidermek üzere yaygın bir iletişim çalışması başlatılır. Yapılacak diğer müdahaleler arasında başka iş bulma konusunda yardım, danışmanlık ve yeniden eğitim gelmektedir. Bu müdahalelerin temel fonksiyonu, downsizing sürecinin negatif etkilerini hafifletmektir. Buradaki amaç hem ayrılan hem de kalan çalışanların downsizing sürecini kabul ederek yeni rollerine hazırlanmalarını sağlamaktır. Bu yönü ile müdahaleler hem ayrılan hem de kalan personel üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Daha önemlisi, kalan personelin genel tepkileri göz önünde bulundurulduğunda örgütün bütünü üzerinde doğrudan etkiye sahiptir.



## 2. STRATEJİK KÜÇÜLMENİN İDEOLOJİK TEMELLERİ

Downsizingin etkilerinin sadece ekonomik olmaması, psikolojik ve sosyal boyutları itibariyle geniş kitlelere ulaşması, bu yönetim uygulamasının arkasındaki ideolojik motiflerin sorgulanması gereğini de beraberinde getirmektedir. Yönetim yaklaşımlarının genel siyasi ve sosyal havadan ayrı düşünülmemeyeceği varsayımından hareketle, 1980 ve özellikle 1990'lardan bu yana siyasi, sosyal, teknolojik ve ekonomik alanda yaşanan gelişmeler sosyal ve ahlaki boyutu tartışmaya açık olan bu yönetim aracının arkasındaki ideolojik temellerin şekillenmesine ve güçlenmesine sebep olmuştur.

1980'lerden itibaren yaşanan neo-liberal dalga sonucunda özelleştirmenin çok genel bir kabul görmesine bağlı olarak 'yönetimin rasyonel bir fonksiyon' olduğu ve olması gerektiğine ilişkin kanaatler güçlenmiştir. Rasyonalizmin ön plana çıkması ile birlikte 'işveren ile işgören arasındaki sosyal akit, bağlılık' gibi kavramlar anlam erozyonuna uğramaya başlamıştır. Neo-liberalizmin vurgu yaptığı bir başka konu ise 'birey odaklılık' olmuştur. Bireyin kendini ifade edebilmesi, potansiyelini ortaya koyabilmesi, yaratıcılık yönünü geliştirmesi için örgütsel sınırlamaların gevşetilmesi ve empowerment ile bireyin güçlendirilmesi gerektiğine dair düşünceler yaygın kabul görmeye başlamıştır. İşte liberalizmin bu iki prensibine (girişimlerin özelleştirilmesi ve bireyin özgürleştirilmesi) ek olarak ekonomik (rekabetin yoğunlaşması) ve teknolojik (bilgi teknolojilerine bağlı olarak iletişim ve ulaşımda yaşanan gelişmelerin yeni örgütlenme biçimlerini mümkün kılması) alanlarda yaşanan gelişmeler, downsizing uygulamalarını makul ve hatta arzu edilebilir hale getiren yönetim ideolojilerinin temellerini oluşturmaktadır. 1990'larda Batıda revaç bulan iki yönetsel ideoloji downsizing uygulamalarının yaygınlaşmasını kısmen de olsa açıklamaktadır. Bunlar 'Çalışanın Özgüveni (employee self-reliance) İdeolojisi' ve 'Bürokratiksizleştirme (debaucratization) ideolojisi'dir.

Batıda, ülkemizde ve dünyanın değişik yerlerinde işletmeler çalışan sayılarında önemli oranda indirimlere gitmektedirler. Downsizingi değişik boyutlarıyla (uygulama, organizasyonu yeniden yapılandırma, çalışanlar üzerindeki etkilerini yönetme gibi) inceleyen çalışmaların varlığına karşılık, böylesi bir girişimi makul kılacak yönetsel

ideolojinin köklerinin nerelere uzandığına ilişkin çalışmalar yok gibidir. Bu bölümde downsizingin ideolojik temelleri ele alınacaktır.

Tarihi bir yaklaşımla stratejik küçülmenin kar amaçlı organizasyonların sıkça başvurdukları bir yönetsel araç olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle kriz dönemlerinde ve ürün veya hizmete olan talebin azaldığı zamanlarda bu durum kendini göstermektedir. Bu konuya ilişkin çalışmalar özellikle karlılık oranlarında ciddi düşüşlerin görüldüğü durumlarda, yöneticilerin en yaygın olarak başvurdukları çarelerin başında çalışan sayısını azaltmak (DeWitt, 1998) olduğunu göstermektedir. Böyle bir durumda ekonomik mantık küçülmeyi makul göstermektedir. Kar düştüğünde yönetim, ya çalışanlara yapılan ödemelerin azaltılması örneğinde sabit maliyetleri kısacaktır veya çok hızlı bir şekilde yeni gelir kaynakları bulacaktır. Bu bakımdan, küçülmenin şirketin finansal problemlerine verilmiş rasyonel ekonomik bir tepkime olduğu iddia edilebilir.

Ancak, küçülmenin sadece karlılığı düşen veya finansal sıkıntıda olan organizasyonlarda uygulandığı söylenemez. Şirketler rekabet güçlerini artırmak adına da hem kamu hem özel sektörlerde sürekli işten çıkarma yöntemine başvurmaktadır. ABD’de yapılan çalışmalar şirketlerin gelirlerinin artmasına karşılık çalışan sayılarının özellikle 1990’larda azaldığını göstermektedir (McKinsey, 1998: 199).

Peki finansal sağlığı yerinde organizasyonlar 1990’larda gelirlerinin artmasına karşılık niçin çalışan sayılarını azaltma ihtiyacı duymuşlardır? Bu alanda yapılan çalışmalar, küçülmenin iyi durumdaki firmaların daha verimli ve etkin olması için seçilmiş bir yol olduğunu ortaya koymaktadır. Etkinlik ihtiyacı ise, küresel rekabetin artması ve firmaların daha hızlı ve etkin bir yapıda olmalarını mecbur kılan hiper-rekabetçi çevre şartlarının varlığına dayandırılmaktadır (D’Aveni, 1994). Bu söyleme göre büyük organizasyonlar yavaş ve verimsizdirler. Organizasyonun daha verimli, kıvrak ve esnek olmaları için küçülmeleri kaçınılmazdır. Danışmanlar, yöneticilere organizasyonlarının yalın olmaları, yalın kalmaları ve kendilerini rekabetçi olmaktan alıkoyan ‘yağlardan’ kurtulmalarını salık vermektedirler (Tomasko, 1987).

Ancak, bütün bu iddialara karşılık finansal olarak sağlıklı firmalarda uygulanan küçülme girişimlerinin bu firmaları daha rekabetçi, karlı veya maliyet avantajına sahip bir konuma getirdiğine dair bulgular kesin bir yargı oluşturacak kadar net değildir.

Küçülmeye gitmiş ve gitmemiş firmaların karşılaştırıldığı çalışmalarda, küçülen firmaların çok daha düşük karlılık oranlarına sahip oldukları (De Mause ve diğ., 1994) veya downsizing yapmayan firmalardan daha karlı ve etkin olmadıkları (Mentzer, 1996) tespit edilmiştir. Küçülmenin yeni ürün geliştirme çalışmalarını sekteye uğrattığı ve firmanın rekabetçi konumunu zayıflattığı yönünde de bulgular vardır. Dahası, downsizing çalışanların moralleri ve organizasyona bağlılıkları üzerinde olumsuz etkisi sebebiyle ‘yabancılaşma’ ve işgücü devrinde artışa da sebep olmaktadır (Mone, 1994).

Tek tek bakıldığında bazı organizasyonların küçülmeden bekledikleri faydayı elde ettiklerine şüphe yoktur. Ancak, finansal olarak iyi durumda olan firmaların küçülme yoluna gitmelerinin beklenen faydayı sağlamadığına ilişkin bulgular çok daha fazladır. Küçülmenin beklenen faydayı sağlamadığına ilişkin bunca bulguya rağmen firma ve devlet yöneticilerinin küçülmeye bu kadar iştiyakla yaklaşımlarının sorgulanması gerekmektedir. Bu bölümde ‘niçin küçülme?’ ve ‘küçülmenin arkasındaki sosyal, yönetsel saikler nelerdir?’ sorularına cevap aranacaktır.

Bu alanda yaptığı çalışmalarla bilinen Mckinsey’e (1998: 202) göre küçülmenin arkasındaki güdüleri iki teori ile açıklamak mümkündür: ‘Çalışanın özgüveni ideolojisi ve bürokratiksizleştirme ideolojisi. Bu iki teorinin özünde şu iddia yer almaktadır: her ne kadar küçülmenin arkasında belli oranda ekonomik, sosyal ve siyasi güçler yer almakta ise de, küçülmeyi hızlandıran ana etmen, yöneticilerin bunun kabul edilebilir ve muhtemelen uygun bir strateji olduğuna dair yaygın inançlarıdır.

## **2.1. İdeolojinin Örgütsel Fonksiyonları**

Burada Beyer’in (1981:166) tanımından hareketle ideolojiyi ‘bazı insanları bir arada tutan ve dünyaları sebep-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayan görece tutarlı inançlar seti’ şeklinde ifade etmek mümkündür. Her ne kadar ideolojiler değerlerden farklı iseler de, Yönetim ideolojileri açısından bakıldığında ideolojiler, değerleri ve normatif bazı unsurları da kapsar. Bu bakımdan yönetim ideolojilerinin ayırt edilebilir kültürel ortamlardan, farklı tarihi kavramlardan ve görece güçlü kurumsal yapılardan elde edildikleri veya etkilendikleri söylenebilir (McKinsey, 1998: 203).

Yönetim ideolojileri organizasyonlarda bir dizi fonksiyona sahiptir. İlk olarak yönetimin davranışlarını düzenler ve yönlendirirler. Örneğin, Meyer'in (1982) bulgularına göre yönetiminin 'yalın ve aç' olarak tanımlandığı bir hastane yönetiminin greve tepkisi, yönetimi 'girişimci ve çoğulcu' olarak tanımlanan hastaneden çok farklı olmuştur.

Yönetsel ideolojinin ikinci fonksiyonu ise 'belirsizliği azaltmadır'. Bu sayede çevrenin standart bir yorumu mümkün olmakta, 'dışarıda olup biteni yorumlamada' belirsizlik azalmakta ve bu sayede bilgi işleme 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. Thompson'a (1967) göre çağdaş organizasyonlar rasyonellik normu altında faaliyette bulunmak zorundadırlar. Organizasyonların faaliyetlerinin belirli amaçlara yönelik olması ve bu amaçların en azından kabul edilebilir oranda gerçekleşmesi gerektiğine ilişkin güçlü bir beklenti vardır. Thompson'un deyişiyle: 'Milyonlarca insan, hayatlarının bağlı olduğu organizasyonların, bir gayeye yönelik ve etkin eylemler yapacağı varsayımıyla yaşarlar' (Thompson, 1967:8). 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 (D'Aveni, 1994).

## 2.2 Çalışanın Özgüveni İdeolojisi

McKinsey'in (1998) sınıflandırmasına göre küçülmeyi mazur ve makul bulan ilk yönetsel ideoloji 'çalışanın özgüveni' şeklinde adlandırılabilir. 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 akdinin 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 esneklik gereği kendisini hissettirdikçe, işletmenin çalışana iş güvencesi sunma imkan ve özgürlüğü daralmaktadır. Bunun için iş görenin kendisini güçlendirerek 'kendi güvencesini kendisi yaratması' gerekmektedir. Bu anlayış iş gören ile çalıştığı organizasyon arasındaki sosyal akdin doğasının giderek değiştiğinin bir ifadesi dahası, giderek bir yönetim ideolojisi olarak kendini göstermeye başlamasıdır.

Bu konuda öncü çalışmalardan bir tanesi O'Reilly (1994) tarafından yapılmıştır. Buna göre, Amerikan firmalarının bazıları çalışanları ile aralarında süregelen geleneksel sosyal kontrat (iş güvencesine karşılık işyerine-işe bağlılık) anlayışını terk etmektedirler. Yöneticiler, bağlılık yaklaşımından vazgeçmekte ve çalışanlardan, şirket içinde yeni görevler alabilmek için gerekli olan eğitim ihtiyacını da karşılamak dahil olmak üzere 'istihdam edilebilirliklerini sürdürme sorumluluğunu' beklemektedirler. Buna bağlı olarak, geleneksel iş güvencesi garantisi yaklaşımı da terk edilmektedir. Bunun en çarpıcı örneğini bir banka üst yöneticisinin, işten çıkarılan orta yaşlarda bir çalışana ilişkin görüşleriyle özetlemektedir: 'Sanki biz kendisine yeni bir iş bulmaya söz vermişiz gibi davrandı. Böyle bir sözümüz yok O'Reilly (1994:46).

Çalışanın özgüveni ideolojisinin temellerini atan diğer araştırmalarda da (Noer, 1993; Hakim, 1994) uzun dönemde bir kişinin kendisini bir organizasyona bağlı hissetmesinin hem kişiye hem de organizasyona yarar getirmeyeceğini; çalışanların kendine özgüvenlerinin sağlanması ile iş güvencelerini 'kendilerinin elde edeceklerini', bu özgüven sayesinde daha etkin çalışacaklarını vurgulayan yönetici ve iş görenlerden örnekler verilmektedir. Bu çalışmalarda işten çıkarıldıktan sonra daha iyi bir iş imkanı bulan iş görenlerden örnekler verilmektedir. Bu bakımdan, hangi firma için çalışırsa çalışsın 'iş gören kendisini kendi işvereni (self-employed) olarak görmeli ve kontrat usulü çalıştığı varsayımı ile kendi işiyle ilgili gelişme ve yenilikleri takip ederek kendini güçlendirmelidir.

Yukarıda çerçevesi çizilen 'özgüven ideolojisinin' çalışanlar, için özellikle işten çıkarmaların kronik olduğu çevrelerde bir dizi potansiyel faydaya sahip olduğu ifade edilmektedir. Ancak 'ideolojilerin çevre ile ideolojik iddiaları tutarlı hale getirmek için çevreyi etkilediği' varsayımından hareketle 'çalışanın özgüveni ideolojisi' kabul gördükçe, çalışan ile şirketi arasındaki sosyal bağların zayıflamasına bağlı olarak işten çıkarmalarda keyfiliğin artacağı da söylenebilir. Zira, böylesi bir ideolojik atmosferde

yöneticilerin eylemlerini meşrulaştırmaları, karşıt iddiaları bastırmaları ve kaale almamaları çok daha kolay ve muhtemeldir. Eğer bu ideolojinin üst yöneticiler arasında kurumsallaşması sağlanırsa, yöneticilerin downsizing uygulamalarından doğabilecek ‘etiksel ürpertileri’ azalacaktır.

Ülkemiz açısından bu konuya bakıldığında, ‘vahşi kapitalizmin uzantısı’ şeklinde algılanabilecek bu yaklaşımın kabul bulması çok kolay gözükmektedir. Bu alanda hukuki çerçeve de en azından şu aşamada işten çıkarmaları günlük rutine çevirebilecek uygulamalara izin vermemektedir. Dahası, bu ideoloji hala revaçta olan Japon Yönetim Biçimi ile uyum sağlamamaktadır. Ancak ‘kar’ peşinde olan her kurumun yöneticilerinin bilinç altlarında ‘organizasyonda tanımlanmış her işin outsource edilmesi, beceremeyenlerin yerine anında daha beceriklilerin ikame edilmesi’ hissini yattığını söylemek en azından kapitalizmin mantığına ters düşen bir ifade olmaz.

### **2.3. Bürokratiksizleştirme İdeolojisi**

Küçülmeyi makul kılıp yaygınlaştıran ideolojilerden ikincisi Bürokratiksizleştirme İdeolojisi'dir. 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 belirsizlikleri barındırdığına ilişkin görüşlere yönetim yazınında sıkça rastlanmaktadır. Özellikle Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde önemli orandaki belirsizlik sebebiyle, organizasyonların yüksek bilgi işleme kapasitelerine sahip esnek bir yapıya ihtiyaç duydukları, ademi merkezileşmeleri ve standart reçetelerden kaçınmaları gerektiğine ilişkin görüşler kabul görmeye başlamıştır. 1960 ve 1970’lerde şekillenen bu yaklaşımın Weber’in temellerini attığı Bürokratik Yönetim yaklaşımının zıddına bir gidişe temas ettiği açıktır. Buna ek olarak esnek ve yalın organizasyonlar, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim yaklaşımları hep çevredeki belirsizliğe anında cevap vermeye yönelik, süreçleri ve hantallığı azaltıcı, karar vermeyi hızlandırıcı ve dolayısı ile bürokratikleşmeyi önlemeye yönelik girişimlerdir. Bütün bu girişimlerin üzerine bürokratiksizleştirme ideolojisi ve buna bağlı olarak gerçekleştirilen downsizing uygulamalarının meşrulaştığı bir yönetsel ortam inşa edilmektedir.



Bürokratiksizleştirme ideolojisinin ifadesini bulduğu ilk çalışmalardan bir tanesi Peters (1987) tarafından kaleme alınmıştır. Kaosta Başarı adlı bu eserde Peters 'bürokratikleşmeye karşı kampanya stratejik önceliklerin birinci sırasında yer almalıdır' (1987: 453) şeklinde özetlediği düşüncesini desteklemek amacıyla bürokratikleşmeden doğan bir dizi örgütsel hastalığa değinmektedir. Bu hastalığın semptomları arasında 'aşırı kırtasiye', kalın bir işlemler rehberi, uzun bir 'yapılacaklar listesi', park yerinde rezerve edilmiş alanların çokluğu başta gelmektedir.

Bürokrasiye karşı görüş bildirenlerin bir diğer dayanağı ise onun kişisel serbestliği bastırıldığı iddiasıdır. Bu iddiaya göre 'bürokratik organizasyonlardaki çalışma hayatı, özgür bir ülkedekinden daha çok otoriter bir devletteki hayata benzemektedir' (Princhot ve Princhot, 1994: xv). 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.

Bürokratiksizleştirme ideolojisi 1980'lerden bu yana devlet yönetiminin küçültülmesi, devletin işlevlerinin yeniden tanımlanması ve daraltılmasına ilişkin neo-liberal söylemle de örtüşmektedir. Bu düşünceye göre bürokrasi düşük ekonomik büyüme, istihdam eksikliği, girişimci eksikliği ve ülkenin rekabet gücünün düşmesi gibi bir dizi problemin kaynağını oluşturmaktadır. Bu söylem hem Batıda hem de ülkemizde oldukça revaç bulmuş ve sonuçta işletme yönetimi açısından da etkisini göstermiştir. Devletin yeniden yapılanma ihtiyacı ne ise, şirketlerin yeniden yapılanma, süreçlerini, ürün ve hizmetlerini yeniden tanımlaması aynı şeydir.

Gerçekten de siyasi arenada bürokrasi aleyhinde tezahür eden bu düşüncenin işletme yönetimi alanında downsizing girişimlerine temel teşkil eden ideoloji ile oldukça örtüştüğü görülecektir. Devlet organlarında, bürokrasinin yönetimi olumsuz etkilediği ve bunun için elimine edilmesi gerektiğine ilişkin görüşün işletmelerde yansımasının tipik göstergesi olarak, orta kademe yönetim alanlarının kaldırılması ve organizasyonların giderek daha yalınlaştırılması gerektiği iddiası ortaya konabilir. Son dönemlerde yaygın olarak görülmeye başlanan 'beyaz-yakalı' çalışanların da işten

çıkarılması bir anlamda 'bürokratik yeniden yapılanma' şeklinde değerlendirilebilir. Bu girişimlerin Türk işletmeleri açısından daha iyi bir performans anlamına gelip gelmediği ilerideki bölümlerde ele alınacaktır. Bu aşamada şunu iddia etmek mümkündür: bürokratiksizleştirme ideolojisi yönetim üzerinde 'yeniden yapılanma' adına bir baskı oluşturmakta ve bu baskı da genellikle downsizing ile sonuçlanmaktadır.

Bürokratiksizleştirme ideolojisini besleyen bir diğer etmen ise 'küçük güzeldir' ifadesiyle özetlenen, küçük olana gösterilen olumlu yaklaşım ve büyük organizasyonların hantallığından kaynaklanan güvensizliktir. Türkiye açısından söylenecek olursa, genellikle büyük kamu işletmelerinin zarar etmelerine karşılık Gaziantep, K. Maraş, Denizli, Çorum, Konya gibi bölgelerde giderek yaygınlaşan ve Türkiye'nin ekonomik gücüne güç katan KOBİ'lerin gösterdikleri performans, mümkün olan alanlarda küçük yapıların daha başarılı olduklarına dair inancı da kuvvetlendirmektedir. Aslında, küçük işletmelerin bir dizi stratejik üstünlüğe sahip oldukları ifade edilmektedir (Dinçer, 1996). Bu mesajlarda genellikle küçük ölçeğin esneklik, yüksek kapasite kullanımı ve buna bağlı olarak rekabet gücü şeklinde yorumlandığı görülmektedir. Oysa, küçük ölçeğin tek başına başarıyı ve rekabet gücünü garanti etmediğini de söylemek gerekir. Ancak, küçüklüğe yapılan bu vurgunun psikolojik yansımaları olarak downsizing şeklinde tezahür etmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Bu noktada, yöneticilerin 'siyaset rüzgarına' göre hareket eden ve diğer bütün kaygıları göz ardı edebilen bir düşüncel yapıya sahip olduklarını söylemenin mümkün olmadığını belirtmek gerekir. Elbette, downsizing kararını uygulamaya geçirmeden önce bunun kısa ve uzun vadede firma adına doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçları tartışmakta ve dikkate almaktadırlar. Buradaki sorun yönetimin niyetinden değil belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Herhangi bir derecede belirsizlik ortamında yapılan tercihlerin sonuçlarının tahmin edilebilirliği sınırlıdır. Bu özellikle maliyetleri düşürme, karı artırma gücü ve somut finansal sonuçlar doğurma etkilerinin tahmin edilebilirliği güç olan downsizing uygulamaları için doğru bir ifadedir (Cascio, 1993). Belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda ise, yukarıda ifade edildiği gibi, bir belirsizlik azaltma aracı olarak ideolojiler devreye girmektedir. Şimdiye kadar ki tartışmalar ışığında şunu söylemek mümkündür: 'çalışanın özgüveni ideolojisi' ve 'bürokratiksizleştirme ideolojisi' yönetsel kararlarda belirsizliği giderici birer araç olarak kullanılmaktadırlar

ve bu iki ideoloji de yönetimin downsizing uygulamalarını meşru ve makul görmesini sağlayacak ‘rasyonalite’ ve ‘zihinsel rahatlık’ altyapısını sağlamaktadırlar.

İçerik olarak farklı gözükseler de bu iki ideolojinin ortak yönlerinin amiyane deyişle ‘topu çalışana atmak’ olduğu görülmektedir. Çalışanın Özgüveni ideolojisine göre çalışan ‘istihdamının sürdürülebilir oluşundan’ bizzat kendisi sorumludur. Çalışan, organizasyonun yeteneklerine ihtiyaç duyduğu (iş verdiği) niteliklere haiz olma ve işi ‘hak etme’ konusundan bizzat sorumludur. Bürokratiksizleştirme İdeolojisi ise çalışanın yaratıcılığının ve potansiyelinin açığa çıkarılabilmesi için ‘özgürleştirilmesi’ yani bürokratik baskılardan kurtarılması gerektiğini ifade etmekte ve çalışan bu özgür ortamda organizasyona yaptığı katkı ile iş hayatının daha canlı ve rekabetçi bir yapıya kavuşacağı söylenmektedir. Bu iki ideoloji hem birbirini desteklemekte hem de downsizingin kabul edilebilir hatta arzu edilebilir bir yönetim uygulaması olduğuna ilişkin düşüncelere zemin hazırlamaktadır.

### **3. KÜÇÜLMENİN ÖRGÜT VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BUNLARIN YÖNETİMİ**

Downsizingin etkileri incelenirken konuya iki boyuttan yaklaşmak gerekir. Birincisi örgüte etkileri; ikincisi ise çalışanlara etkileri. Elbette bu iki boyut birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim içerisindedir. Bu noktada öncelikli olarak literatürde ‘downsizing uygulamasının örgüt açısından beklenen finansal iyileştirmeyi sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi ve buna ilave olarak çalışanların bu uygulamadan nasıl etkilendiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Downsizingin etkin yönetimi ancak bu uygulamanın örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesiyle mümkündür.

#### **3.1 Downsizing Uygulamalarının Örgütsel Etkileri**

Bu alanda yapılan çalışmalar downsizing sonrasında organizasyonda kademelerin azalacağı, iletişimin artacağı, süreçlerin azalmasıyla birlikte iş akışının hızlanacağı ve bütün bunlara bağlı olarak örgütün verimlilik ve etkinliğinin artacağına işaret etmektedir. Bütün bunların sonunda downsizingin arkasındaki temel güdü olan finansal performansta iyileşme ve küresel düzeyde rekabet gücü kazanma amaçlarına da ulaşılmış olacaktır.

Downsizing 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). Lesly ve Light (1992) tarafından yapılan bir çalışmada ise downsizing uygulayan 547 organizasyondan sadece % 43.5’inin karlılıklarını yükseltmeyi başardıkları belirlenmiştir. Aynı şekilde Cameron ve diğ., (1991) bu konuda yaptıkları bir çalışmada, çalışanların downsizing uygulamasından sonra firmaların etkinliğinin artmadığı görüşünde olduklarını tespit etmişlerdir.

DeMeuse ve diğ., (1994) yaptıkları yazın incelemesinde downsizing uygulaması lehinde ve aleyhinde ki iddiaları şu şekilde özetlemişlerdir:

Tablo 3.1: Downsizing Lehinde ve Aleyhinde İddialar

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

Kaynak: DeMeuse, ve diğ., (1994: 523-524).

Örgütsel downsizing birkaç strateji ile veya stratejilerin kombinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu stratejiler downsizingin 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. Dahası downsizing süreci organizasyonu etkinlik, maliyetleri düşürme, etkenlik ve imaj açısından da etkileyecektir.

### **3.2 İşlerine Son Verilen Personel Üzerindeki Etkileri**

Downsizingden en açık biçimde etkilenenler işlerini kaybedenlerdir. Bu yüzden downsizingin etkilerini araştıran çalışmaların çoğu işten ayrılan personel üzerindedir. Bu çalışmalar downsizingin işten ayrılanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin altını çizmektedir. Bu etkilerin başında finansal kayıplar ve geçim sıkıntıları, davranışlar ve aile ilişkilerinde ortaya çıkan bozukluklar gelmektedir.

#### **3.2.1 Çalışanların Maddi Gücüne Etkileri**

İşini kaybeden veya erken emekliliğe sevk edilen bireyler anında gelir kaybı gerçeği ile yüzleşirler. Aldıkları tazminat ve işsizlik sigortaları genellikle yeni bir iş bulmadan tükenir. Yapılan çalışmalar, işten çıkarılanların işsizlik sürelerinin öngörülenden daha uzun sürdüğünü ve bu durumun bireyler üzerinde olumsuz finansal etkileri olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, iş kayıplarından doğan istikrarsızlık sebebiyle de çalışanlar finansal zarara uğramaktadır. İşini kaybedenler sürekli bir iş bulma konusunda zorlukla karşılaşabilirler. Kısa dönemli işlere girebilirler veya daha alt seviyedeki işlere razı olabilirler. Makro düzeyde ise, iş kayıplarından dolayı ekonomide durgunluk görülebilir ve bu da işsizliği artırır.

Finansal kayıplar yeni bir iş bulununca da devam edebilir. Zira, bu işteki ücret veya maaş genellikle öncekinden daha düşüktür. Özellikle yeni işin part-time olması durumunda bu kayıp daha belirgindir. Bu düşük ücret-maaş sebebiyle birey hayatında yeni bir düzenlemeye gitmek zorunda kalır. Eğlencelerinden, giyiminden, ulaşım harcamalarından ev eşyalarına kadar hayatın her boyutunda kısıntıya gitmek mecburiyetindedir. Hangi grupların daha fazla gelir kaybına maruz kaldıkları ve yeni bir iş bulmakta zorlandıkları konusunda çok ta açık seçik olmayan bulgular vardır. Özellikle yaşı ilerlemiş, düşük eğitim düzeyine sahip, mavi yakalı işçilerin çok fazla finansal kayba maruz kaldıkları belirlenmiştir. Bayanların yeni işlerinde erkeklere nazaran daha düşük ücret aldıkları tespit edilmiştir. Buna karşılık, işini kaybetmenin erkekler üzerinde kadınlara nazaran daha sarsıcı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.2 Sağlığa Etkileri

Bulgulara 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 gerilime maruz kalır. İşsizlik geriliminden dolayı bireyler fiziksel semptomlara maruz kalırlar. İşsizlikten kaynaklanan stres sonucundaki fiziksel semptomların 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 ve diğ., 1993).

### 3.2.3 Tutumlara Etkileri

İş kaybı ile farklı tutumlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda, işsizlerin çalışanlarla kıyaslandığında kendilerini çok daha fazla tatminsiz hissettikleri kaydedilmiştir. Pearlin ve diğ., (1981) işi kaybetmenin ekonomik gerginliği artırdığını, bu ekonomik gerginliğin kendi değerinin farkında olmak ve ustalık gibi bireysel duygularla olumsuz bir bağlantısının bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Dahası bu tür kendine güven, kendini takdir gibi kavramlarda hissedilen azalma çoğalan depresyonla da bağlantılıdır. İşsiz bireylerde bu tür duygulardaki azalma sosyal destek, mali kaygılar ve işsizlik süresinin uzunluğu ile de bağlantılıdır. Fakat ilginçtir ki, 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 downsizinge olumlu ya da olumsuz bir tepki; işinden çıkarılan işçinin beceri ve diğer kaynak donanımının bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Örneğin Latack ve Dosier (1986) iş kaybını bir kariyer dönüşümü olarak tanımlamıştır. 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, müspet sosyal destek ve aile yapısı, organizasyon tarafından iyi planlanmış bir downsizing ve verimli iş arama ve kısa süreli işsizlik sayılabilir.

### 3.2.4 Aile İlişkilerine Etkileri

İş kaybı tecrübesinin sadece bireyi değil ailesini de etkilediği 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 ek olarak, eşler aile normlarında herhangi bir değişiklik olmadığını söylemelerine rağmen geleneksel olarak kadın işi



olan bazı görevleri erkeklerin yapmaya başladığı ortaya çıkmıştır. Wilhelm ve Ridley (1988), 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.

### 3.2.5 Demografik Etkileri

Araştırmalar, işten çıkarılanlara homojen bir yapıya sahiplermiş gibi muamele etme eğiliminde olmasına rağmen bireyler iş kaybına tek tip bir tepki vermezler. İşsizliğin demografik gruplar üzerindeki etkisi farklı olabilir. İşsizlik beyaz yakalılar nazaran mavi yakalılar ve kadınlara göre erkekleri farklı şekilde etkilemektedir. Bu grupların farklı etkilenme olasılığı iş gücü içerisindeki kadın sayısının çoğalması ile olduğu kadar, 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., (1984) 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 bağlılığında 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 bir kaç 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 dayanak noktasının ailedeki rollerin ve işin fonksiyonu anlamından daha ziyade finansal zorlukların derecesine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır (Shamir, 1985). 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 problemler, depresif etki ya da psikolojik stres açısından herhangi bir farklılık görülmemiştir (Kozlowski ve diğ., 1993). Bununla beraber, erkekler ve kadınlar iş kaybıyla başa çıkma konusunda önemli farklılıklar göstermişlerdir. Kadınlar semptom odaklı faaliyetlere (sosyal destekler gibi) dayanırken, erkekler daha ziyade problem odaklı faaliyetlere (iş arama gibi) 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 ve diğ., 1993).

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 downsizingin 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 bulunduğuna dair bir takım göstergeler vardır. Örneğin, farklı yaş gruplarındaki işsiz bireyler, işsizlik deneyimini etkileyebilecek değişik faktörler söylemişlerdir. Bu faktörler finansal baskı, gelir değişikliği bakımaya 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 birtakım bulgular vardır (Kozlowski ve diğ., 1993).

Psikolojik rahatsızlık, sağlık ve işsizlik süresinin uzunluğu arasında orta yaşta bireyler için negatif bir bağlantı söz konusu iken, genç ve emekliliğe yakın bireyler arasında birebir bağlantı bulunmamıştır. Orta yaşlı bireylerin işsizlikten daha çok etkilenmeleri mümkündür, çünkü bakmakla yükümü oldukları bir aileye sahiptirler. Oysa, genç işsizler henüz bir aile sahibi değildirler ve emekliliğe yaklaşanlar da zaten çocuklarını yetiştirmişlerdir. Bu sebepten işsizlikten bu son iki yaş grubunun daha az etkilenmesi doğaldır (Kozlowski ve diğ., 1993).

### **3.3 Downsizing Uygulamalarının İşten Çıkarılmayan Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Yönetimi**

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 azalır ve moralleri bozulacaktır, 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.

### 3.3.1 Kalanların Reaksiyonlarını Etkileyen Faktörler

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

#### a) Algılanan haklılığın rolü

Kalanların işten çıkarmanın haklılığını idrakleri, bu olgunun niçin meydana geldiği ve nasıl yürütüldüğüne ilişkin algılarıyla belirlenir. Çok sayıda araştırımadan çıkan sonuç kalanların çoğunluğunun işten çıkarmanın haklılığına, doğruluğuna inandıkları yönündedir. Kalanların doğruluk yargılamaları bir dizi konudan etkilenir. Kalanların işten çıkarmanın haklılığıyla bağlantılı olarak sordukları sorulardan birkaçı şunlardır (Brockner, 1992: 9-17):

- *İşten çıkarma makul mü?* 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 bir 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 mü?* 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 oneli, yeni iş bulmada yardım gibi konuları dikkate alırlar. Örneğin IBM, her işletmesinde

downsizing sonrasında işleri elimine edilen çalışanların yeniden eğitimi 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 (Brockner, 1992).

- *Organizasyon önceden kapsamlı bir ihtarda bulundu mu?*

Eğer insanlar işten çıkarma sonucu işlerini kaybedeceklerse, bu sadece önceden yeterli bir ihbar söz konusu olduğunda haklı görülür. İhbar önelerinin 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 önelini 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 öneleri ayrıntılı ve kıdem bazlı olarak belirlendiğinden kanuna uyulması durumunda hem işçi hem de işveren ne kadar bir önel belirleneceğini 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 gözükken 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 orada 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 downsizing gibi acı veren bir süreçte saygı ve itibarla muamele edilmek ihtiyacını duyarlar. Organizasyonun bir işten çıkarmayı nasıl uyguladığı önemsiz bir ayrıntı gibi görünebilir 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 bir 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 intibasını 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 downsizing yapıyorsa , o zaman üst düzey yöneticilerinin de maliyet azaltma bilincinde olması özellikle önemlidir. Örneğin, 1981'de International Harvester Şirketi birkaç downsizing uygulaması esnasında başkan ve genel müdürüne önemli miktarda ödeme yaptı. Bu ödeme, işe alındıklarında kararlaştırılan tazminat anlaşmasının bir gereği olmasına rağmen, downsizinge 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 (Brockner, 1992: 9-17).

- *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- görülebilir. 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 alınmışsa 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 downsizing 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 downsizing 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 çalışanlar da bu sürece katılmalıdır. Örneğin, downsizing öncesinde bazı organizasyonlar maliyeti nasıl azaltacağı konusunda işgücünden bilgi araştırmasına girer. Bu uygulamanın iki faydası vardır. Çalışanlar, nasıl daha az kişiyle daha çok iş yapabileceği konusunda işçi çıkarma gereksizdir 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 az 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 taşır.

- *Kalanlar organizasyona ne zaman bağlıdır?*



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 düşünölmelidir. 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 (Brockner, 1992: 9-17).

#### *b) Değişen Çalışma Şartlarının Rolü*

Çalışmaya devam edenler sadece işten çıkarmanın haksızlık olarak algılanmasından değil, işten çıkarma sonucu çalışma şartlarındaki değişiklikten de etkilenirler. Bu değişikliklerin bazıısı fırsat, bazıısı 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 küçölür. 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( morali değil) yönünde bir takım deliller de vardır.

- *İşten çıkarmadan öncekiyle karşılaştırıldığında şimdiki işim nasıl?*

İşe devam edenlerin çoğunun işlerinin değişmesi muhtemeldir. İlk olarak, yüklendikleri işin miktarı genellikle artar. İş daha az kişiyle yapmak işe devam edenlerin daha çok iş yapmak zorunda kalmasına neden olur. Bu eğilime, downsizing yapan çeşitli organizasyonların orta düzey yöneticileri tam bir numune teşkil eder. Bu yöneticilere mesleklerinin yıllar sonra nasıl değiştiği sorulduğunda işe devam eden yöneticiler iş yükü miktarındaki 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, downsizing yapan bir organizasyondaki orta düzey yöneticiler icra ettikleri iş miktarında bir artış olduğunu belirtirken aynı zamanda işlerinin daha zevkli, keyifli hale geldiğini söylemişlerdir. Bunlar, downsizing öncesi durumdan daha fazla özerkliği yaşamış ve işlerindeki çeşitliliğin daha fazla olduğunu açıklamışlardır. Bu her iki özellikte 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 (gerçek) kaliteyi yakalama.

- *Organizasyondaki geleceğim nedir?*

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

- *İşte kalan arkadaşlarımdan 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 yeni 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: 9-17).

## 4. İŞTEN ÇIKARMANIN YÖNETİMİ

Çalışanlar arasında en olumlu tepkileri sağlamak için yöneticiler şunları yapmalıdırlar: işten çıkarmayı adaletlice yönetmek, çalışma yerindeki olumsuz değişikliklerle başa çıkmak için kalanlara yardım etmek ve kalanları iş düzenindeki olumlu değişikliklere odaklanmaya teşvik etmek. Bunları başarmak için gerekli idari eylemler üç anlamlı kategoriye bölünebilirler. Bunlar işsizlikten önce, işsizlik esnasında ve işsizlik sonrasında atılan adımlardır.

### 4.1 İşten Çıkarmadan Önce Yapılması Gerekenler

*Şirket stratejisi ve kültürü ile işten çıkarma arasındaki ilişkiyi değerlendirme*

İşten çıkarma, uzun ve kısa dönemde organizasyonun sağlığını etkileyecek pek çok faktörden sadece birisidir. Üst yöneticiler, bu diğer faktörlerle özellikle şirket kültürü ve stratejisi ile işten çıkarma arasındaki ilişkiyi belirlemek mecburiyetindedir. İşten çıkarma genellikle, iş gücü maliyeti azaltma yoluyla organizasyonun verim artırma stratejisini yansıtır. Oysa, maliyet indirimi bazı zamanlarda uygun bir strateji olabilmesine rağmen her zaman optimal olmayabilir.

Örneğin, J.H.Heinz,1980'lerde bir maliyet indirimi stratejisi (işçi çıkarmalar, fabrika kapatmalar) yoluyla dikkate değer mali başarılar elde etti. Fakat işe devam eden işgücü fazlasıyla yabancılaşmış hale geldi, ürün kalitesi düştü ve fire oranı arttı. Üç yıl önce Heinz stratejisini maliyet indiriminden TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ye çevirdi. Kısaca işçi çıkarma, şirket stratejisinin mantıklı bir sonucu olabilir fakat beklenen getiriye sağlamayabilir. Eğer bu strateji, işten çıkarmanın uygulanması öncesinde iyi bir şekilde tanımlanmamışsa, işten çıkarma uygulamasının şirketin uzun ya da kısa dönemde problemlerine cevap olması ihtimali azdır. Daha ötesi işten çıkarmalar bir son, sona erme anlamındadır ve şirket stratejisi bu sonun tamamlanmasına yardım eder. Eğer strateji küçülmeyi bir zorunluluk olarak öngörüyorsa organizasyon diğer maliyet azaltma seçeneklerini de (yeni eleman alımını dondurma,maaş dondurma ya da erken emeklilik gibi) işten çıkarma yerine veya ona ilave olarak dikkate almalıdır. İşçi

çıkarmanın bu alternatifleri genellikle daha az dramatiktir ve bu sayede organizasyon yoluyla daha az şok dalgalar gönderilmesi muhtemeldir (Brockner, 1992).

İşten çıkarma uygulamasından önce, şirket kültürü ile işçi çıkarma arasındaki karmaşık ilişki üzerinde dikkatlice düşünmeye ihtiyaç vardır. Şirketin belirli, mevcut kültürüne dayanarak üst yöneticilerin işten çıkarmanın yürürlüğe konulup konulmayacağını, eğer uygulanacaksa nasıl olacağını değerlendirmeleri gerekir. Bazı yöneticiler, şirket kültürünün çok güçlü olması sebebiyle irade dışı işten çıkarmaya engel olduğu kararını verebilirler (örneğin I.B.M.). Bu, işten çıkarmanın yapılıp yapılmayacağı; yapılacaksa nasıl yapılacağı kararlarının daima örgüt kültürüyle uyumlu olması gerektiği anlamına gelmez. Aslında bazen, işçi çıkarma var olan örgüt kültürünü değiştirmeyi de hedefler. Örneğin, daha önce ataerkil bir şirket kültürüne sahip olan örgütler, daha hızlı ve saldırgan olmak için işçilerini tamamen çıkarmaya yönelik olağandışı adımlar atmışlardır. Buna rağmen, eğer işten çıkarma kararı ya da uygulanma tarzı var olan şirket kültürüyle tutarsız, uyumsuz ise işe devam edenler tarafından adaletsiz haksız bir karar olarak algılanması mümkündür. Tabii ki yönetim, adil olarak algılanmayla ilişkili diğer konuları (örneğin, önceden bildirim, işten çıkarma nedenlerinin açık seçik izahı ya da işten çıkarılanlara yeterli yardım) ılımlıca uygulayarak böyle bir algılamının önüne geçebilir.

- *Yeterli ihbar öneli sağlamak*

Bu şekilde organizasyon fayda sağlar çünkü, daha minnettar bir şekilde ayrılan çalışanların haksızlık kaygısı ile yargıya gitmesi daha az olasıdır. Ayrıca, bu şekilde, organizasyonun itibarı ve gelecekte eleman ihtiyacını karşılama açısından karşılaşılabileceği olumsuzlukların önüne geçilir. Çalışmaya devam edenler de daha takdirkar olur ve bu da daha çok verimlilik veya moral anlamına gelir.

- *Anahtar (önemli) kişileri belirlemek ve bunların yeni organizasyona bağlılığını teşvik etmek.*

Anahtar kişiler çeşitli şekillerde organizasyonda bulunurlar. İlk olarak, organizasyonun aşikar sebeplerden dolayı elde tutmak isteyeceği “yıldız” icracılar vardır. İkinci olarak, görüşleri etrafındakilere akseden “fikir liderleri” vardır. İşte kalanlar, işçi çıkarmaya karşı tavırlarını arkadaşlarından aldıkları ipuçlarına göre belirlerler. Dolayısıyla fikir liderleri burada çok önemli bir rol oynarlar.

Anahtar kişilerin yeni organizasyona bağlılığını teşvik etmeye yarayacak çeşitli adımlar atılabilir. Örneğin bu kişilerle downsizingin başarısı konusunda rollerinin ne olacağı ve önemi hakkında konuşulması gerekebilir. Ek olarak, belki bu çalışanlar organizasyonel yeniden yapılanma kararlarına katılabilirler.

- *İşten çıkarmalar için danışman (süpervizör) ve yöneticileri hazırlama.*

Zor olan işten çıkarma sürecini yürüten bu iki grup hem ne beklmeleri hem de nasıl davranmaları gerektiği konusunda hazırlanmalıdır. Bunlar, işe devam eden astların kızgınlık, gerginlik, acı, suçluluk, gıpta gibi birçok duyguyu yaşayacaklarını ummalıdırlar. Pek çok kişi bu duygulardan iki veya daha fazlasını aynı anda hissederler. Dahası bu duyguların bazıları hiç bir anlam ifade etmez. Çalışmaya devam eden suçluluğu göz önüne alındığında bu açıkça görülür. İnsanlar genellikle yanlış bir şey yaptıkları zaman suçluluk hissederler. Çalışmaya devam edenler kendi kendilerine ben yanlış bir şey yapmadım, niçin suçluluk hissedeyim diyebilirler ya da tam tersi işten çıkarılanların yerinde kolaylıkla kendilerinin olabileceği duygusuna kapılabilir ve suçluluk hissederler. Dolayısıyla danışman ve yöneticiler çalışanların mantıksız bile gözükse duygusal acılar ifade etmesine şaşırılmamalıdır. Çalışanların bu sancılı ifadeleri geçersiz kılınmadığı, inkar edilmediği ya da azaltılmadığı zaman hem kendileri hem organizasyon için tahrip edici olabilir. Bu yüzden çalışanların duygusal acılarını önceden sezen yöneticiler, bu çalışanlara duygularını ifade edebilecekleri bir ortam hazırlayarak bunların zararlı etkilerinden uzak kalmayı sağlayabilirler.

İşten çıkarmaları yürütmekten sorumlu olanlar genellikle hoş olmayan, kötü haberi verenlerdir. İlk olarak icracılar insanlara işlerini kaybedecekleri hakkındaki acı verici bir haberi söylemeyi istemezler. İnsanlar genellikle kötü haber taşıyıcısı olmaktan hoşlanmazlar ve yöneticiler de bunun dışında değildir. Aslında, yöneticiler işimizin en zor kısmı insanlara işten ayrıldıklarını söylemektir derler. Özellikle bu insanlar geçmişte yüksek performans göstermiş kişiler ise bu daha da zor olmaktadır.

Bu konuda ki rahatsızlığın bir sonucu olarak, yöneticiler süreci kötü idare edebilirler. Örneğin, baştan savmacı davranabilirler ve bu yüzden astları tarafından dürüst olmamakla suçlanabilirler. Diğer taraftan bazı icracılar ise bu rahatsızlığa karşı çok sert tepki verebilirler. Bunlar da kişilere saygısız ve itibarsız muamele etmekle suçlanırlar.

Pek çok uygulamacı işten çıkarmayı kolaylaştırıcı, ılımlı bir tarzda yönetmek kabiliyetinden yoksundurlar. Bazıları süreci idare de doğal bir yeteneğe sahip olabilirler. Bu durumda çok fazla problem çıkmaz fakat kimileri de yalnızca deneyim yoluyla ustalaşırlar . Bu ikinci grubun sürece önceden hazırlanması bir zorunluluktur.

Yönetici ve danışmanları ne yapacağı konusunda hazırlamak önemli bir husustur. Bu grup çalışanların, işten çıkarmayı yürürlüğe koyma konusundaki isteksizlik veya yeteneksizlikleri dikkate alınarak nasıl davranmaları gerektiği konusunda eğitime ihtiyaçları vardır.

#### **4.2 İşten Çıkarma Esnasında Yapılması Gerekenler**

##### *Tam bilgi verme*

İşgücü, işten çıkarmanın gerçekleşeceğini öğrenir öğrenmez daha fazla bilgi edinmek ister. Gerçekleşecek olayla ilgili sorulanlardan bazıları şunlardır: Kimler işten çıkarılacak? İşten çıkarma ne zaman olacak? Niçin işçi çıkarılacak? İşten çıkarılanlar hangi ölçüte göre belirlenecek? Çıkarma nasıl planlanacak? Çıkarma sonrasında iş hayatı nasıl olacak? Yönetime güvenilir mi? İdari düşüncelerden birisi çalışanlara mümkün olduğunca az bilgi verilmesidir. Bu durum, eğer yönetim bilgi sağlarsa bunun yalnızca amaca zararlı fikirlerin işgücünün kafasına sokulmasına sebep olacağı kaygısından kaynaklanır. Fakat işten çıkarılma gibi stresli durumlarda işgücünün ne olup bittiği konusunda zaten bazı olumsuz düşüncelere sahip olması olasıdır. Bilgi sağlamayarak yönetim, bu düşüncelerin kendi kendini beslemesine izin verir. İlk olarak, işe devam edenlerin kafasındaki boşlukların organizasyona zararlı inanışlarla dolması olasılığı vardır. Organizasyon içindeki güven işten çıkarma esnasında genellikle azalır. Bu da çalışmaya devam edenlerin masumiyet kanıtlanıncaya kadar organizasyonun suçlu olduğuna inanmalarına neden olur. İkinci olarak, işe devam edenler birbirlerinden ipucu alırlar. Böylece doğru bilgi ile kontrol altına alınmazsa, çalışanların inançları dedikodu mekanizmasıyla kontrolden çıkabilir. Açıktır ki, yöneticilerin çalışmaya devam eden işgücü ile tartışamayacağı ya da tartışmak istemediği şeyler vardır. Burada bile yönetim, hakkında bilgi veremeyeceği konular hakkında çalışanlara bir izah getirdiğinde çalışanlar adaletli muamele gördükleri hissine kapılacaklardır. Kısaca, işten

çıkarmanın getirdiği bütün belirsizlikler uzun ve kısa dönemde çalışanların neler olduğunu anlamak için çaba sarf etmesine sebep olacaktır (Brockner, 1992).

### *Mümkün olan en iyi iletişimi gerçekleştirme*

İşten çıkarmayı yönetenler, işe devam edenlerin araştırdıkları bilgileri mümkün olduğunca berraklaştırmalıdır. Yöneticiler, çalışanlara ulaştırdıkları bilgilerdeki mesajın alınmadığını keşfettiklerinde kızgınlık hissederler. İşten çıkarma sonrasındaki iş çevresinin doğası gereği, zihni karışmış olan çalışanlara uygun bilgilerin iletilmesi gereklidir. Bilgilerin iletilip mesajların tam olarak alındığından emin olmak için organizasyonlar birtakım yöntemler kullanmaktadır. Örneğin, mümkün olan her yerde önemli bilgiler yüz yüze iletilir, ya da elektronik postayla haberler çalışanlara anında iletilir. Böylece çalışmaya devam edenlere bilgi gönderildiğinden ve bu bilginin anlaşıldığından emin olunur. Eğer kastedilen mesaj yerine ulaşmazsa dedikodu ağının ilk bilgi kaynağı olması ve organizasyona zarar vermesi muhtemeldir.

### *Yardım Sağlama*

İşçi çıkarma, işini kaybedenlerin refahını doğrudan tehdit ederken çalışmaya devam edenleri de dolaylı olarak tehdit eder. Çünkü, çalışanlar sıranın kendilerine gelip gelmeyeceği endişesini taşırlar. Bu sebeple organizasyonun bu endişe ortamını yumuşatacak bazı somut yardımlar yapması önem taşır. İşten çıkarılanlara verilen ayrılma tazminatı ve başka işe yerleştirmede danışmanlık hizmetleri somut maddi yardımlardır.

Downsizing yapan bazı organizasyonlar, Çalışana Yardım Programlarını geçici olarak lağvederler. Çünkü, bu programların ve diğer maddi yardımların organizasyona maliyeti oldukça fazladır. Fakat, bu yardım ve programların hem işten çıkarılan hem de devam eden çalışanlar üzerinde önemli olumlu etkilerinin olabileceği dikkate alınmalıdır.

Yönetimin işten çıkarılanlara yaptığı somut yardımlar konusunda işe devam edenleri bilgilendirmesi de hayati önem taşır. Önemli oranda işçi çıkaran bir firma üzerinde yaptığı çalışmada Brockner (1992), işten çıkarılanlara somut yardımlar yapıldığı halde işe devam edenlerin hala oldukça olumsuz tepkiler verdiğini gördü. Yönetime yapılan

yardımlar konusunda işe devam edenleri bilgilendirip bilgilendirmediği sorulduğunda, hiçbir bilgi verilmediğini gördü. İşe devam edenlerle arasındaki iletişimsizlik nedeniyle yönetim, çalışanlara olan bağlılığını gösterme fırsatını kaçırmış oldu. Sağlanan yardımlar konusunda işe devam edenleri bilgilendirmek, işten ayrılma tazminatı, başka iş bulma yardımı gibi konularda tüm detayların açıklanması anlamına gelmez. Eğer yönetimin işten çıkarılanlara aşırı cömert davrandığı fikrine kapılırlarsa, işe devam edenlerin güvenmesi söz konusu olacaktır. Yönetim, işe devam edenlerin adaletsizlik duygusuna kapılmalarına engel olacak ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak miktarda bilgiyi işe devam edenlere iletmelidir.

### *İşten Çıkarılanlara ve Çalışmaya Devam Edenlere Onurlu Muamele Etmek*

İşten çıkarılanlara onurlu muamele etmenin bir yolu, işten çıkarma tazminatı ödenmesi ve yeni iş bulmada danışmanlık gibi somut yardımlar sağlanmasıdır. Önem arz etmeyen detaylar gibi görünen, çalışmaya devam edenlere ve işten çıkarılanlara ne söylendiği, nasıl söylendiği, ne zaman söylendiği, nerede söylendiği gibi konular işgücünün onurlu muamele görüp görmediğini belirler.

Küçülen organizasyonların sıkça karşılaştığı bir sorun somut olarak özen gösterme (işten çıkarma tazminatı gibi) ile soyut özen göstermenin (işten çıkarılan ve işe devam edenlere insani, onurlu muamele gibi) nasıl birleştirileceğidir. Çeşitli çalışmalardan ortaya çıkan en ilginç ve idari açıdan en faydalı sonuç şudur: işe devam edenler işten çıkarma sürecinin haklı, adaletli bir süreç olduğunu düşündükleri takdirde işten çıkarma tazminatı gibi maliyet gerektiren unsurların çalışanların tepkileri üzerindeki olumlu etkileri artmaktadır.

### *Yönetime Gitmeyi Kolaylaştırma*

İşten çıkarma gibi stresli zamanlarda çalışanlar kendilerini üzgün ve kafası karışmış hissederler. İşçi çıkarmanın sebep olduğu karmaşaya sıkça verilen yönetsel tepki, çalışmaya devam eden işgücünden uzak durmak araya mesafe koymaktır. Bu anlaşılması güç bir durum değildir. Bütün olanlardan sonra yönetimin zihni kendi kişisel endişe ve kaygılarıyla meşguldür. Hiç kimse felaket tellalı olmak istemez fakat downsizing esnasında yönetim kötü haberi vermek zorundadır. Fakat buna rağmen



yönetim tüm düzeylerde idareye gitme oranını artırmak zorundadır. Bilgi, stresli şartlarla başa çıkmaya çalışan pek çok kişiye uzun bir yoldan geçerek ulaşır. Bu yolun kısaltılması bilginin doğru ve hızlı akışını temin eder. Bu yönde çaba sarf eden küçülen bir organizasyonun üst düzey yöneticileri, sık sık etrafta dolaşarak çalışanların yönetimle aralarında bir mesafe olmadığı düşüncesine sahip olmalarını sağlamıştır. Bir diğer downsizing yapan organizasyon, işe devam edenlerin soruları için derhal ve her zaman arayabilecekleri bir telefon numarası tahsis etmiştir. Üçüncü bir küçülen organizasyon ise, zaten mevcut olan 'açık kapı' politikasını geliştirmek için aşırı çaba harcamıştır. .

#### *Değişimi Kolaylaştırmak İçin Girişimlerde Bulunulması*

İnsanların hayatındaki önemli değişiklikler, bu değişimi ifade eden bir tören eşliğinde gerçekleşir. Bireyler hayatlarındaki değişimi ve bu değişimle ilgili elem, gerginlik, suçluluk gibi duyguları tanımak ve anlamak için zaman buldukları takdirde değişimin kabullenilmesi daha kolay olur. Törenler, kişilerin değişimi ve bu değişime duydukları tepkileri anlamalarına olanak sağlar. İşe devam edenler için bu tür törenler çeşitli şekilde gerçekleştirilir. Örneğin, işe devam edenler küçük gruplar halinde, işyerindeki değişimi tartışmak amacıyla öğle yemeklerine gidebilirler. Organizasyon, işten çıkarma ile ilgili değişiklikler konusunda bilgi vermek ve çalışanların değişikliklere olan tepkilerini paylaşmayı teşvik amacıyla özel toplantılar düzenleyebilir. Tabii ki, bu toplantıların insanlar arası duyarlılık ve iletişim yeteneğine sahip bireyler tarafından organize edilip yönlendirilmesi kaçınılmazdır.

Bu tür toplantılara potansiyel olarak sıcak bakılmaması maliyet endişesinden kaynaklanabilir. Çünkü, bu toplantılar mesai saatleri içerisinde yapılması gereken toplantılardır ve işin yapılmasına engel olurlar. Fakat bu yersiz bir endişedir çünkü, işe devam eden çalışanlar işçi çıkarma süreci esnasında zaten günlük işlerden uzak, fikren işten kopuk durumdadırlar.

#### **4.2 İşten Çıkarmadan Sonra Yapılması Gerekenler**

İşçi çıkarmadan sonra işgücü yeni bir örgütlenmeye ihtiyaç duyacaktır. Bu süreci kolaylaştıracak birtakım eylemler söz konusudur. Bu eylemlerin işçi çıkarmadan sonra

uygulanmaları fakat, planlanmalarının işçi çıkarma eylemi yürürlüğe konmadan önce yapılmaları gerekir. Yeniden örgütlenme sürecini kolaylaştıracak eylemler şunlardır:

### *Çalışanların Katkısını Sağlama Alma*

Çalışanların işten çıkarma konusundaki hassasiyetlerinin yatıştığına inanır inanmaz yönetim, bu çalışanlara işten çıkarma sonrasında şekillenen iş çevresinde aktif bir rol oynama fırsatı vermelidir. Bazı organizasyonlar, çalışanların daha çok işi daha az kişiyle nasıl yapabileceğine yönelik önerilerini sunmalarını teşvik edebilirler. Bir başka yöntem olarak, işin nasıl daha etkin yapılacağı konusunda yararlı önerileri olan çalışanlara downsizing dolayısıyla elde edilen paradan ödüller verilebilir. Çalışanların gayret ve enerjilerini işe yöneltmeleri, özellikle işten çıkarma gibi stresli durumlarda hayati önem taşır. Çünkü, çalışanlar kontrol duygularını tehdit eden bir olaya (işçi çıkarma) henüz tanıklık etmişlerdir. İşten çıkarma sonrası alınan kararlara aktif olarak katılmalarını teşvik etmek kontrol duygusunun yeniden kazanılmasına yardım etme amacını taşır.

### *Doğru büyüklük (rightsizing)*

İşe devam edenlerin en çok yakındıkları konu, sadece kendi işlerini değil işten çıkarılanların işlerinin de önemli bir kısmını yapmak zorunda kalmalarıdır. Organizasyonun işçi çıkarma metodunun örgüt stratejisine uygun olup olmadığına karar vermesi kadar önemli bir konu da, işten çıkarılanların işlerinin kalanlarca yüklenilmesinin örgüt stratejisine uygun olup olmadığını değerlendirmesidir. Kısa bir süre önce downsizing yapan bazı organizasyonlar, daha değersiz işleri elemek için bir gözden geçirme süreci başlatmışlardır. Bu organizasyonlar, stratejilerine dayalı olarak odaklanmaları gereken işlerle çalışanların uygulamada gerçekleştirdikleri işleri karşılaştırmışlardır. Gerçekleştirilen işin stratejinin öngördüğünden çok farklı olması şaşırtıcı değildir. Gözden geçirme sürecinden sonraki adım artık gerekli görülmeyen işlerin ortadan kaldırılması olmuştur. Örneğin, Dallas'ta bir yağ ve gaz üreticisi olan Oryx dahili raporların % 25'ini çöpe attı, önemli harcamalar için gerekli imza sayısını 20'den 4'e indirdi ve 7 aylık zaman dilimine yayılan yıllık bütçe yapma süresini 6 haftaya indirdi. Aynı şekilde Colgate-Palmolive Grubu, işçi çıkardıktan sonra bilim adamlarının 'dişleri daha beyaz veya kıyafetleri daha parlak nasıl yaparız' düşüncesi yerine

danışmanlık ve raporlara çok fazla zaman harcadıklarını keşfetti. Farklı mevkilerdeki araştırmacılar birbirlerinin çabalarını kopyalıyorlardı. Ayrıca zihinleri yeni fabrikaların tasarımı ile meşguldü. Asıl işleri olan ürün icadı ve geliştirmesine çok az çaba harcıyorlardı. Yönetim, işten çıkarma sonrasında işe devam eden bilim adamlarının işlerinin gereğine yoğunlaşmalarını sağlayacak adımlar attı. Bu bağlamda işten çıkarma öncesinde yapılan ve artık faydalı görülmeyen bazı işleri elimine etti (Brockner, 1992).

Alışkanlıkların değişmesi zordur. Fakat, küçülen organizasyonlar 'bu bizim işleri her zamanki yapış tarzımız' hükmünün (işe devam edenlerin iş tanımını içine almak kaydıyla) yeterli olmadığını artık öğrenmek zorundadırlar. Daha az değerli işlerin elenmesiyle organizasyon, işe devam edenleri aşırı iş yükünden ve işten çıkan arkadaşlarının sorumluluğunu almaktan kurtarır.

### *İş Zenginleştirme*

Çalışanların tepkileri sadece iş hacmi veya miktarındaki değişikliğe bağlı değil aynı zamanda yüklendikleri işin kaliteli ve zevk alınabilir bir iş olmasına da bağlıdır. Eğer işe devam edenlerin işleri gerçekten ilginç bir hale gelmişse moral ve verimlilikleri artar. Örneğin Kodak, bir downsizing sonrasında işe devam eden çalışanlarını karar verme sürecine dahil etti, çeşitlilik sağlayıp tecridi azaltan takımlar oluşturdu ve onlara kendi işlerini nasıl denetleyeceklerini öğretti ki böylece çalışanlar daha düzenli bir geri besleme elde ettiler (Brockner, 1992). İşten çıkarma sonrası çalışma ortamındaki iyileşme (işin yeniden tasarımı gibi) işe devam edenlerin psikolojik açıdan daha fazla tatmin olmalarını sağlayabilir. Bu süreç iş zenginleştirme sürecidir. Çalışanların işleri daha ilginç hale gelip değiştiğinde, organizasyon bunların yeni sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ek bir eğitim vermek zorunda kalabilir. Fakat bu durum yeni maliyet yükü olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü ek eğitimin sonunda organizasyon, daha çok işi daha az çalışanla ve daha verimli yapma neticesini elde edecektir (Brockner, 1992).

### *İşe Devam Edenlerin Yeni Fırsatların Farkına Varmalarını Sağlamak*

Eğer doğru uygulandıysa, işten çıkarma büyük bir örgütsel değişimin yalnızca bir kısmını temsil eder. Bu sebeple, başarı için yeni fırsatlar bu yeni iş yapma tarzına eşlik ederler. Fakat ne yazık ki işe devam edenlerin çoğunluğu verimlilik ve morallerini

bitiren ‘bu işyerinde artık hiçbir fırsat yok’ kanısına varırlar. Aslında organizasyon, işten çıkarmanın yan etkisi olarak çalışanlara yeni fırsatlar sağlar fakat, bu yeni fırsatlar önce varolandan oldukça farklı olabilir. Bu sebeple organizasyonun sorumluluğu, işe devam edenlere işten çıkarma sonrası örgütsel çevrede işi daha başarılı ve daha fazla tatmin duyarak yapma ve kariyer yapma gibi fırsatların mevcut olduğunu açıklamaktır. Mevcut fırsatların önemini belirtmek için yöneticiler şunları yapabilirler (Brockner, 1992: 25-26):

#### *İşe devam edenlerin işleriyle ilgili başarılabilir hedefler belirlemek*

İşten çıkarmanın sebep olduğu üzüntü çalışmaya devam edenlerin çoğunu başarıya aç duruma getirir. İşe devam edenlerin başarı şansını artıracak yollardan birisi, erişmeleri mümkün olan muhtemel amaç ve hedefler tayin etmektir. Bu, işten çıkarma sonrasında çalışanların yüklendikleri işlerden bazılarını bir kazanma fırsatı olarak görmelerini ve kendilerine güvenlerinin yenilenmesini sağlayabilir.

#### *Teşvik edilmek istenen yeni davranışlar için ödüller verme ve bunu duyurmak*

Kişiler diğerlerinin davranışlarından çok şeyler öğrenirler. İşe devam edenler, işten çıkarmaya uyum için gerekli adımları atan arkadaşlarının ödüllendirildiğini gördükleri zaman aynı şekilde davranma yoluna giderler. Kamuya ilan edilen ödüller, özellikle çalışmaya devam edenlerin yeni davranış tarzlarını benimsemelerini teşvik içindir.

#### *Yeni kariyer yollarını açıklamak*

Kişilerin çoğu ümit psikolojisi ile motive olurlar. Bunun işe yansması ise gelecekteki iş durumunun şu andakinden daha iyi veya en az onun kadar iyi olacağı beklentisi ve dileğidir. Fakat, işçi çıkarmanın eşlik ettiği hacimli yeniden yapılanma, işe devam edenlerin organizasyon içindeki uzun dönemli kariyer beklentilerini belirsizleştirebilir. Bu yüzden çalışanlara yeni kariyer yolları ve bunlara ulaşma olanakları açıkça izah edilmelidir. Bu bağlamda, downsizing yapan bazı organizasyonlar çalışanlarına kariyer danışmanlığı sağlarlar. Böylece çalışanların organizasyon içerisinde kariyerlerinin varlığına inanmalarını ve kişisel kariyer planlarını yapmalarını teşvik ederler.

### 4.3 Bireylerin İşsizliğe Tepkileri ve İşsizlikle Mücadele Stratejileri

Bireylerin işsizliğe verdikleri davranışsal tepkiler yeniden istihdam edilemedikleri zamankinden farklıdır. Bazı çalışmalar, işlerini kaybedenlerin aktivitelerinde bir azalma olduğunu, sosyal hayattan geri çekildiklerini ve lakayt, aldırışsız, alaycı ve aciz bir duruma geldiklerini kaydederler (Warr ve diğ.,1988).

Diğer bir araştırma ise, işsiz bireylerin arkadaşları ve komşuları ile daha çok zaman geçirdiklerine ve okuma, dahili işler ve dahili eğlenceye daha çok katıldıklarına dikkat çeker. Tersine bunlar para harcamayı gerektiren faaliyetlere ve eğlencelere ayırdıkları zamanı azaltmışlardır (Warr ve Payne, 1983). Leana ve Feldman (1988) iş kaybı ile başa çıkmada iki tane belli başlı strateji olduğunu iddia ederler.

1. Aktif başa çıkma stratejisi
2. Hafifletici nitelikteki başa çıkma stratejisi.

Aktif başa çıkma stratejileri işsizliği bir problem olmaktan hariç tutma noktasında odaklanırken, hafifletici nitelikteki başa çıkma stratejileri ise bireylerin zihnini başka yönlere kaydırarak işsizliğin stresini azaltmaya çalışırlar. Bireylerin bu iki başa çıkma stratejisinden birine güvenmeleri, dayanmaları iş kaybının değerini anlama ve duygusal açıdan canlanma seviyelerine bağlı olabilir. Araştırmacılar, işsizlik esnasında aktif olmanın psikolojik sağlıkla bağlantılı olduğunu iddia etmektedirler (Feather,1989). İşsizlik esnasında aktifliği devam ettirmek, işsizlik stresi ile başa çıkmanın bir yolu olabilir. Buna rağmen, işsizlik esnasında aktif olmanın faydalı etkileri, işten çıkarmaya maruz kalanların bireysel farklılıklarına bağlı olabilir. Örneğin, iş kaybından dolayı kendisini suçlama, işsizlik problemlerinden kaçınma ile pozitif bağlantılı, ve iş dışı organizasyon ve atılımcı iş arama davranışları ile de negatif bağlantılıdır. Özsaygı (izzeti nefis ,onur), atılımcı iş araştırmaları ve kendini takdir ile pozitif bağlantılıdır. İlginçtir ki, daha önceki işten çıkarılma deneyimleri test edilen başa çıkma stratejileri ile bağlantılı değildir ve bu bulgu, bireylerin hayatlarının değişik şartlarında benzeri olayları farklı yaşadıklarına işaret edebilir (Kinicki ve Latack, 1990).

Ek olarak iki faktördeki bireysel farklılıklar, sosyal bağımlılık ve özerklik işsizlikten farklı yararlanma olanakları üretebilir. Özerklik ve faaliyet arasında bir ilişkinin varlığına ilişkin çalışmalarda, işsizlik esnasında çok aktif olan özerkliği yüksek kişilerde

daha az aktif kişilere oranla daha az depresyon kaydedilmiştir. Tersine, çok toplumsal bağımlılığa sahip bireyler arasında ise faaliyet oranının fazlalığı ile depresyon arasındaki bağlantının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Reynolds ve Gilbert,1991).

İşsizlikle başa çıkmada bireylere yardımcı olabilecek diğer bir faktör ise sosyal desteklerdir. Sosyal desteğin iş kaybından kaynaklanan tepkilere doğrudan mı yoksa dolaylı mı etki yaptığı konusunda fikir ayrılığı mevcut olmasına rağmen, sonuçlar sosyal desteğin iş kaybından kaynaklanan olumsuz etkileri azalttığını göstermektedir. Bu konudaki bir araştırmasında Kinicki ve Latack (1990) işsiz bireylerin aile ve arkadaşlarından oluşan küçük, anlamlı bir desteğe dayandıklarını, arkadaş desteğinin zaman içerisinde azalmasına rağmen sosyal açıdan yardımcı desteğin zaman içerisinde arttığını buldu. Ayrıca, duygusal ve yardımcı sosyal destek ile kendini olumlu takdir etme duygusu arasında pozitif bir bağlantının varlığı da bu çalışmada ortaya çıkarılmıştır.

Bununla beraber, aile ve arkadaşlardan sosyal destek sağlamada bireyler farklılık gösterebilirler. Örneğin, beyaz yakalılarla karşılaştırıldığında mavi yakalılar daha fazla sosyal bağlantı ve duygusal desteğe sahip olabilirler. Ayrıca ,kadınlar erkeklerden daha fazla destek kaynağına sahip olabilirler. Araştırmacılar sosyal desteğin devamlı olmadığını ve işsizlik deneyiminden etkilendiğini de iddia etmektedir. Dahası, sosyal destek kendi kendine yetmede başarılı olan bireylere zarar verebilir ya da yüksek dozda sosyal destek bu bireylerin başarıya ve bağımsızlık duygularını incitebilir (Reynolds ve Gilbert, 1991).

Artan faaliyet ve sosyal destek işsizliğin negatif etkilerini azaltmaya hizmet edebilirken ilişkiler, bireylerin işsizlikleri boyunca diğer olumlu-olumsuz hayat tecrübelerine de maruz kaldıkları gerçeği ile gözlemlenmelidir. Böylece, işsizlik deneyimi bireyin yaşamında meydana gelen olayların daha geniş bir açıyla incelenmelidir (Dooley ve diğ., 1987).

İş paylaşma, part time çalışma takvimleri ve saat azaltmayı içeren diğer çeşitli küçülme stratejileri maliyet indirimi hedefler. Etkilenen çalışanlar, bir gelir azalması yaşamalarına rağmen bu deneyim işten atılmaktan daha az acı verici olabilir. Dahası, bu stratejiler, son çare olarak alt düzey çalışanları işten çıkarmaktan çok, küçülmeden

kaynaklanan sancının organizasyon katmanları (kademeleri) arasında serpiştirilmesinin bir yolu olabilir.

Arkadaşlarının işten çıkarılışını gören çalışmaya devam edenler moral açısından ve örgütsel bağlılık seviyesinde bir düşüş, azalma yaşayabilirler. Örneğin, Atari downsizinge gittiğinde çalışmaya devam edenler işten çıkarılma sonucunda sadece katı ve umursamaz bir tavırla negatif bir tepki vermişlerdir. Çünkü, çalışmaya devam edenler üst düzey çalışanlarla daha düşük düzey çalışanlar arasındaki ilişkinin yok edildiğini, çalışanların işten çıkarılma konusunda dikkatlerinin çekilmediğini ve yönetimin downsizing süreci ile ilgili kendilerine bilgi vermediğini gözlemlemişlerdir. Çalışanlar bozulmuş bir moral ile mümkün olan en kısa zamanda Atari'den ayrılma konusunda kesin kararlar alarak tepkilerini ortaya koymuşlardır.

Greenhalgh (1983) organizasyonel küçülmeyi iş güvensizliği dairesi (çemberi) olarak kavramsallaştırır ki bu da iş gücünün azaltılmasının istenmeyen çeşitli sonuçlarını detaylarıyla ortaya koyar. Çalışanlar bir organizasyonel downsizing çabası gözlemlediklerinde kendi işlerinin devamlılığına kıymet biçerler, hesap edip değerlendirirler. Organizasyonlarında bir düşüş, gerileme gözleyen çalışanlar bu duruma verimliliklerini azaltan, değişime karşı koyma duygusunu ortaya çıkaran ve geçici işçiliğe yol açan iş güvensizliği duygusu ile tepki verirler. Bu tepkiler eninde sonunda organizasyonun çevreye uyma kabiliyetini etkiler ve daha fazla organizasyonel gerilemeyi ve çöküşü getirebilir (Greenhalgh, 1983).

Brockner ve arkadaşları çalışmaya devam edenlerin işten çıkarılmaya tepkileri konusunda bir dizi araştırma yaptılar (Brockner ve diğ., 1990). Bu çalışmalarda, bireylerin arkadaşlarının işten çıkarılmasına verdikleri tepkiyi yumuşatan faktörlerin bir kavramsal modeli geliştirildi. Verimlilik, organizasyonel bağlılık, birlikte çalıştığı kişilere karşı tutumu içeren, çalışmaya devam edenlerin bir çoğunun davranış ve tutumlarının işten çıkarılma olayından etkilenebileceği belirtilmiştir. Bu kavramsallaştırma 'hakkılık teorisine' dayandırılır (Brockner ve Greenberg, 1990). Bu teoriye göre çalışmaya devam edenler işten çıkarılanlara karşı organizasyonun hakça muamele edip etmediğini sorgularlar. Örneğin, işçi çıkarma ekonomik küçülme için gerekli miydi, işten çıkarılanlar layıkıyla uyarıldılar mı, işten çıkarılmada uygulanan kurallar adaletli mi idi, organizasyon işine son verilenlerin işten çıkarılmaya adapte

olmalarını sağlamak için her hangi bir yardım (caretaking) faaliyeti sağladı mı gibi sorular sormuşlardır.

Araştırmalar çalışmaya devam edenlerin, işten çıkarma prosedürünü haklı olarak algılayıp algılamadıklarına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz tepkiler verebileceklerini ortaya koymuştur. Örneğin Brockner ve diğ., (1990) bir işten çıkarma deney çalışmasına katılanların, bir iş arkadaşları işten çıkarıldığında olumlu eşitsizlik ve suçluluk hissettiklerini ve verimliliklerinde bir artış olduğunu bulmuşlardır. Benzeri şekilde işten çıkarılan kurbanların yetenek ya da hünerden çok rasgele seçildiği durumlarda çalışmaya devam edenlerin verimliliklerinde artış olduğu gözlemlenmiştir.

Aynı deney çalışması, çalışanlar işten çıkarılanların zararının tazmin edilmediğini hissettiklerinde, kendilerini onlarla bir tutuklarını ve işten çıkarmaya olumsuz tepki verdiklerini ortaya çıkarmıştır. İşten çıkarma, deneysel çalışmaya katılanların verimliliğinde olumsuz bir etki yaparken saha çalışması yapanların örgütsel bağlılığını azaltmıştır. İşten çıkarma metodunu uygulayan dört organizasyon üzerinde yapılan bir çalışmada işe bağlılığın işten çıkarma yumuşak- ılımlı olduğunda, sert bir işten çıkarma sonrasına göre daha fazla olduğu bulunmuştur (Brockner ve diğ., 1990).

Ayrıca çalışmaya devam edenler, kendilerinin 'adalet algılayışı' açısından organizasyonun işten çıkarma durumunu açıklamak veya işten çıkarma sonrası yardım konusundaki çabalarının az olduğuna inandıklarında örgütsel bağlılıkta önemli derecede düşüş gözlenmiştir. Yine iş güvensizliği ve çalışmaya devam edenlerin çalışma gayretleri arasında tersine bir U bağlantısı bulunmuştur. İş güvenliğinin düşük ve üst düzeyde olduğu durumlardaki çalışma çabası, iş güvenliğinin orta düzeyde olduğu durumlardaki çalışma çabasından daha düşüktür (Brockner, 1992).

Ek olarak, downsizingin gruplar düzeyinde fonksiyonları da etkileyeceğini iddia eden araştırmalar vardır. Krantz (1985), downsizing stresinden kurtulmak için savunmacı davranışlara giren grupların gerginliğini tanımlar. Örneğin, grupların sosyal savunmaları sertleşebilir ve grup üyeleri iş performansının esneklik taleplerini karşılayamayabilirler. Krantz, iş gruplarının gerginliğini daha bağımlı hale gelme ve çevresel tehditlere karşı değişime karşı koyma olarak tanımlar. Böylece organizasyon



esnek karar alma ve yenilik ihtiyacı hissettiğinde, kalanların tepkileri organizasyonun yeni çevresine ve koşullara uyumunu engelleyebilir ve bir çalkantıya sebep olabilir.

Özet olarak, downsizinge kalanların tepkisi kısa dönemde negatif etkiler olarak ortaya çıkar. Hüküm sürme, faaliyet alanı ve downsizingin iş çevresinde göze çarpan bir özellik olarak varlığını devam ettirmesi iş güvensizliğini çalışanların öncelikli düşüncesi haline getirebilir.



## **5. KÜÇÜLMENİN HEDEFLERİ, STRATEJİLERİ VE DEĞİŞİME MÜDAHALE SÜRECİ**

Programlanan bir çok downsizingin ve onun organizasyonda yürürlüğe konmasının negatif etkileri, downsizing sürecini çeşitli yönleri ile ele alan bir literatür geliştirdi. Bu literatür baskın bir şekilde uygulama esastır. Literatür, normatif mekanizmalarla tanımlayıcı azaltmanın nasıl başarılabacağı konusunda ise kurallar koyucudur. Kavramsal bir yaklaşım açısından downsizing, süreç ile bağlantılı unsurları, hedef tanımlamasını strateji seçimini ve değişimin müdahaleler yoluyla yönetimini içerir.

Hedefler organizasyonun downsizingi özümseyecek bölümdür. Stratejiler azaltmayı faaliyete geçirecek özel mekanizmaları temsil eder. Değişimin yönetimi ise psikolojik danışmanlık, başka işe yerleştirme ve downsizing sürecinden etkilenenlere mesleki eğitim vermeyi kapsar.

### **5.1 Downsizingin Hedefleri**

Küçülen organizasyonun hedef belirtme bağlamında örgütsel kararlar alması, rasgele ve özellikle yönetilmeyen azaltmalardan çok özel , maksatlı bölümlerin seçimini içerir. Örneğin, bir organizasyon downsizingi masa başında yapıp tek tip azaltmaya gitmek yerine, azaltma yapılacak hedef sahalarını dikkatlice seçebilir. Bu yaklaşım genellikle acilen maliyet azaltma ihtiyacını gidermek isteğinden kaynaklanır. 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.

#### **5.1.1 Masa Başında İşçi Azaltma**

Masa başında işçi azaltma genellikle özel bir hedefleme olmaksızın, tek tip bir azaltmaya gitmek şeklinde gerçekleştirilir. Organizasyonun hedefi aynı fonksiyonları daha az personel ile gerçekleştirmektir. Kısa dönemde maliyet azaltma ve 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 içeri/ilk dışarı yaklaşımına dayanır.

### **5.1.2 Mahalli Hedefler Belirleyerek Küçülme**

Downsizingin hedefi coğrafi mahalleri kapsayabilir. Bu mahaller ülkeler ya da bölgeler veya şirket genel merkezi ya da fabrikanın bulunduğu yer gibi özel bir alanda olabilir. Literatürde en çok rastlanan fabrika kapatmadır. Fabrikalar, devam maliyetinin yüksek olması ya da teknolojik eskime, talepteki azalma ve rekabet, işçi çıkarmayla sonuçlanan birleşme ya da ele geçirme gibi çeşitli nedenlerle kapatılırlar. Yüksek vergi oranı ya da birbirinden çok ayrı bölümler gibi bölgesel zorlamalar da sıklıkla belli bir bölgenin hedeflenmesini neden olurlar (Byrne, 1994). 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 etkilenirler. Mevki, mahal hedefleme kompleks karar kriterlerini kullanmak yoluyla yapabileceği gibi, uygulamada genellikle acil maliyet azaltmayı gerçekleştirme çabalarıyla organizasyonun üzerinde çok düşünülmeden yürürlüğe koyduğu bir yöntem olmaktadır (Hardy 1987).

### **5.1.3 Birim Hedefleyerek Küçülme**

Özel kademelerin, fonksiyonların, departmanların ve pozisyonların belirlenmesi downsizingin daha dikkatli planlama ve değerlendirme ile yapılmasını gerektirir. Bu dikkatli planlama ve değerlendirme organizasyonun uzun dönemli amaçlar ve iyi ifade edilen karar kriteri, downsizing hedeflerinin belirlenmesinde daha mantıklı seçimler yapılmasını sağlayabilir. Belirli bir bölümün seçimi downsizingin başlatıldığı çevre şartlarına yansiyabilir. Bazı bölümler üstün teknolojilerin takdimiyle bağlantılı olarak, özellikle mavi yakalı çalışanları etkileyecek şekilde gereğinden fazla veya modası geçip eskimiş duruma gelebilir. Aynı zamanda, teknolojik değişim profesyonel nitelikleri de bir anda modası geçmiş, eskimiş hale getirebilir (Kozlowski, 1987).

Organizasyonel yeniden yapılanma, yönetim katmanı ve yeniden yapılanan organizasyon birimlerini birbirinden ayırır. Bu süreç, daha az önemli veya lüzumsuz fonksiyon ve pozisyonlarda indirim yapılmasını gerektirir. Yeniden yapılanmanın bir

bölümü olarak orta düzey yöneticiler, profesyonel görevliler, ve genel müdürler hedeflenir (Nelson, 1988).

Özetlersek, literatür, sık sık hedef belirlemeyi downsizing kararı esnasında mantıklı bir istihdam düşüncesinin yerine kullanır. Bu yüzden gerçekte var olmayan faraziyeler hedef seçimine eşlik eder. Bunlar masa başında downsizingin açıkça ifade edilmemiş kriterlerini temsil eder. Fabrika kapatma eskime ya da endüstriyel çöküşü temsil ederken, hedeflenen fonksiyonlar ve bölümler yapıda ya da stratejik misyonda iyi planlanmış değişimi temsil eder.

## 5.2 Downsizing Uygulama Stratejileri

Bir organizasyon, hedef tayini ile birlikte ayrıca işgücü azaltmayı (küçülmeyi) nasıl başaracağını da belirler. İş gücünde indirimi başarabilmek için kullanılan bir çok metot vardır. Bu stratejiler çalışanlar üzerindeki etkiyi minimize eden tabii şekilde ayrılanların (ölüm, emeklilik) yerine işçi alımının dondurulması gibi metotlardan, hem işten çıkarılan hem de işe devam edenler üzerinde olumsuz etkiler olan sürekli, istem dışı işten çıkarma gibi bir dizi metodu kapsar. Strateji seçimi hedef belirlemeden bağımsız değildir; 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 (Hardy,1987).

Bazı araştırmalar downsizingi başarmada işten çıkarmanın ilk strateji olarak kullanıldığını ortaya koymuştur. Gerçektende büyük bir oranda firmalar, diğer alternatifleri nadiren göz önünde bulundururlar. Greenhalgh, Lawrance ve Sutton (1988) kısa dönemde, organizasyonun maksimum maliyet düşürme ve muhafaza edilen çalışanlar arasında değiş tokuş yoluyla elden çıkarmayı yansıtarak, çeşitli downsizing stratejilerini hiyerarşik olarak düzenleyebileceğini iddia ederler. Doğal yoldan ayrılanların yerine yeni personel alınmaması çalışanların en iyi şekilde korunmalarını ve kısa dönemde en az maliyet düşürmeyi sağlar. Bu, organizasyonun doğal çalışan akışını( giren ve çıkan) içerir. Bu proses (süreç) etkileri açısından bir tesadüf, rastlantı olabilir. Hangi unsurların veya niteliklerin muhafaza edilmesi gerektiğini belirleyemez

veya bazı alanlar dondurulurken diğerlerinde yer değiştirme hatta büyümeye izin verebilir.

Uygulanmak istenen “yeniden açılma” stratejisi altında çalışanlar, gönüllü itaate teşvik edilir. Bu durum downsizing çabalarına uyumu sağlamak için bazı teşvikleri gerektirir. Örneğin finansal teşvikler, değişik iş ya da bölgelere transfer, kıdemli çalışanlara erken emeklilik kararını kolaylaştıracak teşvikler önerilir. Diğer gönüllü stratejiler seçimlik part time çalışma, haftalık kısa programlar, iş paylaşma, ücretsiz izine ayrılma ve indirilmiş terfi fırsatlarını içerir.

Downsizing stratejilerinden birisi hiyerarşik sıralamada aşağı kaydıkça, stratejiler kısa dönem maliyet düşürmeye daha fazla odaklanmış hale gelir. Gönülsüz, zorunlu yeniden yayılma, yukarıdaki stratejileri teşvik edilen yeniden açılma stratejisi içine alır fakat artık çalışanlar katılımı talep ederler. Ek olarak, indirim ve iş değeri azaltma (downgrading) mecburi downsizing stratejileri olarak düşünülür. Örneğin, profesyonel çalışanlar idari pozisyonlara indirilir. Azaltılan çalışma saatleri, transferler, ülkesine gönderme stratejileri de çalışanların iradesi olmaksızın yürürlüğe konulabilir. Bahsini ettiğimiz hiyerarşideki son iki strateji işçi çıkarmayı içerir. Çalışanlar işten çıkartılabilir ancak işsizlik dönemine adaptasyonları için onlara yardım önerilebilir. Bu yardımlar bildirim öneli , işten çıkarma tazminatı ve belli bazı finansal yardımların sürdürülmesi olabilir. Psikolojik yardım ve işsizlik döneminde eğitim de bu bağlamdaki yardımlardır. Downsizingin en dramatik yöntemi ise hiç bir yardım yapmadan işten çıkarmadır.

Ekonomik ölçütlerin ilk odağı, pek çok organizasyonun çevresel ihtiyaçlara uyum için gerekli göstergeleri gözden kaçırmaması gerçeğidir. Bundan sonra, bu organizasyonlar maliyet düşürmek için acilen personel azaltmayı gerektiren krize düşerler. Bu tür downsizing çabaları iyi planlanmamış ve genellikle etkisizdir. İyi planlanmamış downsizing sebebiyle istemeden temel kapasite ve niteliklerini yitiren organizasyonlar bunun örnekleridir.

Strateji ve hedef seçimi sürecinin anlaşılabilirliğini artırma çabalarında, bir çok araştırmacı karar sürecine rehberlik etmesi gereken dahili (içsel) ölçüt tanımlamışlardır. Kozłowski ve diğerleri (1991) downsizing sürecinin tepkisel veya ılımlı olarak tanımlanabileceğini iddia ederler.

Uzun dönemli bir süreç olarak ılımlı downsizing kararı, çeşitli downsizing stratejilerinin bir işbirliğidir. Uzun dönemli stratejik hedeflerle bağlantılıdır. Hayati ve ayırt edici unsurları korur, ve İKY müdahaleleri yoluyla dikkatlice gözlemlenmelidir. Tersine, tepkisel downsizing kararları bu ölçütlerle iyi ifade edilmemişlerdir. Zaman çerçevesi sıkıştırılmış, ölçütler basitçe tespit edilmiş, stratejik açıdan bağlantılı unsurlar düşünülmemiş ve süreç yönetilmemiştir. Örgütsel downsizing kararının doğal olarak tepkisel mi yoksa ılımlı mı olacağını belirleyen faktörler literatürde dikkatlice belirlenmemiştir. Freeman ve Cameron, downsizing strateji ve hedeflerinin organizasyonel adaptasyon formuyla belirlenmesini önerirler. Bunlar, organizasyonun misyonunun muhafaza edilmesini fakat downsizingin 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. Downsizingin etkilerinin çeşitli ve dramatik olacağı muhtemeldir fakat firmanın değişimine yardımcı olmaya niyetlidir. Bu modelin doğasında organizasyonun ılımlı planlamayla ilgilendiği varsayımı vardır. Son olarak çevresel sektör, sendikalar gibi downsizing stratejilerini etkileyebilecek düzenlemeler, dışsal (harici) sınırlamalar da vardır. Örneğin, organizasyonun özel sektör ya da kamu sektöründe faaliyet göstermesi strateji seçimini sınırlar.

Belirli downsizing stratejilerinin kullanımı işgücü anlaşmaları ile sınırlandırılabilir. Sendikal anlaşmalar sık sık sınırlandırmalar hakkında maddeler içerir. Örneğin, anlaşmalar en düşük kademeli çalışanın ilk olarak hedeflenmesini şart koşabilir. Bazı sendikalar downsizing planlamasını durdurmak (bloke etmek) girişiminde 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 önerebilirler.

Organizasyonlar ayrıca downsizing stratejilerinin 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.

Özetle, organizasyonlar sık sık gelecekteki etkisini ve uzun dönem maliyetleri göz önüne almadan tepkisel olarak küçülürler. İlimli downsizing, downsizing stratejilerinin

çok yönlü karar ölçütlerinin ve niteliklerinin kullanımıyla daha kompleks, karmaşıktır. Greenhalgh, Lawrence ve Sutton (1988), bu ölçütlerin bazılarının kullanılmasında stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin göz önüne alınmasını önerirler. Bu konuda yapılan çalışmalarda Freeman ve Cameron, downsizing sürecinin doğal örgütsel değişime dayandırıldığı bir model geliştirmişlerdir. Kozlowski ve diğerleri ise downsizing kararlarının ılımlı ve iyi mi ifade edilmiş ya da tepkisel ve kötü mü planlanmış olduğunu belirleyen ölçütler tespit etmişlerdir.

### **5.3 Değişimin Yönetimi ve Müdahale Süreci**

Pratik bir bakış açısından, downsizing stratejileri işe devam edenlerin refahını sağlamak için mantıklıca seçilmiş olsa bile işten çıkarılanlar üzerindeki etkiler hala var olacaktır. Bu sebeple, değişimi yönetim çabaları ve downsizingin personel üzerindeki etkileri odak noktası haline gelmektedir. Değişim yönetimi ve müdahaleler süreci, downsizingle ilişkili olan bireysel konulara odaklanır.

#### **5.3.1 Değişimin Yönetimi**

Değişimin yönetimiyle ilgili konular genellikle sürecin iki ilk amacına dikkati çekerler. İlk amaç, downsizingden en çok etkilenen personele destek sağlamaktır. İşten çıkarılan personelin süreç konusunda bilgilendirilmeleri, finansal desteklerin sağlanması ve işsizliğe uyuma yardımcı olacak daha doğrudan müdahalelerin yürürlüğe konulması gereklidir. İkinci amaç ise, devam edenlerle ilgilidir. Organizasyonun çalışanlarının güveni ve bağlılığını yeniden sağlaması ve yeni bir pozitif imaj oluşturması gereklidir.

Belirsizlik downsizingle birlikte, hem çalışan hem işten çıkarılanlar için bir ilk endişe kaynağı olarak belirir. Bu sebeple, downsizing sürecinin en önemli kısmı bütün bölümlerin bilgilendirilmesini içerir. Bu genellikle downsizing planlarıyla ilgili önceden uyarılar, sendikalarla yapılan fikir alışverişleri ve çalışanların ortaklığıyla (birlikteliğiyle) olur. Ayrıca medyayı bilgilendirmeyi de kapsar. İletişim sürecinin temel hedefi, işten çıkarılan personel, devam eden personel, sendikalar ve yerel topluluğu içeren tüm unsurların, zamanında organizasyonun downsizinge gitme nedenleri,

downsizingin çalışanlar ve organizasyon üzerindeki etkileri gibi gerekli bilgilere ulaşmalarını sağlamak olmalıdır.

Dürüst ve doğru bilgilendirmenin yapılmasının belirsizlik ve dedikodunun yayılmasını azaltacağı gibi işe devam edenlerin bağlılık, moral ve sadakatlerini arttıracığına da inanılmaktadır. Eşitsizlik duygusundan sakınmak için seçim yapma kriterleri hem çalışanlara hem işten çıkarılanlara açık seçik, net bir şekilde anlatılmalıdır. Ayrıca, çalışanlara iş güvenliğinin yeniden sağlandığı duygusu da verilmelidir. Yöneticiler, downsizing sürecinin gerektirdiği doğru bilgileri elde etmek için bir takım idari tasarruf tedbirlerine ihtiyaç duyacaklardır. Son olarak, organizasyonlar hedeflerini ve çalışmalarını ilgili düşüncelerini iletmek için medyayı kullanmalıdırlar. Dürüst, vaktinde ve doğru bilgilendirme literatür tarafından teşvik edilmesine rağmen kanuni düzenlemede organizasyonlar genellikle minimum bilgilendirme yükümlülüğü altındadır.

Açık ve net bir iletişim bireyler ve organizasyon için olumlu sonuçlar getirir. İşten çıkarılanlar için downsizingi izleyen işsizlik süresini kısaltır ve çalışmaya devam edenler de belirsizliğin azaltılması ve iş güvenliğinin yeniden sağlanması yoluyla faydalanırlar. Örneğin, Schweiger ve DeNisi (1991) bir fabrika çalışanlarının önceden beklenen birleşmeyle ilgili bilgilendirilmeleri ile aynı şekilde sınırlı bilgiye ulaşan çalışanları karşılaştırdılar. Önceden kurulan iletişim sayesinde belirsizlik ve diğer fonksiyon dışı örneğin stres, bağlılık ve verimlilikteki azalma gibi sonuçların ortaya çıkması oranı azaldı. Daha ötesi önceden bilgilendirme devamsızlığın ve azalan verimsizliğin sebebi olmaktan çıktı.

Downsizing seçimi ve ölçüt seçimi açık, net bir şekilde yapıldığında organizasyonun haksız işe son verme davalarının muhatabı olmak ihtimali de azalmaktadır. Bilgilendirme, sendika ile etkili bir iletişim daha kolay ve daha verimli bir downsizing yürürlüğe koyma sonucunu getirebilir. Son olarak medyayı ve kendi personelini bilgilendirme organizasyonun pozitif imajının devamına yardım eder. Downsizing stratejisinin bir parçası olarak, organizasyon genellikle hedeflediği çalışanlarının gönüllü olarak işten ayrılmalarını sağlamak için bir teşvik sistemi geliştirir. Teşvikler, kıdem tazminatları, emeklilik kesintisi ödemeleri ve erken emeklilik seçenekleridir.



İstem dışı işten çıkarılan çalışanlara bir kaç haftalık ödeme, bazı sosyal hakların devamı gibi iş kaybının finansal sıkıntılarını azaltacak acil yardımlar önerebilir.

### 5.3.2 Müdahale Süreci

İletişim ve finansal desteğe ek olarak bir takım özel müdahaleler de doğrudan işten çıkarılan ve işe devam edenlere yönelir. Aslında, mikro ve makro düzeyde değişikliğe adaptasyon ve etkilerini anlatan mevcut teoriler downsizingin normatif modellerince önerilen süreci detaylandırmada kullanılabilir.

Organizasyonel bilim içerisinde, çok az downsizing teorisyen ve araştırmacısı, makro ve mikro düzeyde adaptasyon arasındaki geleneksel ayrımı dikkate alır. Freeman ve Cameron, makro düzeyde organizasyonel küçülme ile bağlantılı teorik konulara işaret ederler.

Downsizing ile çöküş (decline) eş biçimli olmamalarına rağmen, literatürde çöküş sıkça downsizingin yerini alacak şekilde kullanılmıştır. Makro düzeyde downsizingi maksatlı, amaçlı, bilinçli bir indirim olarak çöküşten ayırmaya ihtiyaç vardır. Mikro düzeyde, deneysel araştırmaların büyük bir kısmı iş kaybının etkilerini incelemiştir. Downsizingle ilgili pek çok yeni konu incelenmeyi beklemektedir dolayısıyla, downsizing yegane araştırma sahası olmaktan çıkıp kapsamını genişletmiştir. İş kaybının bireyler, aileler ve topluluklar için bir çok olumsuz sonuçlar doğurduğunu söylemek yanlış değildir. Bir downsizing uygulamasının etkilerinden daha çok, bu etkilerin eğitim, danışmanlık, işsizlik sonrası yardımlar gibi müdahaleler yoluyla nasıl ıslah edilebileceği önemlidir. Bu konuda iyi bir tanımlayıcı, kural koyucu, literatür vardır fakat bu müdahalelerin önemli nitelikleri ve bunların etkileri üzerinde çok az deneysel çalışma mevcuttur. Ayrıca, downsizingin doğası sürecin kalanlara etkilerinin de dikkate alınmasını gerektirir. Motivasyon ve örgütsel bağlılığın devamının sağlanması da önemli unsurlardır. Dahası, deneyler downsizingin tek zamanlı değil devam eden bir süreç olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yüzden iş güvensizliğinin kesintisiz uzun süreli etkileri de göz önüne alınmalıdır. Downsizingin çalışanlara etkileri konusunda bazı araştırma ve testler var olmasına rağmen, iş kaybına odaklanan araştırma miktarıyla kıyaslandığında bu problemin görece az dikkate alındığı görülür.

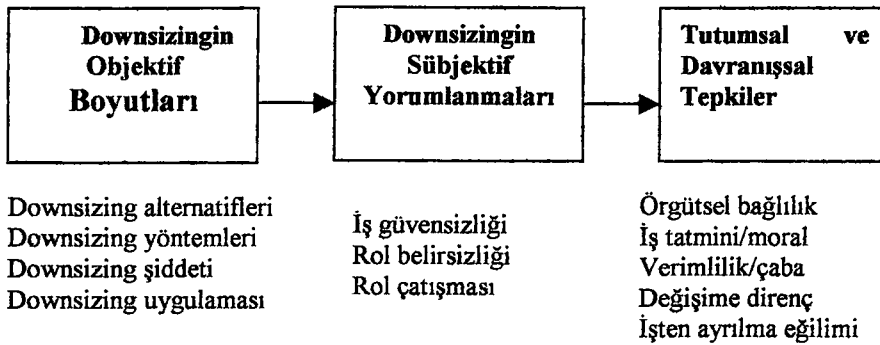
Son olarak, downsizingi açıkça organizasyonel düzeydeki düşüncelerden bireysel etkilere doğru ilerleyen bir süreç olarak kavramlaştırabiliriz. Bu, genellikle downsizing etkilerini araştıran teorilerin doğasında olan bir varsayımdır. Ayrıca, downsizing sürecinin işe devam edenler üzerindeki etkilerinin gelecekteki organizasyonel etkinlik için önemli bir faktör olduğu da gözden uzak tutulmamalıdır.



## 6. ETKİN BİR KÜÇÜLME PROGRAMININ PLANLANMASI VE UYGULANMASI

Downsizing Amerikan şirketleri arasında popüler bir maliyet azaltma stratejisi olmasına rağmen, pek çok yönetici downsizingin hayal kırıcı sonuçlar verdiğini kaydeder. Downsizing girişiminin başarısız olmasının ilk nedenlerinden birisi, işgücü indirimine çalışanların verdiği olumsuz ve beklenmeyen tepkilerdir. Downsizing gerçeğini yaşayan çalışanların tepkileri genellikle, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi başarıma çabaları ve işe bağlılık seviyelerinde azalma ve değişime daha fazla direnme şeklindedir (Brockner,1988; Byrne,1994; Greenhalgh,1983). 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.

Çalışanların tepkileri downsizingin hayal kırıklığı ile sona ermesine sebep olabilir. Dolayısıyla, bir downsizing programının başarısı yönetimin çalışanların düşünceleri ve potansiyel tepkilerinin farkında olmasına bağlıdır. Bir downsizing girişimine çalışanların tepkilerini önceden sezinyip tahmin etmek için yönetim, downsizing çevresindeki objektif koşullar kadar çalışanların sübjektif downsizing algılayışını da hesaba katmak zorundadır. Şekil1’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: Downsizingin Çalışanların İşle İlgili Tutum ve Davranışlarına Etkileri Modeli (Hutchinson, 1997:26)

## 6.1 Downsizingin Objektif Boyutları

Pek çok yazar çalışanların tutum, davranış ve algılamalarını etkileyebilecek downsizing çevresi ile bağlantılı objektif karakteristikler tanımlamışlardır. Bunlar: 1. downsizing alternatiflerinin kullanılması 2. kullanılan downsizing metodu veya metotları 3. işgücü indiriminin şiddeti 4. downsizing yürütme programının veçheleridir.

### 6.1.1 Downsizing Alternatiflerinin Kullanılması

Uzun dönemli istihdam uygulamaları veya insan kaynakları tamponları 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 yerleştirilmesi 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).

### 6.1.2 Seçilen Downsizing Metotları

Eğer bir işveren işgücü indirimine karar verirse bir küçülme metodu veya metotları seçmek zorundadır. Tablo6.1'de gösterildiği gibi yönetim, şiddeti giderek artan beş hiyerarşik düzeyli downsizing metotlarından birini seçebilir.

Tablo 6.1: Yaygın Olarak Kullanılan Downsizing Yöntemleri

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

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 downsizing metotlarının minimum düzeyde dikkate alındığını ortaya koymuştur( Greenberg,1991). 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). İşçi çıkarma alternatiflerinin görece az kullanılması, kısmen yetersiz hazırlık ve planlamaya atfedilebilir. Küçülen 1142 firma üzerinde yapılan bir diğer araştırmada, firmaların yaklaşık yarısının downsizinge hazırlıklı olmadığı ve sonradan ortaya çıkan problemleri öngöremedikleri ortaya çıkmıştır (Greenberg,1991). İmalat firmaları üzerinde yapılan bir çalışmada ise, insan kaynakları yöneticilerinin % 94 ünün, organizasyonlarında downsizingi planlama ve yürürlüğe koyma sürecini iki aydan daha az bir süreye yaydıkları bulunmuştur.

Bir downsizing metodu seçiminde yönetim, çalışanların refahını koruma ve kısa dönemde maliyet indiriminden para sağlama arasında bir ikileme karşı karşıya kalır (Greenhalgh,1988). 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 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 downsizing 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.

### 6.1.3 Downsizingin Şiddeti

Downsizinge uzun, orta veya kısa dönemli perspektiften yaklaşılabılır. Kısa dönemli ve irade dışı (involuntary) yaklaşım, birkaç ay içinde işgücünün %30-50 si oranında bir indirimle örgütsel krize derhal verilen tepkidir. Oysa, uzun dönemli ve daha iradi, 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.

İlimli ve şiddetli downsizing uygulamaları arasında çalışanların tepkilerindeki farklılığı karşılaştıran birçok alan çalışması vardır. Bu çalışmalardan çıkan bulgular, ilimli downsizing uygulayan organizasyonlarda çalışanlarca şiddetli tarzda küçülen organizasyonlardakinden daha az iş tatminsizliğinin, iş güvensizliğinin, rol stresinin, organizasyona olan bağlılıklarında daha az azalmanın ve değişime daha az direnmenin yaşandığını ortaya koymuştur (Owyar-Hosseini, 1990).

### 6.2 Downsizingin Yürürlüğe Konması

Downsizingin yürürlüğe konmasıyla bağlantılı olan bazı sorular Tablo 6.2' de gösterilmiştir.

Tablo 6.2: Downsizingin Uygulanması İle Bağlantılı Sorular

1. Belirli pozisyon ve mevkilerde bir indirim mi yoksa genel bir işgücü indirimi mi hedeflenmeli?
2. Hangi pozisyonların etkileneceğini belirlemede hangi seçim kriteri kullanılmalı?
3. Pozisyonlar nasıl etkilenecek ve işle ilgili potansiyel tutumsal veya davranışsal etkiler nelerdir?
4. Downsizing planları çalışanlara nasıl bildirilecektir?
5. Etkilenen çalışanlara sağlanan ihbar önelinin süresi ne kadar olacaktır?
6. İşten çıkarma kurbanlarının hangilerine ve hangi kapsam ve hacimde sosyal yardım(caretaking) sağlanacaktır.

### 6.2.1 Kriter Seçimi

Eğer yönetim küçülmeye karar verirse, belirli pozisyon ve mevkilerde bir indirim mi yoksa genel olarak bir işgücü azaltmayı mı hedefleyeceğine karar vermek zorundadır. Şayet downsizing 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 ırk, renk, uyruk, din, cinsiyet, yaş ve sakatlık konularında meşru fark gözetmeyebilir. Bütün bu kararlar bir downsizing esnasında alınsın veya alınmasın yalnızca ekonomik iş kriterine de dayandırılabilir. Yaş, bir downsizing 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 elimine etmek için organizasyonlar çoğunlukla işin veya fonksiyonlarının kombinasyonu veya yeniden yapılandırılması yoluna giderler. Fakat, bu kararlar için çalışanın yaşı değil gerçek iş performansı da 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 işçi çıkarmalar birer maliyet düşürme ve sendikasızlaştırma aracı olarak ta kullanılmaktadır.

İmalat firmaları üzerine yapılan bir araştırmada, işçi çıkarmada en yaygın olarak seçilen kriterin kıdem olduğu bunu performans ve diğer işler için gerekli niteliklere sahip olma seviyesinin takip ettiği görülmüştür. Tesadüfi veya kıdem esaslı işten çıkarma daha eşitlikçi yahut uygulanması kolay gibi gözükse de, bu uygulamalar verimli çalışan ile verimsiz çalışan arasındaki farkı ayırt etmekten uzaktır. Netice itibariyle en değerli çalışanlar organizasyondan ayrılabilir. Joel Brockner ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda işçi çıkarmak için seçilen kriter konusunda, çalışmaya devam edenlerin verimlilik düzeyi veya organizasyonun performansını sonradan etkileyen karmaşık, net bir fikir vermeyen bulgular elde etmişlerdir (Brockner ve diğ., 1985, 1986).

### 6.2.2 Downsizingin Nedenlerinin Açıklanması

Araştırmalar, bir işçi çıkarma olayının haklı, adaletli olarak algılanmasının organizasyonun işten çıkarma nedenlerini açık ve net bir şekilde açıklamasına bağlı

olduğunu ortaya koymuştur. Rousseau ve Anton (1988), araştırmalarında yönetim işten çıkarma nedenlerini çalışanlara açıkladığı takdirde işten çıkarma ile ilgili konuların daha haklı ve adaletli olarak algılandığını bulmuşlardır. Bu tecrübeyi yaşayan bir ulusal perakendeciler zincirindeki işten çıkarma sonrasında, çalışmaya devam edenlerin örgütsel bağlılık seviyesinde görülen önemli orandaki düşüşün sebebi yönetimin işçi çıkarma nedenlerini sarih bir şekilde açıklamamış olmasıdır (Brockner ve diğ.,1990,1993),

### **6.2.3 İhbar Öneli**

Sektörel araştırmalar, eğer çalışanlara planlanan bir küçülme dolayısıyla ihbar önelinde bulunulursa verimliliğin azalacağı, hırsızlık ve sabotajların söz konusu olacağı veya organizasyon downsizing programını yürürlüğe koymaya hazır olmadan çalışanların ayrılacağı yönünde bir yönetsel inanışın varlığını ortaya koymuştur (Greenhalgh ve McKersie,1980). Fakat,işçi çıkarmaya hazırlanan organizasyonların işe devam edenlerin tepkilerini (azalan verimlilik, işe devamsızlıkta artış, düşmanca tutum gibi) iyi planlanmış ihbar öneli sayesinde azaltabildikleri gözlemlenmiştir .

### **6.2.4 İşsizlik Sonrası Sosyal Yardımlar**

Bu tür yardımların başında başka bir iş bulmada yardım, tazminat, sağlık yardımlarının uzatılması ve işten çıkarılanların yeni bir beceri kazanması için eğitim yardımları gelmektedir. Yapılan araştırmalar bu tür yardımların işten çıkarılanların tepkilerini azalttığını göstermektedir. Buna karşılık, bu tür yardımların yapılmaması durumunda işte kalanların verimliliklerinin düştüğüne dair bulgulara rastlanmaktadır (Brockner, ve diğ., 1993).

## **6.3 Çalışanların Sübjektif Algıları**

Geleceğe dair belirsizlik algısı, bireylerin bir stres kaynağına duydukları tepkinin önemli bir belirleyicisidir. Bir organizasyonda bütçede kısıntıya gitmeyi gerektiren geleceğe ilişkin bir belirsizlik beraberinde iş güvensizliği, rol belirsizliği veya aşırı



yüklenme gibi bir dizi stres kaynağını da getirir. Bunun sonucunda çalışanlar belirsizlikten kaynaklanan stres sebebiyle ataletle itilebilirler.

### 6.3.1 İş Güvensizliği

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) algılanan iş güvensizliğinin, iş kaybı tehdidinin algılanan şiddeti ile bu tehdit üzerinde algılanan kontrol derecesinin bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedirler. İş kaybı tehdidinin şiddeti bireyin bu tehdidi algılaması veya işle birlikte ortaya çıkacak diğer kayıplara (terfi imkanları, 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) işi ve mevkiyi korumak için nelerin gerektiği ve bu gerekleri yerine getirebilme becerisine ilişkin algı, (3) organizasyonun otoriter veya katılımcı olarak algılanma derecesi ve nihayet (4) işten çıkarma sürecinin haklılık derecesine ilişkin inançlar sayılabilir. Çalışanların iş güvensizliği algılayışını etkileyen faktörler Tablo 6.3'te gösterilmiştir.

Tablo 6.3: İş Güvensizliği Algılayışını Etkileyen Faktörler

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>❑ İş kaybı tehdidinin derecesi</li><li>❑ İşin değerli özelliklerinin(terfi fırsatları, ücret artışları, statüler, özerklik gibi) kaybı tehdidinin derecesi</li><li>❑ Sendikalar, kıdem sistemleri veya iş akitlerinin sağladığı korumanın derecesi</li><li>❑ İşte kalabilmek için nelerin gerekli olduğunu anlama derecesi</li><li>❑ İşin veya değerli özelliklerinin kaybına engel olmak için ne gibi düzeltici eylemlerin gerekli olduğunu anlama derecesi</li><li>❑ Organizasyon ikliminin otoriter olarak algılanmasının kapsamı</li><li>❑ Organizasyonun işten çıkarma sürecinin haklılık derecesine ilişkin inançlar</li></ul> |
|--|

Organizasyonları downsizingin şiddetine göre karşılaştırdığımızda, uyguladığı downsizing daha az şiddetli olan organizasyonlarda iş güvenliği seviyesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Downsizing 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.

Brockner ve arkadaşları (1992), on iki ay içinde pek çok mağazasını kapatan bir perakendecilik firması üzerinde yaptıkları çalışmada orta seviyede iş güvensizliğinin, düşük veya yüksek seviyedeki iş güvensizliğinden daha fazla işi başarma çabalarını artırdığını buldular. Bu araştırmacılar, düşük düzeyde iş güvensizliği algılayan çalışanların halinden memnun olma duygusu sonucunda, bu güvensizliği yüksek düzeyde algılayan çalışanların ise çaresizlik duygusuyla motive olmadıklarını iddia ederler.

### 6.3.2 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 downsizing 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 (1988), bir downsizing iş çevresinde pek çok çalışanın karşı karşıya kaldığı yaygın problemlerden birinin, rol çatışmasının bir vechesi olan aşırı iş yükü olduğunu söylerler. 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. Downsizing sonrasında bu durumu dikkate almayan organizasyonlar, downsizingten bekledikleri faydayı elde edememektedirler. Kısa bir süre önce 100den fazla şirket 4 milyon kadar çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada, son 5 yıl içerisinde bu organizasyonlardan %86 sının küçüldüğü fakat sadece %42 sinin işleri elimine ettiği görülmüştür (Brockner,1992).

Rol stresi bir çalışanın iş rutini ve sorumluluklardaki gerçek veya algıladığı değişikliklerden kaynaklanabilir. Bu rol değişiklikleri çalışan tarafından tehdit veya fırsat olarak görülebilir (Brockner,1992). Örneğin, artan iş yükü bir tehdit olarak

algılanabilir fakat daha ilginç ve tatmin sağlayan bir işte çalışma fırsatı verebilir. Gerçekten de literatürde downsizinge bağlı olarak ortaya çıkan işe ilişkin değişikliklerin çalışanlara daha yüksek derecede görev değişim fırsatı, iş özerkliği ve görevlerde karşılıklı bağımlılık gibi fırsatları sunduğu ifade edilmektedir (Brockner, 1988).

#### 6.4 Downsizing Uygulanmasına İlişkin Öneriler

Etkin bir downsizing programının geliştirilip yürürlüğe konması için yönetime objektif boyut, sübjektif algılayışlar ve downsizingin potansiyel davranışsal ve tutumsal sonuçlarına dayanan şu tavsiyelerde bulunulabilir.

Tablo 6.4: Downsizing Planlanması ve Uygulanmasına İlişkin Tavsiyeler

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Downsizingin alternatiflerini değerlendiriniz,</li><li>❑ Eğer downsizing yapmaya karar verdinizse, işten çıkarma dışındaki seçenekleri kullanmayı düşününüz,</li><li>❑ İşgücünde ılımlı bir indirime (yıllık % 10'dan az) gitmek için plan yapınız,</li><li>❑ Uygun olan yerlerde iş rutinlerini ve görevleri kaldırınız veya düzeltiniz,</li><li>❑ Eğitim faaliyetlerinin içerik ve hacimlerini mümkün olduğunca artırınız,</li><li>❑ Kaldırılan görevler ve pozisyonlar için özel, açık ve tutarlı kaldırma ölçütleri oluşturunuz,</li><li>❑ Makul bir resmi iletişim programı oluşturunuz,</li><li>❑ Etkilenecek bütün çalışanlara yeterince ihbar öneli tamamınız,</li><li>❑ İşten çıkarmalar gerçekleştiğinde cömert bir 'yardım' hizmeti sağlayınız.</li></ul> |
|--|

##### 6.4.1 Downsizinge Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Yönetim, downsizinge gitmeden önce makul yollardan maliyetleri düşürebilecek bütün diğer alternatifleri değerlendirmelidir. 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 downsizing dışı alternatiflerin değerlendirilmesi ve uzun dönemli istihdam uygulamaları mümkün olur. Böyle bir durumda işyeri için önemli 'öz

işgücünün' muhafazasına ilişkin stratejiler geliştirilebilir. Gelecekte downsizing yapmaktan kaçınmak için işlerin ve ürünlerinin yüksek noktaya ulaştığı zamanlarda dış kaynaklara başvurma (outsourcing), 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 downsizing ihtiyacı elimine edilebilir veya downsizingin kapsamı daraltılabilir. Yönetim maliyetlerin düşürülmesi ve gelirlerin artırılması için bütün çalışanlardan öneri isteyebilir. Bu durumda downsizing eğer kaçınılmaz olmuşsa çalışanların bunu anlayışla karşılamaları daha kolay olacaktır.

#### **6.4.2 İşten Çıkarma Dışındaki Alternatiflerin Dikkate Alınması**

Eğer downsizing 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 downsizing ihtiyacına en iyi şekilde cevap vereceğinin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca, seçilen downsizing yönteminin firmayı uzun dönemde nasıl etkileyeceğinin de dikkate alınması gerekir.

#### **6.4.3 İşgücünde İlimli Bir İndirimin Planlanması**

Downsizinge kısa, orta ve uzun dönemli olarak yaklaşılabilir. Araştırmalar, downsizinge uzun veya orta dönemli yaklaşımların çalışanların veya organizasyonun işlevlerini yerine getirmede aksama olması ihtimalini azalttığını ortaya koymaktadır. İlimli bir downsizing yaklaşımıyla, organizasyon birkaç yıllık bir dönemde işgücünde % 20'lik bir indirimi hedefler.

#### **6.4.4 Uygulama Konularının Dikkatlice Değerlendirilmesi**

Bir downsizing uygulama planı geliştirilirken şu faktörler dikkatlice değerlendirilmelidir:

- *Uygun olan yerlerde iş görevlerinin veya çalışma rutinlerinin elimine edilmesi:* yönetim, downsizinge bağlı olarak çalışma rutinlerinde meydana gelecek değişiklikleri dikkate almak zorundadır. Kaldırılacak pozisyonlara karar verilirken iş süreçleri ve sistemlerinde 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 downsizing uygulaması dışında bırakılması gerektiğine dikkat edilmelidir.
- *İş görevlerinde ve çalışma rutinlerinde meydana gelen değişikliklere karşılık verecek şekilde eğitim programlarının hacim ve içeriğinin genişletilmesi:* downsizing uygulamalarının arkasındaki yönetim kademelerinin azaltılması ve daha yassı bir organizasyona sahip olunması güdüsü yatmaktadır (Hutchinson, ve diğ.,1997: 33-34). Bunun anlamı ise pozisyonların yeniden tanımlanmasına bağlı olarak işlerin zenginleştirilmesi (değişik beceriler, özerklik gibi) ve bu iş zenginleştirmenin sonucu olarak bir veya birkaç beceri yerine birçok becerinin talep edilmesidir. Bu nedendir ki çalışanlara yeni pozisyonların gerektirdiği becerileri kazandırmak adına kapsamlı eğitim imkanları sunmak gerekmektedir.
- *Downsizing uygulanacak pozisyonların seçiminde özel, açık ve tutarlı ölçütlerin oluşturulması:* Yönetim, downsizingden etkilenecek pozisyon ve mevkilerin hangileri olacağını açık, özel, adaletli ve dikkatli bir şekilde dokümanlaştırmalıdır. Bu noktadaki kriter seçimi çalışanlar arasında adalet duygusunu temin etmek amacıyla tasarlanmalıdır. Her organizasyon için geçerli olan bir kriter önermek mümkün olmamasına 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 gerçek performansları ve geçerli iş niteliklerine dayanan teşviklerle sağlanabilir. Eğer ayrılması hedeflenen çalışanları teşvik için gönüllü ayrılma veya gönüllü emeklilik paketleri kullanılırsa, daha az değerli çalışanların bu paketleri seçecekleri ümit edilir.
- *Makul ve resmi bir iletişim programı oluşturma:* Yönetim, downsizing programının doğası 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 downsizingin mantığını netçe açıklamalı ve downsizingin alternatiflerini downsizing kararı almadan önce dikkatlice gözden geçirdiğini göstermelidir.

- *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 downsizingin etkisi ve zamanlaması açısından son derece önemlidir. Yeterli ihbar öneli geleceğe yönelik iş 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 avantaj sağladığını ortaya koymuştur.
- *Eğer işten çıkarma metodu uygulanmışsa 'cömert' bir yardım hizmeti sağlanması:* Downsizing metodu olarak işten çıkarma seçilmişse, yönetim işten çıkarılanların tümüne cömert 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 ve ön hat çalışanlarının oynadığı önemli rol nedeniyle bu yardımlar planlanırken yönetim bu ikinci grubu hariç tutmamak konusunda çok dikkatli olmalıdır.

Kısaca, başarısız olmuş bir downsizingden dolayı hayal kırıklığına uğramamak için yönetim, çalışanların işgücü indirimine olumsuz tepkilerini hesaba katmalı, bunları önceden sezinleyip atılımcı bir tavır takınmalıdır. Downsizinge çalışanların verebileceği tepkileri önceden sezinleme girişiminde, downsizing 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 downsizing planlayıp yürürlüğe koyma şansına sahip olurlar. Başarılı bir downsizing programı yönetime uzun dönemde hayatiyetini devam ettirme ve aynı zamanda en değerli ve verimli çalışanlarının organizasyonda kalmasını sağlama fırsatı verir.

## 7. KÜÇÜLMENİN İMKB'DE İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

### 7.1 Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda tartışıldığı üzere firmalar değişik yöntemler kullanarak stratejik küçülme uygulamakta ve bunun sonucunda daha yüksek karlılık oranlarına ve yatırım getirisine ulaşarak rekabetçi konumlarını güçlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Ancak küçülme girişimleri her zaman arzulanan sonucu doğurmadığından yönetim yazınında lehte ve aleyhte bulgulara rastlanmaktadır (Cascio, 1993; Lesly ve Light, 1993). Hatta bazı durumlarda downsizing girişimlerinin kalitenin düşmesine ve çalışanların morallerinin bozulmasına sebep olduğu ifade edilmektedir (Kozlowski ve diğ., 1993). Zira, özellikle işten çıkarmaların çalışanlar ve kamuoyu tarafından 'firmanın gerçekten finansal problemlerle karşı karşıya olduğu' şeklinde yorumlandığı (Worrell ve diğ., 1991) belirtilmektedir. Buna karşılık downsizing stratejilerinin işgücü maliyetlerini düşürmede ve dolayısıyla işgücü etkinliğini artırmada (Kozlowski ve diğ., 1993; Legatsky, 1997), yönetimde etkinliği sağlamada (Collins ve Rodrick, 1991), şirket faaliyetlerine akışkanlık kazandırmada (Kozlowski ve diğ., 1993) ve organizasyonun finansal etkinliğini artırmada (Cameron ve diğ., 1991; Hendrics, 1992) kullanılabilecek bir yönetsel araç olduğunu ifade eden görüşler vardır.

Ülkemizde ise ne yazık ki işten çıkarma yoluyla küçülmenin ne çalışanlar ne de firmanın performansı üzerindeki etkilerine dair çalışmalar yoktur. Bu çalışma ile çalışan sayısında indirime gitmek yoluyla gerçekleştirilen küçülme sonrasında çalışanların etkinliğinde, firmanın karlılığında ve genel finansal performansında ne tür bir değişim görüldüğü sorgulanacaktır. Bu bağlamda elde edilen verilerin izin verdiği şekilde aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H<sub>1</sub>: Firmaların işgücü etkinlikleri küçüldükten sonra artar.

H<sub>2</sub>: Firmaların karlılıkları küçüldükten sonra artar.

H<sub>3</sub>: Firmaların genel finansal performansları küçüldükten sonra artar.

Araştırmayı operasyonel hale getirecek olursak, sahip olunan veri seti itibarıyla şu değişkenleri elde etmek ve bunlarla yukarıdaki hipotezleri test etmek mümkündür.

**İşgücü Etkinliği** :  $\dot{E}_1 = \text{net satışlar} / \text{çalışan sayısı}$

**Karlılık** :  $K_1 = \text{net kar} / \text{aktifler}$

**Genel Finansal Performans** : Firmaların Z puanları.

Genel performansı ölçmek üzere kullanılan Altman'ın Z-puanı tercih edilmiştir. Bu puan benzeri çalışmalarda da sıkça kullanılmaktadır. Değişik finansal oranların bir harmanı olması sebebiyle finansal performansı yansıtmakta tek başına kullanılan oranlara göre daha etkili olduğu düşünülebilir. Bu puan sisteminde işletmenin değişik finansal oranlarına sabit ağırlıklar verilmekte ve bu sayede genel olarak finansal durum tespiti yapılmaktadır. Puanın hesaplanmasında aşağıdaki oranlar ve sabitler kullanılmaktadır:

$$\text{Z-puanı} = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

Burada:  $X_1 = \text{çalışma sermayesi} / \text{toplam varlıklar}$ ,  
 $X_2 = \text{dağıtılmayan karlar} / \text{toplam varlıklar}$ ,  
 $X_3 = \text{faiz ve vergi öncesi kar} / \text{toplam varlıklar}$ ,  
 $X_4 = \text{dönen varlıkların piyasa değeri} / \text{toplam borçlar}$ ,  
 $X_5 = \text{satışlar} / \text{toplam varlıklar}$ ,

şeklinde hesaplanmaktadır.

## 7.2 Çalışmanın Yöntemi

Araştırmaya konu olan şirketler İMKB tarafından yayınlanan bilançolara dayalı olarak belirlenmiştir. Eğer bir şirket bir yıllık dönemde bir önceki yıla göre toplam işgücünde % 10 ve üzerinde bir indirime gitmişse bu durumda stratejik küçülme uygulanmış kabul edilmiştir. Bu oran literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır (bkz. Legatski, 1997; Hutchinson, 1997; Franz ve diğ., 1997). Stratejik küçülme yaptığı tespit edilen firmalar hakkında ihtiyaç duyulan veriler İMKB'nin sağladığı veri setinden (yıllar itibariyle şirket bilançoları) elde edilmiştir.



Tablo 7.1: 1996-1999 Yılları Arasında Küçülen Firmalar

Firma	1999-1998			1998-1997			1997-1996		
	Çlşn99	Çlşn98	Dğş%	Çlşn98	Çlşn97	Dğş%	Çlşn97	Çlşn96	Dğş%
Akalt				2439	2731	-11			
Akipd				1620	1698	-16			
Andcm	659	872	-24						
Apks				92	112	-18			
Aslan				351	419	-16			
Aygaz				646	712	-10			
Boschf	193	214	-10						
CBS				199	228	-13			
Ceyln				107	233	-46			
Cment				882	975	-10			
Cukel				540	608	-11	608	714	-15
Egebr							469	721	-35
Egeen				307	470	-35			
Emkel				278	315	-12			
Fenis	358	396	-10						
Gnybr							254	353	-28
Hurgaz				96	108	-11			
Isamb	363	428	-15						
Kaplm				169	219	-23			
Kartnsa							340	386	-12
Kepez				154	217	-29			
Kotks				635	705	-10			
Metas				338	437	-23			
Netas				1239	1634	-23			
Nttur				905	1407	-31			
Okant				228	285	-20			
Olmks	403	465	-13						
Otokar							444	518	-14
Pinsu				229	364	-37			
Prkte				1267	1426	-11			
Raks el	491	684	-28	684	769	-11			
Tire	628	698	-10	698	846	-17			
Tuborg	289	452	-36						
Vakko				841	935	-10			
Yatas				552	612	-10			

Veriler stratejik küçülmenin gerçekleştirildiği yıl (t) ve stratejik küçülmeden sonraki yıl (t+1) için derlenmiştir. Örnek olarak, bir firmanın 1997 yılındaki toplam çalışan sayısında bir önceki yıla nazaran % 10 ve üzeri bir azalma gözlenmişse bu durumda firmanın gerçekleştirdiği işgücü indiriminin etkilerini tespit etmek adına yukarıda bahsedilen hipotezleri test edecek veriler 1997 ve 1998 yılları için derlenmiş ve iki yıl arasında finansal değerler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı *Eşleştirilmiş Örneklemeler (Paired-Samples) T-Test* uygulanarak belirlenmiştir. Bu ölçütlere uyan firmalar ve karşılaştırılan yıllar itibariyle sahip oldukları ortalama çalışan sayıları Tablo 7.1’de verilmiştir.

Tablodan da görüleceği üzere 1996-1999 yılları arasında toplam 35 firma işgücü indirimine gitmiştir. Ancak, Çukurova Elektrik, Raks Elektrikli Ev Aletleri ve Tire-Kutu firmaları bu dönem içerisinde iki kez downsizing yaptıklarından örnek kütlede yer alan eleman sayısı (35+3) 38 olmuştur.

### **7.3 Bulgular ve Yorum**

Yukarıda ifade edilen üç hipotezi test etmek için öncelikle firmaların downsizing uygulamadan önceki ve sonraki yıllar itibariyle işgücü etkinliklerinde, karlılıklarında ve genel performanslarında meydana gelen değişiklikler karşılaştırılmış ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **7.3.1 Küçülme İşgücü Etkinliği**

Daha önce bahsedildiği üzere firmaları downsizing uygulamaya iten etmenlerin başında sahip olunan işgücü kaynağını daha etkin kullanmak yatmaktadır. Esasen çalışmada downsizing ölçütü olarak işgücünde yapılan indirim alınmıştır. Bu sebeple işgücü etkinliğindeki değişim bir bakıma downsizing uygulamasının amacına ulaşmış olup ulaşmadığını da göstermektedir.

Tablo 7.2: İşgücü Etkinliğinde Değişim

Firma	1999-1998			1998-1997			1997-1996		
	Etknl99	Etknl98	Fark*	Etknl 98	Etknl 97	Fark*	Etknl 97	Etknl 96	Fark*
Akalt				5950	7514	-			
Akipd				5181	6197	-			
Andcm	27890	25206	+	12603	9044	+			
Apks				19444	21533	-			
Aslan				22835	22582	-			
Aygaz				74211	83433	-			
Boschf	17488	19254	-						
CBS				58648	63677	-			
Ceyln				21508	11349	+			
Cment				14092	14504	-			
Cukel				86458	87873	-	46937	48131	-
Egebr							17492	23240	-
Egeen				26273	15843				
Emkel				11675	12878	-			
Femis	23689	27540	-						
Gnybr							13225	19565	-
Hurgaz				400952	455819	-			
Isamb	19345	18972	+						
Kaplm				12929	15439	-			
Kartnsa							17452	16792	+
Kepez				78604	54415	+			
Kotks				2849	2676	+			
Metas				4217	14556	-			
Netas				22235	32855	-			
Nttur				15410	16569	-			
Okant				8247	9784	-			
Olmks	23620	24375							
Otkar							12904	19946	-
Pinsu				12889	7756	+			
Prkte				5027	7269	-			
Raks el	34750	36809	-	18405	25305	-			
Tire	138720	146074	-	73037	79003	-			
Tuborg	23856	22338	+	11169	12196	-			
Vakko				8747	10343	-			
Yatas				17222	18050	-			

\* Bir sonraki yıl için işgücü etkinliğinin hesaplanırken enflasyon oranının % 50 olduğu varsayılmış ve bir sonraki yılın rakamlarında buna göre düzeltme yapılmıştır.

Tablo 7.2'den görüleceği üzere firmaların işgücü etkinliklerindeki değişme bakımından downsizing uygulamalarının daha çok olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. İncelenen 38 olaydan 29 tanesi işgücü etkinliğinde düşüş yaşarken sadece 9 tanesi artış göstermiştir. Bu tablo her ne kadar kaba bir fikir verse de downsizing öncesi ve sonrası dönemde işgücü etkinliğinde meydana gelen farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı konusunda kesin fikir vermez. Bunun için uygulanan T-test sonuçları Tablo 7.3'te verilmiştir.

Tablo 7.3: Eşleştirilmiş Örneklem İlgili İşgücü Etkinliği T-Test Değeri

Eşleştirilen Değişkenler	Eşleştirilme Farkları		t	Anlamlılık
	Ort.	Std: Spm.		
ISGCETK (t) - ISGCETK (t+)	-2462	10450	-1,491	0,144

Yapılan t-test sonucunda, firmaların downsizing öncesi ve sonrası dönemdeki işgücü etkinlikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durumda araştırmanın birinci hipotezi reddedilmiş ve downsizing uygulamalarının işgücü etkinliğini artırdığı iddiası doğrulanamamıştır.

### 7.3.2 Küçülme ve Karlılık

Downsizing uygulamalarının organizasyonun karlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek için kullanılan iki farklı değişkene ilişkin firma bazında değerler ve bunlara bağlı olarak t-test değerleri Tablo 7.4 ve Tablo 7.5'te yer almaktadır. Görüldüğü üzere downsizing uygulamadan önceki ve sonraki karlılık oranlarında önemsenebilecek bir değişme olmuştur. Ancak burada ilgi çeken nokta, downsizing uygulanmasından sonra karlılık oranında genellikle düşme görülmüş olmasıdır. Eldeki verilere dayalı olarak sadece 30 firmanın karlılık oranları tespit edilebilmiştir. Buna göre sadece 4 firmanın karlılığında artış yaşanırken 26 firmanınki azalmıştır.

Tablo 7.4: Karlılık Oranlarındaki Değişim

Firma	1999-1998			1998-1997			1997-1996		
	Kar99	Kar 98	Fark	Kar 98	Kar 97	Fark	Kar 97	Kar 96	Fark
Akalt				,04	,09	-			
Akipd				,03	,07	-			
Andcm				,00	,00				
Apks				-,03	,11	-			
Aslan				,08	,09	-			
Aygaz				,20	,19	+			
Boschf									
CBS				-,29	,01	-			
Ceyln				-,11	,05	-			
Cment				,06	-,03	+			
Cukel				,07	,22	-	,22	,17	+
Egebr							,07	,09	-
Egeen				,24	,29	-			
Emkel				,01	,06	-			
Fenis									
Gnybr							,11	,16	-
Hurgaz				,21	,34	-			
Isamb									
Kaplın				-,06	,02	-			
Kartnsa							,25	,28	-
Kepez				,13	,31	-			
Kotks				-,03	,04	-			
Metas									
Netas				,05	,22	-			
Nttur				,01	,10	-			
Okant				-,12	,00	-			
Olmks									
Otkar							,05	,10	-
Pinsu				,00	-,09	+			
Prkte				-,24	,07	-			
Raks el				,00	,07	-			
Tire				,06	,08	-			
Tuborg									
Vakko				,10	,10				
Yatas				,13	,21	-			

Yukarıdaki verilere dayalı olarak yapılan yapılan t-test değerlerinin de ortaya koyduğu üzere karlılık oranı olarak % 0 anlamlılık düzeyinde downsizing öncesi ve sonrası karlılık oranları arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Ancak fark, karlılıktaki artıştan değil de azalmadan kaynaklandığı için downsizing uygulamalarının organizasyonda karlılığı artırdığına dair hipotez de reddedilmiştir.

Tablo 7.5: Eşleştirilmiş Örneklem Karlılık T-Test Değeri

Eşleştirilen Değişkenler	Eşleştirilme Farkları		t	Anlamlılık
	Ort.	Std: Spm.		
Karlılık (t)- Karlılık (t+)	0,073	0,095	-4,227	0,000

Karlılık gibi firma için hayati önem arz eden bir değişken de dahi anlamlı bir sıçrama olmaması ya stratejik küçülmenin gerektiği şekilde yönetilemediği veya organizasyonun başka noktalarında aksamalar olduğu anlamına gelmektedir. Bu boyutuyla downsizing uygulamasına gitmeden önce örgütsel yapının ve çevrenin ayrıntılı olarak analiz edilmesi, downsizingin öngördüğü değişimin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

### 7.3.3 Genel Finansal Performans

Stratejik küçülme girişimlerinin işgücü etkinliği ve karlılık oranlarının yanında genel finansal performansı artırıcı etkisi olduğu/olması gerektiğine ilişkin bulgulardan daha önce bahsedilmiştir. Ancak bu çalışmada bu yönde bir bulgu ortaya konamamıştır.

Tablo 7.6: Genel Finansal Performanstaki Değişim

Firma	1999-1998			1998-1997			1997-1996		
	Z99	Z98	Fark	Z 98	Z 97	Fark	Z 97	Z 96	Fark
Akalt				2,88	3,29	-			
Akipd				2,32	2,55	-			
Andcm				2,19	2,22				
Apks				2,14	3,85	-			
Aslan				3,11	3,28	-			
Aygaz				3,64	3,56	+			
Boschf									
CBS				1,95	2,51	-			
Ceyln				1,88	2,94	-			
Cment				2,98	1,85	+			
Cukel				3,11	3,74	-	3,74	3,22	+
Egebr							2,86	2,98	-
Egeen				4,12	4,24	-			
Ernkel				1,90	2,21	-			
Fenis									
Gnybr							3,01	3,13	-
Hurgaz				3,52	4,48	-			
Isamb									
Kaplm				1,45	2,02	-			
Kartnsa							3,98	4,32	-
Kepez				3,20	4,10	-			
Kotks				1,75	2,78	-			
Metas									
Netas				2,60	3,74	-			
Nttur				2,51	2,88	-			
Okant				1,22	1,86	-			
Olmks									
Otkar							2,78	3,02	-
Pinsu				2,20	1,96	+			
Prkte				1,12	2,14	-			
Raks el				2,00	2,42	-			
Tire				3,02	3,08	-			
Tuborg									
Vakko				3,54	3,56	-			
Yatas				3,86	4,10	-			

Tablo7.7: Eşleştirilmiş Örneklem Z Puanı T-Test Değeri

Eşleştirilen Değişkenler	Eşleştirilme Farkları		t	Anlamlılık
	Ort.	Std. Spm.		
Z puanı - Z puanı+	-1,363	14,933	-428	0,673

Tablo 7.6 ve 7.7'den görüleceği üzere stratejik küçülme girişimleri firmaların genel finansal performanslarını ölçen Z puanları dikkate alındığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturamamıştır. Bu durumda çalışmanın üçüncü hipotezi de reddedilmiş, yani uygulama sonrasında firmanın finansal sağlığında anlamlı bir iyileşme gözlenmemiştir.

Özetle, downsizing uygulaması sonrasında firmaların arzu edilen etkinlik ve finansal performans sıçramasını yapamadıkları, hatta daha kötüye gittikleri söylenebilir. Bu durumu değişik sebeplere bağlamak mümkündür. Birincisi ve belki en önemlisi dış çevre şartlarıdır (genel ekonomik, siyasi şartlar gibi). İkincisi, downsizing uygulamasının neticesini almak için daha uzun bir döneme ihtiyaç gerekebilir. Üçüncüsü, işletmeler, problemlerine yanlış teşhis koymuş ve gereksiz yere downsizing yapmış olabilirler. Son olarak, downsizing gerekli olmasına rağmen uygulamada aksaklıklar yaşanmış ve nihayetinde arzu edilen sonuç alınmamış olabilir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Karmaşık ve kapsamlı bir yönetsel araç olan stratejik küçülme uygulamalarının arkasındaki temel güdü işletmelerin performanslarında kısa, orta ve uzun vadede anlamlı bir sıçrama yapmaktır. Türk işletmelerinin finansal performansına etkilerini test etmeye yönelik olarak tasarlanan bu çalışmanın başlıca sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür. Daha önce Coşkun ve Birgili (2001) tarafından ortaya konan sonuçlarla benzeşir şekilde kısa dönemde (1 yıl) stratejik küçülme, performansta beklenen sıçramayı sağlayamamaktadır. Bu durumda işletmelerin en azından kısa dönemli beklentiler için bu uygulamaya gitmemeleri gerekmektedir. Zira küçülme sadece ayrılan çalışanları değil, işte kalanları da yakından ve derinden etkilemektedir. İşten çıkarılanlar sayesinde beklenen tasarruf, işte kalanların moral ve motivasyon bozukluğundan kaynaklanan performans düşüşü sebebiyle anlamsızlaşabilir.

Stratejik küçülme kapsamı ve sonuçları itibarıyla oldukça karmaşık ve belirsiz bir yönetsel araçtır. Çünkü toplumsal, örgütsel ve bireysel etkileri fazla ve çeşitlidir. Ayrıca, küçülme sadece ayrılanları değil kalanları da etkilemektedir. Bu yüzden performans iyileştirmesi için akla en son gelecek çözüm olarak değerlendirilmesi gerekli olup, öncelikli olarak alternatif stratejiler dikkate alınmalıdır. Eğer küçülme kaçınılmaz ise bu durumda uygulamaya geçmeden önce bunun iyi ve ayrıntılı bir şekilde planlanması, uygulanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Batıda yapılan bir çok çalışmanın sonuçlarıyla benzeşme gösteren bu çalışmanın bulgularına dayalı olarak firmaların finansal performans iyileştirme aracı olarak 'sadece' küçülmeyi dikkate almalarının yeterli olmadığı söylenebilir. Küçülme bir moda olarak görülmemeli, mutlaka olumlu ve 'kısa sürede sonuç verecek' bir araç olarak düşünülmemelidir. Eğer uygulama kararı verildiyse veya şartlar küçülmeyi dayatıyorsa (değişim mühendisliği, dış kaynak kullanımı-outsourcing-, teknolojik yenilikler, ekonomik kriz gibi) bu durumda küçülmenin çok hassas dengeleri olduğundan hareketle dikkatlice planlanması ve adilce uygulanıp yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca firma için oldukça riskli bir girişim olan downsizing uygulamalarının riskleriyle orantılı finansal getirisi olması beklenir, aksi durumda bu girişimlerden kaçınmak çok daha mantıklı bir yol olmaktadır.

Kaynak taraması sonucunda bu konuda Türkiye’de yapılmış uygulamalı çalışmanın yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla tamamen boş bir çalışma alanı söz konusudur. Bu alanda araştırma yapmak isteyenlerin konunun değişik boyutlarını ele almaları mümkündür. Stratejik küçülmenin finansal performans üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı ve uzun dönemli incelenmesinin yanında kalanların motivasyonları, işletmeye bağlılıkları ve moralleri üzerindeki etkilerinin de incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca downsizing-sonrası etkileri de (işten çıkarılan çalışanın kişisel ve aile hayatı, kariyeri, sosyal statüsü gibi) ele alınmalıdır. Buna karşılık downsizing uygulayan ve uygulamayan firmaların performansları karşılaştırılarak ‘downsizingin ne derece makul bir yönetim aracı’ olduğuna ilişkin soruya cevap aranabilir. Ayrıca, işten çıkarmaya alternatif stratejiler geliştiren firmaların durumu da çalışmalara konu edilebilir ve bunların başarı şanslarının ne olduğu belirlenebilir. İşgücüne dahil olan kadın çalışan sayısındaki artış dikkate alınarak, küçülmenin bu grup çalışanlar üzerindeki psikolojik ve toplumsal etkileri çalışma konusu yapılabilir. İlâveten, işten çıkarılan üst düzey yöneticilerin piyasadaki konumları ve kariyerlerinin bu olaydan nasıl etkilendiğine dair bir araştırma gündeme gelebilir.

Bu çalışmayı yaparken birtakım kısıtlar da söz konusu olmuştur. Bu kısıtların başında çalışmaya konu olan şirket sayısı gelmektedir. Bu sayı çoğaltılabildiği takdirde daha sağlıklı bulgulara ulaşılması mümkündür. Araştırmamızda downsizing yapan firmaların bunu tepkici bir tarzda mı yoksa atılımcı bir tarzda mı gerçekleştirdikleri ayırt edilememiştir. Bu tür bir ayırım varılacak sonuçlar açısından belirleyici olabilir. Ayrıca downsizing uygulamasının etkilerini daha uzun bir dönemi baz alarak incelemek söz konusu olabilir. Finansal sağlığın tanımı ve ölçütleri ülkeden ülkeye değişiklik arz etmektedir. Örneğin, ortalama Z puanı konusunda ülkemiz ile Amerika arasında farklılık vardır. Bu durum da çalışmanın kısıtlarından birisi olarak karşımıza çıkmıştır.

## **KAYNAKÇA**

**ADIZES, I,** “Organizational passages:Diagnosing and treating life cycle problems in organizatons”. Organizational Dynamics, c.7 ss.3-24,1979

**AKSOY,S,”** İnsan Kaynakları Departmanları Şirketleri Küçülme İle Yok Olmaktan Koruyabilir mi?”. Human Resources Management Mart-Nisan 2001

**BAILEY, G., SZERDY, J,** “ Is there a life after downsizing?” Journal of Business Strategy, ss.8-11, 1988

**BOURGEOIS, J,** “On the measurment of organizational slack”, Academy of Management Review, c.29, ss. 29-39, 1991

**BROCKNER, J,** “ Scope of justice in the workplace:How survivors react to co-worker layoffs”. Journal of Social Issues, 46. ss.95-106, 1990

**BROCKNER, J,** “ Managing the effects of layoffs on survivors”. California Management Review, ss.9-28, 1992

**BROCKNER, J., GREENBERG, J,** “ The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. Applied Social Psychology and Organizational Settings, ss.45-75, 1990

**BROCKNER, J., GROVER,S., REED, T. F., DE WITT, R. L,** “ Layoffs, job insecurity, and survivors work effort:Evidence of an inverted –U relationship”. Academy of Management Journal, 35. ss.413-425, 1992

**BYRNE, J. A,** “The pain of downsizing” Business Week, May c.9 ss.60-69, 1994

**CAMERON, K. S., FREEMAN, S.J. and MISHRA A.K,** “Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions”, Academy of Management Executive, 5 /3, 1991

**CAMERON, K.S., MISHRA, A. K., FREEMAN, S. J.**, Organizational Downsizing. New York, Oxford University Press, 1992

**CAPITAL**, Haziran,1994

**CASCIO, W.**, “Downsizing? What do we know? What have we learned?”, Academy of Management Executive, ss. 95-104, 1993

**COLLINS, S. ve RODRICK, D.**, “Catalyst, not saviors”, The Economists, September 21, 24-26, 1991

**COŞKUN, R. ve BİRGİLİ, E.**, “Stratejik küçülmenin Türk işletmelerinin finansal performanslarına etkisi’ 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (24-26 Mayıs, Silivri) bildirisi. ss. 519-531, 2001

**D’AVENI, R. A.**, Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York: The Free Press,1994

**DE MEUSE, K. E., VANDERHEIDEN, E. A. ve BERGMANN, T. J.**, “Announced layoffs:Their effect on corporate financial performance”. Human Resource Management, c.33 ss. 509-530, 1994

**DeWITT, R.**, “The Structural Consequences of Downsizing”, Organizational Science ss. 30-40, 1993

**DİNÇER,Ö.**, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası,İz Yayıncılık, İstanbul,1996

**DOOLEY, D., CATALANO, R., ROOK, K.**, ”Job and non-job stressors and their moderators”. Journal of Occupational Psychology, 60. ss.115-132, 1987

**FEATHER, N. T.**, “The effects of unemploymenton work values and motivation”. Work Motivation, ss.201-227,1989

**FRANZ, D. R; CRAWFORD, D. ve DWYER, J. D,** “Downsizing, Corporate Performance and Shareholder Wealth”, Business Policy & Strategy Track, Southwest Academy of Management, USA, Sept, 1997

**FREEMAN, S. ve CAMERON, L,** “Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework”, Organizational Science , ss. 10-29, 1993

**GREENBERG, E. R,** “Downsizing And Worker Assistance”. Personnel, November, ss.49-53, 1988

**GREENHALGH, L., MC KERSIE, R.B,** “ Cost-effectiveness of alternative strategies for cut-back management”. Public Administration Review, ss.575-584, 1980

**GREENHALGH, L,** “Managing the job insecurity crisis”. Human Resource Management, 22. ss. 431-444,1983

**GREENHALGH, L., LAWRENCE, A. T. ve SUTTON, R. I,** “Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations” Academy of Management Review, c.13 ss. 241-154, 1988

**HAKIM, C,** We are all in Self-Employed: The New Social Contract for Working a Changed World, Berrett-Koehler: San Francisco, 1994

**HARDY,C,** “Investing in retrenchment:Avoiding the hidden costs”, California Management Review, 29. ss. 111-125, 1987

**HEENAN, D. A,** “The downsize of downsizing”, Across the Board, May ss.17-19, 1990

**HENDRICS, C. F,** The Rightsizing Remedy, Homewood: Irwin, 1992

**HENKOFF, R,** “Cost cutting: How to do it right”. Fortune, April c.9 ss.40-46, 1990

**HITT, M. A, KEATS, B. W,** Strategic Leadership and Restructuring: A Reciprocal Interdependence, Newyork Quorum Books, 1992

**HOSKISSON, R. ve HITT, M,** Downscoping: How to Tame the Diversified Firm, New York: Oxford Univ. Press, 1994

**HUTCHINSON, J.C; MURRMANN, S.K. ve MURRMANN, K.F,** “Planning and Implementing an Effective Downsizing Program”, International Journal of Hospitality Management ss. 23-38, 1997

**KINICKI, A., J. LATAACK, J., C,** “Explication of the construct of coping with involuntary job loss”. Journal of Vocational Behavior,36. ss.339-360, 1990

**KOZLOWSKI, S. W. J,** “Tecnological innovation and strategic human resource management: Facing the challange of change”. Human Resource Planning, 10.ss. 69-79, 1987

**KOZLOWSKI , S.W. J., CHAO, G. T. ,SMITH, E. ve HEDLUND, J,** “Organizational downsizing: Individual and organizational implications and recommndations for action”. Tecnical Report c.929, 1991

**KOZLOWSKI, S.W.; CHAO, G.T.; SMITH, E.M. ve HEDLUND, J,** “Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications”, International Review of Industrial and Organizational Psychology c.8 ss. 263-332, 1993

**KRANTZ, J,** “Group process under conditions of organizational decline”. Journal of Applied B ehavioral Science, 21. ss. 1-17, 1985

**LATAACK, J.C., DOZIER, J. B,** “After the Axe Falls:Job Loss as a Career Transition”, Academy of Management Review, 11. ss.375-392,1986

**LEANA,C.R., FELDMAN, D. C,** “Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors”. Journal of Management, 1988

**LEGATSKI, T.W,** "Post-Downsizing Performance", Business Policy & Strategy Track, Southwest Academy of Management, USA, September, 1997

**LESLY, E. ve LIGHT, L,** "When layoffs alone don't turn the tide", Business Week, December 7, ss. 100-101, 1992

**MENTZER, M. S,** "Corporate downsizing and profitability in Canada". Canadian Journal of Administrative Sciences, c.13 ss. 237-250, 1996

**MEYER, A. D,** "Adapting the environmental jolts". Administrative Science Quarterly, c.27 ss.515-537, 1982

**MONE, M. A,** "Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses and intent to leave a downsizing organization". Human Resource Management, c.33 ss. 281-298, 1994

**NELSON, R,** "Common sense staff reduction". Personal Journal, August, ss.50-57, 1988

**NOER, D. M,** Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations, Jossey-Bass: San Francisco, 1993

**O'REILLY, B,** "The New Deal: What Companies and Employees Owe for One Another", Fortune, June, 13. ss. 44-52, 1994

**PAYNE, R., WARR, P., HARTLEY, J,** "Social class and psychological ill-health during unemployment". Sociology of Health and Illness, ss.153-174, 1984

**PEARLIN, L.I., LIEBERMAN, M. A., MENAGHAN, E. G., MULLAN, J. T,** "The stress process". Journal of Health and Social Behavior, ss.337-356, 1981

**PETERS, T,** Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, Harper and Row: New York, 1987

**PINCHOT, G, PINCHOT, E,** The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization, Berrett-Koehler: San Francisco, 1994

**REYNOLDS, S., GILBERT, P,** “Psychological impact of unemployment: Interactive effects of vulnerability and protective factors on depression”. Journal of Counseling ss.76-84, 1991

**ROUSSEAU, D. M,** “ Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives”. Research in Organizational Behavior, ss.1-37, 1985

**SCHWEIGER, D. M., DE NISI, A.S,** “Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment”. Academy of Management Journal, ss.110-135, 1991

**SHAMIR, B,** “Sex differences in psychological adjustment to unemployment and reemployment: A question of commitment, alternatives or finance?”. Social Problems, 33.ss.67-79, 1985

**THOMPSON, J. D,** Organizations in Action, McGraw-Hill: New York, 1967

**TOMASKO, R. M,** Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future, New York: AMACOM, 1990

**VERITY, J,** “A bold moves in mainframes”. Business Week, May c.27 ss.72-78, 1989

**WARR, P., JACKSON, P., BANKS, M,** “Unemployment and mental health: Some British studies”. Journal of Social Issues, 44. ss.47-68, 1988

**WARR, P., PAYNE, R,** ”Social class and reported changes in behavior after job loss”. Journal of Applied Social Science, 13. ss.206-222, 1983



**WHETTEN, D. A,** “ Organizational decline: A neglected topic in organizational science”. *Academy of Management Review*, c.5 ss.577-588, 1980

**WILHELM, M. S., RIDLEY, C. A,** “Stress and Unemployment in Rural Nonfarm Couples: A Study of Hardship and Coping Resources”. *Family Relations*, 37. ss.50-54, 1988

**WORRELL, D. DAVIDSON, W. ve SHARMA, V,** “Layoff announcements and shareholder wealth”. *Academy of Management Journal*, c.34 ss. 662-678, 1991



## ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Sivas'ta doğdu. İstanbul Yeşilköy Ellinci Yıl Lisesi'nden mezun oldu. 1990 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun oldu. İngiltere'de Charles Keen Collage'de İngilizce kursuna devam etti.1999–2000 öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.

