

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK  
LİSANS PROGRAMI

# **İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE KALAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet SOLAK  
0650Y38201

Danışman: Prof. Dr. Canan ÇETİN

İstanbul, Ekim 2007

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK  
LİSANS PROGRAMI

# **İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE KALAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet SOLAK  
0650Y38201

Danışman: Prof. Dr. Canan ÇETİN

İstanbul, Ekim 2007

T.C.  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ONAY SAYFASI**

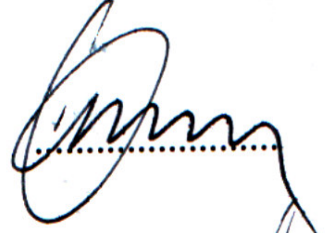
**Yüksek Lisans Öğrencisi Mehmet Solak'ın "İşletmelerde Örgütsel Küçülme ve Kalan Çalışanlar Üzerinde Etkisi" konulu tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.**

**İmza**

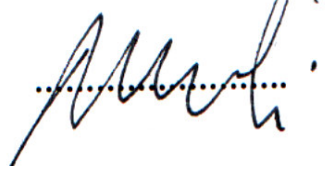
**Tez Danışmanı : Prof.Dr.Canan Çetin**

  
.....

**Jüri Üyesi : Prof.Dr.Oğuz Uras**

  
.....

**Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr Beliz Dereli**

  
.....

**ONAYLI**

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulunun ...../...../2007 tarih ve ..... kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Kerem ALKİN  
Müdür

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiç bir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup; Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.



Mehmet SOLAK

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Özet .....	vi
Tablolar Listesi.....	vii
Şekiller Listesi.....	viii
Kısaltmalar .....	ix
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME ile İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Konu İle İlgili Temel Kavramlar ve Tanımları.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Örgütsel Küçülme.....	6
1.1.2. İnsan Kaynakları.....	8
1.1.3. Strateji.....	14
<b>1.2. Örgütsel Küçülme ve İnsan Kaynaklarının Önemi.....</b>	<b>19</b>
1.2.1. Örgütsel Küçülmenin Önemi.....	19
1.2.2. İnsan Kaynaklarının Önemi.....	23
<b>1.3. Örgütsel Küçülme ile Benzer Sonuçlar Doğuran Kavramlar.....</b>	<b>28</b>
1.3.1. Değişim Mühendisliği.....	28
1.3.2. Yalın Organizasyon.....	30
1.3.3. Kademe Azaltma.....	33
1.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	34
1.3.5. Doğru Büyüklük Arayışı (Rightsizing).....	37
1.3.6. Örgütsel Gerileme.....	39
<b>2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN AMAÇLARI ve NEDENLERİ.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1. Örgütsel Küçülmenin Amaçları.....</b>	<b>41</b>
2.1.1. Maliyet Etkinliği Sağlamak.....	45
2.1.2. Bürokrasiyi Azaltma ve Esnekliği Arttırmak.....	46
2.1.3. Verimliliği Arttırmak.....	48
2.1.4. İletişimi Arttırmak ve Karar Verme Sürecini Hızlandırmak.....	49
<b>2.2. Örgütsel Küçülmenin İdeolojik Nedenleri.....</b>	<b>50</b>
2.2.1. İşgörenin Kendine Güveni İdeolojisi.....	51
2.2.2. Bürokrasiyi Azaltma İdeolojisi.....	52
<b>3. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME SÜRECİ ve ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN BAŞARI KOŞULLARI.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. Örgütsel Küçülme Süreci.....</b>	<b>55</b>
3.1.1. Örgütsel Küçülme Kararının Alınması.....	56
3.1.2. Örgütsel Küçülmenin Planlanması.....	60
3.1.3. Örgütsel Küçülmenin Açıklanması ve Uygulanması.....	65
3.1.4. Örgütsel Küçülmenin Kurumsallaştırılması ve Geri Besleme.....	69

<b>3.2. Örgütsel Küçülmenin Başarı Koşulları.....</b>	<b>71</b>
3.2.1. Stratejik Bir Yaklaşım Gerektirmesi.....	73
3.2.2. İnsan Odaklı Bir Yaklaşım.....	75
3.2.3. Etkili Bir Liderlik İhtiyaç Duyması.....	77
3.2.4. Katılımın Sağlanması.....	78
3.2.5. Etkili İletişim.....	80
<b>4. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDEKİ ROLÜ ve KÜÇÜLMENİN İNSAN KAYNAKLARINA ETKİLERİ.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1. Örgütsel Küçülmede İnsan Kaynakları Departmanının Rolü.....</b>	<b>84</b>
4.1.1. Örgütsel Küçülme Şekilleri ve Kariyer İlişkisi.....	91
4.1.1.1. Kademe Azaltılması.....	91
4.1.1.2. Ürün veya Programın Kaldırılması.....	92
4.1.1.3. Hedeflenmiş Personelin Çıkarılması.....	92
4.1.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	93
4.1.1.5. Herkesi Kapsayan Kesinti.....	94
4.1.1.6. Erken Emeklilik veya Gönüllü İstifa.....	95
4.1.2. Farklı Kariyer Dönemleri Açısından Örgütsel Küçülme ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	96
4.1.2.1. Kariyerinin İlk Aşamasındakiler İçin Kariyer Geliştirme Faaliyetleri.....	97
4.1.2.2. Kariyerinin Orta Aşamasındakiler İçin Kariyer Geliştirme Faaliyetleri .....	97
4.1.2.3. Kariyerinin Son Aşamasındakiler İçin Kariyer Geliştirme Faaliyetleri.....	98
<b>4.2. Örgütsel Küçülmenin İşten Çıkarılanlara Etkileri ve İşten Ayrılanların Desteklenmesi.....</b>	<b>99</b>
4.2.1. Örgütsel Küçülmenin Ayrılanlara Etkileri.....	99
4.2.2. İşten Çıkarılanlara Verilecek Destekler.....	106
<b>4.3. Örgütsel Küçülmenin İşletmede Kalan Çalışanlara Etkileri ve Kalanlar Sendromu Çerçevesinde Kalanların Desteklenmesi.....</b>	<b>110</b>
4.3.1. Örgütsel Küçülmenin İş Yerinde Kalan Çalışanlara Etkileri.....	110
4.3.2. Kalanlar Sendromu.....	117
4.3.3. Kalanların Yaşadığı Olumsuz Etkilerin Önlenmesi ve Kalanlar Sendromunu Çerçevesinde Kalanların Desteklenmesi .....	121
4.3.3.1. Brockner Modeli.....	122
4.3.3.2. Noer Modeli.....	125
4.3.3.3. Richer Modeli.....	126
<b>5. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞYERİNDE KALAN ÇALIŞANLARA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>129</b>
<b>5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....</b>	<b>129</b>

<b>5.2. Araştırmanın Kapsamı</b> .....	129
<b>5.3. Araştırmanın Yöntemi</b> .....	130
<b>5.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar</b> .....	131
5.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	131
5.4.1.1. Cinsiyet.....	131
5.4.1.2. Medeni Durum.....	132
5.4.1.3. Eğitim Seviyesi.....	132
5.4.1.4. Çalışma Süresi.....	133
5.4.1.5. Çalıştığı Bölüm.....	134
5.4.2. İşyerinde Kalan Çalışanların Etkilenmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	135
5.4.2.1. Üzüntü ve Endişe İle İlgili Bulgular.....	136
5.4.2.2. Çalışanların Firmalarına Olan Güven ve Bağlılıkları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	138
5.4.2.3. Çalışanların İşyerindeki Verimlilikleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	140
5.4.2.4. Çalışanların İş Ortamıyla İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	141
5.4.2.5. Çalışanların Sağlıkları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	143
5.4.2.6. Çalışanların Yönetime Yönelik Görüşleri ile İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	143
<b>SONUÇ</b> .....	146
<b>EKLER</b> .....	150
<b>KAYNAKÇA</b> .....	153

## ÖZET

Hızla değişen global dünyada, en etkin örgütsel stratejilerden biri de örgütsel küçülmedir. Örgütsel küçülme; işletmelerde daha ziyade kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve dış kaynaklardan yararlanma biçiminde gerçekleşen; işletmelerin karlılık artışı sağlamak, maliyetleri düşürmek, verimliliği ve rekabet avantajını arttırmak, karar verme sürecini hızlandırmak ve iletişimin etkinliğini arttırmak gibi amaçlarla uyguladığı çok kapsamlı bir stratejidir. Çalışmanın temel amacı örgütsel küçülmenin geride kalan personel üzerindeki etkilerin tanımlanması ve analiz edilmesidir. Bunun için tekstil sektöründe 6 firma ve 175 çalışanı kapsayan bir anket çalışması uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları yöneticilere önemli bulgular sunmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanlar daha az etkilenmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işten çıkarılma endişesinin azaldığı, beklenenin aksine erkeklerde işten çıkarılma korkusunun kadınlardan daha az olduğu, imalatta çalışanların idari görevlerde çalışanlara nazaran daha çok etkilendikleri, çalışanların arkadaşlarının ayrılmasından dolayı suçluluk duygusu yaşamadıkları, eğitim düzeyi düştükçe işten çıkarmanın gerekliliği ve adaletli yapılması noktasında çalışanların şüphelerinin oldukça arttığı görülmüştür.

## ABSTRACT

In our rapidly changing globalization world, one of most effective organizational strategies is downsizing. Downsizing is a comprehensive strategy serving the strategic goals of increasing profits, reducing costs, increasing productivity and competitive power, improving the process of decision making and increasing the effectiveness of information channels, by using the strategic means of delayering, outsourcing, restructuring and continuous improvement. The main purpose of this study is the determine and analyse the effects of downsizing on survivor personel. For this purpose, a questionnaire study in textile sector included 6 firms and 175 personel has been made. The results of this study offer important findings for the managers. Increasing education level, employees are less effected. Women are more worried about job security than man. Employees in production are effected more than in administration departments. Most of the employees have not the sense of guilty. Employees in low education level have more suspicious about necessity and justice of lay-off than high education level.



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1.</b> Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılması.....	31
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	132
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma göre Dağılımı.....	132
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	133
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı.....	134
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılanların Bölüme Göre Dağılımı.....	134
<b>Tablo 7.</b> Kalan Çalışanların Etkilendikleri Faktörler ve Etkilenme Oranları.....	135

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
	<b>No</b>
<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Küçülme Planı.....	63
<b>Şekil 2.</b> Geride Kalanların Verdiği Tepkiler.....	115

## KISALTMALAR

- a.g.e.** : Adı Geçen Eser  
**C.** : Cilt  
**HRM** : Human Resources Management  
**İ.K.Y** : İnsan Kaynakları Yönetimi  
**s.** : Sayfa  
**S.** : Sayı

## GİRİŞ

Son yıllarda hayatın her alanında olduğu gibi işletmecilik alanında da çok hızlı ve radikal bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, bireyin ön plana çıkması ve küreselleşme eğilimi; işletmeleri daha esnek, daha hızlı, daha yalın ve daha dinamik yeni yapı arayışlarına itmiştir. Rekabet avantajı elde etmek, müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap vermek ve maliyet etkinliği sağlamak için son yıllarda birçok yeni yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Bu yeni yaklaşımlardan biri de örgütsel küçülme uygulamalarıdır. Örgütsel küçülme kelime olarak negatif bir anlam ihtiva etmekle birlikte, uzun dönemde işletmelerin küçülerek büyümesini hedef alan bir yaklaşımdır. İşletmenin faaliyetleri ve çalışanları azalırken, finansal sonuçları büyümekte ve karlılık artmaktadır.

Örgütsel küçülme stratejisi örgütleri şekillendirirken, örgütün en önemli varlığı olan insanı da etkilemektedir. Bu etkilenme üzerine yapılan çalışmalarda daha ziyade işten çıkarılan çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Ancak bir de işletmeyi taşıyacak ve yeni dönemdeki hedeflerini gerçekleştirecek olan geride kalan çalışanlar vardır. İşte bu ikinci grubun küçülme sürecinde yaşadığı etkiler göz ardı edilmektedir.

Araştırmanın amacı; Türkiye’de en fazla istihdamı sağlayan sanayi alt sektörlerinden biri olan ve bu sebeple işsizlikle mücadele eden Türkiye için son derece kritik bir sektör olan tekstil ve konfeksiyon sektöründe; örgütsel küçülmenin işyerinde kalan insan kaynakları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Sektör son yıllarda Uzakdoğu ve Çin kökenli üretimle baş edememekte, çok ciddi olarak küçülme yaşamaktadır. İstihdamın bu kadar yoğun olduğu bir sektörde yaşanan küçülme süreci muhakkak ki, birçok insanı etkilemektedir.

Araştırma Trakya Bölgesinde tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren ve son bir yıl içerisinde önemli bir küçülme yaşamış işletmelerde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan çıkan sonuçların çalışma yaşamının kalitesini yükseltmeye katkı sağlayacağı ve bu sektör başta olmak üzere örgütsel küçülme süreci yaşayan tüm işletme yöneticileri için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma rgtsel küçülme sürecinde geride kalan çalışanların küçülmeden etkilenip etkilenmedikleri ve eğer etkilendilerse demografik faktörler açısından bu etkilenmede farklılık olup olmadığı sorgulanacaktır.

Araştırma için literatür taramasına müteakip, küçülme yaşamış işletmeler tespit edilmiş ve araştırma yapmak için n görüşmeler yapılmıştır. Çalışanlara Likert leğine göre anket uygulanmış ve bu anketler SPSS programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

Tezin birinci bölümünde, konu ile ilgili temel kavramlar, örgütsel küçülme ile benzer sonuç doğuran kavramlar ile küçülmenin ve insan kaynaklarının önemine değinilmiştir.

İkinci blmde örgütsel küçülmenin amaçları açıklanmaya çalışılmış ve sonrasında ideolojik nedenleri de ortaya konmuştur. nc blmde, örgütsel küçülme süreci ve örgütsel küçülmenin başarı koşulları konusu irdelenmiş ve açıklanmıştır.

Dördüncü blmde; örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları yönetimin rolü, örgütsel küçülmenin işten çıkarılan personel üzerine etkileri ele alınmış ve küçülmenin geride kalan personel üzerine etkileri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Beşinci blmde araştırma kapsamında, yapılan uygulamaya yer verilmiş, elde edilen bulgular istatistiki yöntemler yardımıyla ortaya konarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

# 1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME ile İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

## 1.1. Konu ile İlgili Temel Kavramlar ve Tanımları

Son yıllarda artan küreselleşme eğilimi, bireyin ön plana çıkması ve teknolojik gelişmeler; işletmeleri çok köklü bir şekilde etkilemiştir ve halen etkilemeye devam etmektedir. Bu durum diğer alanlarda olduğu gibi işletmecilik alanında da, yeni kuram, kavram ve yaklaşımların ortaya çıkması sonucunu doğurmaktadır. Böylece bu hızlı ve köklü değişimlerin işletme üzerindeki olumsuz etkileri azaltılırken, işletmelerin uzun dönemli maddi ve manevi kazanımlarını artırma imkanı sağlanmaktadır.

Konu ile ilgili temel kavramları ve tanımları ortaya koymadan önce, işletmecilik alanında yaşanan değişimi kısaca özetlemenin konu ile ilgili temel kavramların daha net anlaşılması bakımından uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Son dönemde büyüklük ekonomisinden esneklik sağlayan daha küçük yapılara, bürokratik kişilikten girişimciliğe, entegre ve çeşitli iş merkezlerinden küçük işletmelere, dikey entegrasyondan dış tedarikçi ile çalışmaya, pazar payını arttırmaktan yeni pazarlar yaratmaya, toplu pazarlamadan niş pazarlamaya, kantiteden kaliteye bir geçiş olduğu gözlenmektedir.<sup>1</sup> Yine aynı şekilde; güdümlü ekonomiden piyasa ekonomisine; ulusal ağırlıklı ekonomiden dünya ekonomisine, iktisadi büyümenin yanı sıra çevreyi de koruyucu yaklaşımlara kayma söz konusudur.<sup>2</sup> Bunlara ilave olarak; cinsiyet ve ırk ayrımının azalması, küçülme ve çalışanların yönetime katılması da geçen yirmi yılda işletmeleri geri dönülmez bir şekilde değiştiren önemli faktörlerdendir.<sup>3</sup>

Bu değişimler teoriyi beslemekte, teorik yaklaşımlar da bu dönüşümün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Tüm bu gelişmelerin bireyler ve işletmeler açısından en önemli sonucu, sürekli değişim zorunluluğu olmuştur. Birer açık sistem olan işletmeler, bu değişimlerin odağında yer almış, işletme çevresinde ve işletmenin unsurları arasında meydana gelen değişimler işletmeleri şekillendirmiştir.

<sup>1</sup> Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol,; **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 900 Kalite Güvence Sistemi**; Beta Yayınları, İstanbul :1998, s.12.

<sup>2</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul :Türkmen Kitabevi,2001,s.31.

<sup>3</sup> A. William Passmore, **Creating Strategic Change**, Newyork :JohnWiley&Sons Inc ,1994, s. 24.

Yönetim ve organizasyon alanında önceleri iş bölümü esaslı ve çıktuların miktarını esas alan bir anlayış hakimdi. Yöneticiler planlama, örgütleme, uygulama ve ölçme sorumluklarını yerine getirir, üst düzey yöneticiler ise daha çok finansal hesaplar üzerinde çalışırdı. Yüzyılın başında F.Taylor tarafından ortaya konan Bilimsel Yönetim anlayışı uzun yıllar geçerliliğini sürdürmüştür. Dönemin şartları dikkate alındığında, ülke içi ve ülke dışından gelen mal talebi ekonomik ortamı tek başına şekillendirmekteydi. Önceleri kriz arkasından savaş dönemi sebebiyle, insanlar kendilerine sunulan her şeyi adeta nitelik ve niceliğini önemsemeden satın almaktaydılar. Bir anlamda ürünün pazara sunulmuş olması satın almak için yeterli idi. 1960 ve 1970’li yıllarda işletme sahipleri ve yöneticilerin en önemli çabası kapasiteyi arttırarak talebi karşılama noktasında odaklanmıştır.<sup>4</sup>

Organizasyonlar piramit yapısında olması sebebi ile büyümeye çok yatkındı. Genellikle büyümek isteyen işletmeler, piramitin tabanına işçi alarak, arkasından yönetim kademelerine de bir miktar takviye yaparak bunu gerçekleştirme imkanı bulabilmekteydi. Bu örgüt yapısı planlama ve kontrol fonksiyonları için oldukça uygun bir modeldi. Parçalara bölünmüş faaliyetler, yönetici ve çalışanların düzenli ve ideal bir şekilde görevlerini yerine getirmelerine olanak sağlamaktaydı. Ancak zamanla görev sayısı arttı ve mal ya da hizmet üretme süreci karmaşık bir hal aldı. Hiyerarşik yapının şişkinliği üst düzey yöneticilerle tüketicinin arasındaki mesafenin artmasına sebep oldu. Müşteri ve buna bağlı olarak müşteri tepkileri işletme bürokrasisi arasında kaybolup giden tepkilere dönüştü. Taylorizm’e göre insan makineden farklı değildi, insan adeta makine için çalışmaktaydı. Bu gün gelinen noktada ise makine insan için çalışmaktadır. Teknolojik gelişim ve bilgiye dayalı değişim rüzgarları işletme katma değerinde bilginin payını arttırmıştır. Böylece yeni organizasyon modelleri ve yönetim organizasyon alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.<sup>5</sup>

İşletmelerin minimum girdi ile maksimum faydayı elde etme arayışı, işletmeyi ve işletme yönetimi ile ilgili yaklaşımları, örgüt tasarımı ve çalışma biçimlerini kökten değiştirmeye başlamıştır. Bu arayışlar; işletme yapılarına farklı paradigmlar açısından

---

<sup>4</sup> Melek Tüz, “ Yeni Örgüt Modelleri” **Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, , C.19, S. 3, (2001), s. 64.

<sup>5</sup> **a.g.e.**,s. 66.

yaklaşılmasını sağlamıştır. Böylece işletmeler daha dinamik, daha esnek ve değişimlere çabuk uyum sağlayabilmek için çalışmaya başlamışlardır.

Aynı süreçte bilgi çok önemli hale gelmiştir. Artık bilgi de bir iki yılda eskimeye başlamış ve bu bilginin eskidiğini bilmeyenler başarıyı yakalayamaz hale gelmişlerdir. Günümüzde uluslar arası rekabet, tüm dünyada bütün hızıyla sürerken, birçok ülke ve aynı zamanda birçok kurum, bilim ve teknolojiye hızlı gelişmelerden yararlanarak kendilerine rekabet üstünlüğü sağlamak çabasıdadırlar. Bugün, hız ve esnekliğe ayak uydurma, yönetim tekniklerini değiştiren önemli etkenlerden biridir. Üretim, ulaşım ve iletişim teknolojileri hızla değişmektedir. Geleneksel girdiler stratejik önemlerini yitirirken, bilgi üretimi ve örgütlenme becerisi ön plana çıkmaktadır. İnsanların tatmini, giderek daha karmaşıklaşan, yoğunlaşan ve derinleşen bir çaba gerektirmektedir. Yeni tüketici çok ürün görmektedir. İnsanlar artık global pazar şartlarına vakıftır. Bilgiye, hizmete çok kolay ve hızlı ulaşabilmektedir. Daha bireysel düşünmekte, sürünün bir parçası olarak algılanmak istememektedir. Ürün ile hizmet etkileşime girmek istemekte, müşteri ne alması gerektiğinin söylenmesinden hiç hoşlanmamaktadır. Kalite, üretkenlik, hız olgusu, rakiplerinden bir adım önde olabilmek için "farklılık yaratma ve farklılığı koruma" yönetimin temel sorununu oluşturmaktadır.<sup>6</sup>

Bu ve benzeri paradigma değişimlerinin neticesinde son yıllarda işletmeler de yeni kavram ve kuramlarla tanışmıştır. Yönetim ve organizasyon alanında daha esnek ve dinamik yapıların ortaya çıkmasını sağlayan yeni yönetim tekniklerini veya örgüt tasarımıdaki yeni yaklaşımları; değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, küçülme, temel yetenekler ve dış kaynaklardan yararlanma, personeli güçlendirme, kendi kendini yöneten takımlar, stratejik işbirlikleri, öğrenen organizasyonlar, şebeke ve sanal örgütler olarak sıralamak mümkündür.<sup>7</sup> Bunlara ilave olarak; kıyaslama ve kademe azaltma uygulanan yeni stratejiler arasındadır.

Bireyin gerek çalışan gerekse tüketici olarak ön plana çıkmasıyla değişen örgütsel yapı ve değişen yönetim algılamasının bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerini, bütün işletmelerin aynı şekilde uygulayarak sonuç almaları söz konusu değildir. Bütün işletmelerin uygulayarak sonuç alacağı ideal bir model yoktur. Hatta

<sup>6</sup> "Eğitim Faaliyetleri", (Çevrimiçi) <http://www.elginkanvakfi.com/egitimfaaliyetleri>, (Erişim Tarihi: 20.08.2007), par.2.

<sup>7</sup> Ataman,**a.g.e.**,s. 296-409.



aynı sektörde faaliyet gösteren benzer işletmeler için bile ideal ortak bir model olmayabilir.

Bütün işletmeler için ortak ideal model ya da modeller olmadığından hareketle, işletmeler kendi sektör ve organizasyonel yapılarını dikkate alacak bir yaklaşım içerisinde olmalıdırlar. Bu tekniklerin her birinin uygulandığı taktirde işletmeye getireceği olumlu ve olumsuz sonuçlar değerlendirilip, uygun bir kombinasyon yakalama yoluna gidilmelidir.

Bu teknik ve yaklaşımlar, bir birinden kopuk ve bağımsız olmayıp, birbirini tamamlayan bir özellik göstermektedirler. Yani bir tekniğin uygulanması, başka bir tekniğin uygulanmasını da beraberinde getirebilir ve hatta zorunlu kılabilir. Bir tekniğin tek başına başarı getirmesi mümkün değildir. İşletmeler tarafından bu teknik ve yaklaşımlar; her bir yaklaşımın taşıdığı mantıksal ve fonksiyonel bütünlük içerisinde kullanılmalıdır.

### **1.1.1. Örgütsel Küçülme**

Küçülme kavramı olarak, bilinçli olarak olmasa da; değişim mühendisliği, yalnız organizasyon, kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma, doğru ölçeklendirme (rightsizing) gibi yeni yönetim kavramları ile aynı anlama gelebilecek şekilde zaman zaman kullanılmaktadır. Oysaki küçülme ya da daha yeni tabiriyle örgütsel küçülme bunlardan farklıdır.

Küçülme araba boyutlarının otomobil üreticileri tarafından küçültülmesi olarak tanımlanmıştır. Küçülme bilinçli olarak, personel çıkarılarak, şirketin giderler üzerindeki kontrolünü ve pazardaki rekabet gücünü artıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için iş süreçlerini düzenleyen bir aktivitedir.<sup>8</sup> Araba örneğinde olduğu gibi küçülme ile hedeflenen nihai sonuç çıktının performansın büyümesidir. Araç küçülmeyle beraber fonksiyonellik artmaktadır ve buna bağlı olarak aracın performansı da artmaktadır. Örgütsel küçülme de işletmeler açısından benzer sonuçlar doğurmaktadır.

---

<sup>8</sup> Mehmet Bali, “İşletmelerde Yeniden Yapılanma Yöntemi ile Küçülme ve Küçülmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kütahya, 2006, s. 5.

Örgütsel küçülme; işletmenin işlerin bir bölümünü üzerine alarak, örgütsel etkinliği geliştirme planı yaparak, üretim ve rekabet gücünü geliştirmek için, işgücü boyutunu ve çalışma yöntemini geliştirmeye ve değiştirmeye yönelik bir stratejidir.<sup>9</sup>

Bir başka tanıma göre örgütsel küçülme; bir örgütün verimlilik ve/veya etkinliğini arttırmak maksadıyla, bilinçli olarak personel azaltmaya başvurmasıdır. Bu amaçla işletme yönetiminin, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejilerle; yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmasıdır. Küçülme programı, eşit ve homojen olabileceği gibi, sadece belli birimleri de kapsayan bir nitelik gösterebilir.<sup>10</sup>

Küçülme; işletmelerin kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bazı faaliyetlerde taşeron kullanma şeklinde gerçekleştirdiği ve işletmelerin işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde değişme ve gelişmeyi içeren, rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlayan bir yönetsel stratejidir.<sup>11</sup>

Örgütsel küçülme; işletmeler tarafından, genel giderleri azaltmak, örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla, fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak, bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreç olarak da tanımlanmaktadır.<sup>12</sup> Tek tek personel çıkarmak ya da uzun döneme yayılmış personel azaltımları bu kapsamda değerlendirilmemelidir.

Örgütsel Küçülme ile işten çıkarma arasında farklılıklar vardır. Örgütsel küçülme stratejik bir karar iken, işten çıkarma operasyonel bir konudur. Örgütsel küçülme bir çok stratejiyi kapsayan uzun dönemli bir yönetim stratejisi iken, iş gücü azaltımı bu strateji içinde yer alan kısa vadeli bir alt strateji uygulamasıdır. İş gücü azaltımı yöneticiler tarafından yapılan ve üstten alta doğru gelen ve ana amacı genel muhasebe

---

<sup>9</sup> Cemal Zehir, "İşletmelerde Örgütsel Küçülme(Downsizing) ve Türkiye'de Örgütsel Küçülme Uygulamaları", (Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze, 2000, s. 7.

<sup>10</sup> Ataman, **a.g.e.**,s. 365.

<sup>11</sup>Sevcan Güleç ve Aykut Bedük, "Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları: Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama",

(Çevrimiçi) <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/16-03.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.08.2007), s. 701

<sup>12</sup> Aykut Göksel, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü:Teorik Yapıya Katkı Denemesi", (Çevrimiçi) <http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/ik.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.08.2007), par.1.

giderlerini kısmak olan bir uygulamadır. Örgütsel küçülmede ise amaç; rekabetçi çizgiyi ve müşteri memnuniyetini bulunduğu yerden olması gereken pozisyona güçlendirerek taşımaktır.<sup>13</sup> Örgütsel küçülme işletmeyi bir bütün olarak ele alan, sistematik bir stratejidir.

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Geçmişte işletme bünyesinde personelle ilgili rutin faaliyetlerin yerine getirilmesi görevini üstlenen personel departmanı, yerini günümüzde işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olarak algılanan insan kaynakları departmanına bırakmıştır. Daha önceleri işletmenin kaynakları ifadesi ile daha çok işletmenin cansız kaynakları algılanmakta idi. Son yıllarda bilgi toplumunun bir üyesi aynı zamanda; bilgiyi üreten, paylaşan ve geliştiren bir unsur olarak insan, işletmenin en değerli kaynağı olarak addedilmeye başlanmıştır. Rutin faaliyetleri yerine getiren personel departmanı da daha proaktif bir yaklaşım sergileyerek işletmelerde yepyeni bir misyon üstlenmiştir.

Bu çerçevede personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişe kısaca değinilecek, sonrasında insan kaynakları yönetimi olgusu açıklanacaktır.

İşletme kavram ve modellerinin ortaya konduğu ilk yıllarda, kitle üretimi anlayışı sebebiyle genellikle vasıf gerektirmeyen işlerin vasıfsız kişilerce yapılması, işletme bünyesindeki personel yönetiminin işini oldukça kolaylaştırma idi. Neo-Klasik Yaklaşımla birlikte, çalışanların bir makineden ziyade duygusal boyutu da olan bir varlık olarak addedilmeye başlanması personel yönetiminde atılmış önemli adımlardan biri olarak değerlendirilebilir. Daha sonraları modern ve modern sonrası örgüt yaklaşımlarında çalışanlara her geçen daha çok önem vermeye başlanmıştır.

İşletmeler personele yönelik gayretlerine 1930'larda başlamışlardır. Başlangıç aşamasında personel departmanlarının başlıca işlevi, sosyal güvenlik yasalarının gereği olan kayıtların tutulması olmuştur. İkinci dünya savaşı ile birlikte nitelikli eleman yokluğu ve işgücü arzının talebin altında kalması işletmeleri bir takım arayışlara itmiştir. Bu aşamada işletmede kayıtların tutulmasının yanı sıra personel devir hızının

---

<sup>13</sup> Hatice Taş, "Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Saha Araştırması", (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2003, s. 5.

kontrolü ve eleman tedariki de personel yönetimi birimlerinin sorumluluğuna verilmiştir. 1960'lar ve 1970'lere gelindiğinde ise, motivasyonun verimlilik üzerindeki etkilerine uzmanlarca vurgu yapılmasından sonra personel yönetimi yepyeni bir boyut kazanmıştır.<sup>14</sup> İlerleyen yıllarda insan ilişkileri, iletişim, sosyal gruplar kavramları öne çıkmıştır. 1970-1980'lerde takım çalışması, liderlik, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme kavramlarına vurgu yapılmıştır. 1990'larda kurum kültürü, değişim yönetimi, motivasyon, elde tutma, performans yönetimi konuları insan kaynakları yöneticilerinin ağırlıklı fonksiyonları haline gelmiştir.<sup>15</sup>

İnsan kaynakları yönetimi özellikle 1980'li ve 1990'lı yıllardan itibaren yükselişe geçmiştir. İşletmeler bu dönemde personel yönetimi yerine insan kaynakları departmanlarını oluşturmaya başlamıştır.<sup>16</sup> İnsana verilen önemin ve değerinin de bir göstergesi olan bu yapılanma ile insan kaynakları yönetimi; her geçen gün yeni yaklaşım ve teknikleri de bünyesine katarak işletmeler için kritik önemini arttırmaktadır.

Kimilerine göre insan kaynakları yönetimi adını alan personel yönetiminin, içeriği değişmeden sunumunun değiştiği eleştirisi yapılmaktadır. Oysaki bakıldığı zaman, insan kaynakları yönetimi; idari, teknik ve davranışsal olarak üç boyuta sahiptir. Personel yönetimi kavramı ile sadece insan kaynaklarının rutin faaliyetini kapsayan idari boyutu ifade edilmektedir.<sup>17</sup> Günümüzdeki kullanımı ile personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir kısmını ifade etmektedir. Kurumsal kimlik kazanamamış küçük işletmeler ile aile işletmeleri genellikle henüz personel yönetimi çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kurumsallaşmasını tamamlamış işletmeler için ise, insan kaynakları yönetimi son derece önem arz eden bir işletme fonksiyonudur.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin ve personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkların kısaca özetlenmesinden sonra, çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi olgusu açıklanacaktır.

---

<sup>14</sup> Levent Biber, "Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Uygulamadan Bir Örnek", (MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), İstanbul, 1996, s. 16.

<sup>15</sup> "İnsan Kaynakları Planlaması ve Önemi", (Çevrimiçi)

<http://www.kisiselbasari.com/Yazici.asp?tur=bilgi&ID=60>, (Erişim Tarihi: 25.08.2007), par.2.

<sup>16</sup> Biber, a.g.e., s. 16.

<sup>17</sup> Sinan Artan, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler", **Human Resources**, Şubat 97, s.18.

İnsan kaynakları yönetimi olarak ifade edilen disiplinin tanımlanmasından önce; ”insan kaynakları”nın neyi ifade ettiğini ortaya koymak uygun olacaktır. Genel olarak bir işletmedeki tüm çalışanlar “insan kaynaklarını” oluşturmaktadırlar. Bir başka ifadeyle; organizasyondaki, üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilenler, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, yani işletmede bir şekilde istihdam edilen tüm çalışanlar organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaktadır.<sup>18</sup> Görüldüğü üzere işletmenin en tepesindeki yöneticiden en alttaki vasıfsız personele kadar tüm çalışanlar işletmenin insan kaynağı olarak addedilmektedir.

Bir diğer görüşe göre, insan kaynakları çalışanlarının faaliyet sahası işletme dışına da kaymıştır<sup>19</sup>. İnsan kaynakları örgütün bünyesinde bulunan iş gücünün tamamını kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve ileride potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de kapsamaktadır.<sup>20</sup> Örgütün içinde bulunan çalışanlar insan kaynakları yönetiminin etki sahasında kalmaktadır. Bu çalışanlar üzerinde insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları çerçevesinde her türlü tasarrufta bulunması mümkündür. Ancak örgüt dışındaki potansiyel personel ise insan kaynakları yönetiminin ilgi sahasını teşkil etmektedir. Dışarıdaki potansiyel personelin takibi ve işletmeye kazandırılması, başka işletmelerin içerideki personele yönelik çalışmalarının takip edilmesi ve engellenmesi de insan kaynaklarının temel görevleri arasındadır.

İşletmede insan kaynaklarına verilen önemin bir sonucu olarak, insan kaynakları yönetimi gittikçe kompleks bir hal almıştır. İşletmenin insan kaynaklarının yönlendirilmesi sistematik bir yaklaşım ve çok yönlü bir beceri gerektirmektedir. İşte bu noktada insan kaynakları yönetimi olgusu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının yönetim olgusu çerçevesinde ele alınması, örgütün insan kaynaklarının kullanılmasındaki etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır.

---

<sup>18</sup> Ayhan Kurt, “Yeni Yönetim Teknikleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi”, ( İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002, s. 3.

<sup>19</sup> “What is Human Resources”, ( Çevrimiçi) <http://www.wisegeek.com/what-is-human-resources.htm>, (Erişim Tarihi: 26.08.2007), par.3.

<sup>20</sup> Kurt,a.g.e., s. 4.

İnsan kaynakları yönetimi; işletmeye personel alımından başlayan, kariyer planlaması, iş değerlemesi, personel değerlemesi, terfi, ücret yönetimi, motivasyon, moral, işveren ilişkileri, etkili iş ilişkileri ortamı yaratma, sağlık hizmetleri ve işten ayrılma süreçlerini ihtiva eden bir yönetim faaliyetidir.<sup>21</sup> Çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirecek nitelikleri kazanması için eğitilmesi de insan kaynaklarının fonksiyonları arasında çok önemli yer tutmaktadır.

İşletmeler için insan kaynakların iş süreçlerindeki ve işletmece kazanılan başarılarıdaki önemi artık tüm dünyada kabul gören bir gerçektir. Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi; bu hızlı değişen ve mobilize olan çalışanların iş ve özel hayatlarını dengede tutmak, çalışanların örgüt kültürüne ve işletmeye bağlılığını sağlamak, doğru insanı doğru zamanda işe yerleştirerek işletmenin omurgasını sağlam oluşturmak gibi fonksiyonlara yönelmektedir.<sup>22</sup>

İnsan kaynakları departmanı işe uygun eleman bulma ve bu elemanları elde tutarken bazı fonksiyonları işlemek ve yönetmek zorundadır. Bunlar sırasıyla şunlardır:<sup>23</sup>

- İnsan Kaynakları Politikasının Belirlenmesi
- İşe Alma Süreci
- İş Tanımları
- Performans Yönetimi
- Motivasyon yönetimi
- Kariyer yönetimi
- Eğitim yönetimi
- Ücret yönetimi
- Sağlık ve Sosyal Güvenlik Haklarının Korunması

İnsan kaynakları yönetimi bu işlevlerini yerine getirirken, bir kısım fonksiyonları ön plana çıkmaktadır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi (İKY) için en önemli

---

<sup>21</sup> Artan, **a.g.m**, s. 18.

<sup>22</sup> Aylin Mitrani, “KOBİ’lerin Buluşma Noktası: KOBİLİNE, (Çevrimiçi) <http://www.kykonline.com/content/view/21/66/>, (Erişim Tarihi: 06.09.2007), par.5

<sup>23</sup> “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Çevrimiçi) [http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=495&baslik=insan\\_kaynaklari\\_yonetimi&i=insan\\_kaynaklari\\_nedir](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=495&baslik=insan_kaynaklari_yonetimi&i=insan_kaynaklari_nedir), (Erişim Tarihi: 06.09.2007), par.6.

konular şu şekilde özetlenebilir:<sup>24</sup>

- Çalışanların ortak amaç etrafında ortak düşünüp davranmasını sağlayacak *kurum kültürünün* oluşturulması
- Çalışanların değişime uyumlarını kolaylaştırmak ve yenilikçi olmalarını sağlamak için *değişim yönetimi*
- *Yetkinliklerin ve performansın* hem kişisel hem de kurumsal açıdan *geliştirilmesi ve yönetilmesi*
- Adanmayı ve olumlu düşünmeyi sağlayacak *motivasyonun geliştirilmesi*
- İnsan ilişkilerinin, güven ve anlayışın geliştirilmesini esas alan *çatışma yönetimi*
- Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerinin kurumsallaştırılmasını hedef alan *bilgi yönetimi*

Bir başka tanımlamaya göre stratejik insan kaynakları yönetimi olarak da ifade edilen insan kaynakları yönetimi; işletmede liderliği teşvik eden, işletmenin hedef ve stratejilerine entegre olan, kendi içinde tutarlı, iş yerinde ve iş ilişkilerinde sürekli değişimi ve esnekliği destekleyen, bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, takdir ve ödüllendirme sistemleriyle bu yapıyı dinamik kılan oluşumlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>25</sup>

Görüldüğü üzere bu tanımlama insan kaynakları yönetiminin stratejik bir faaliyet olduğundan hareketle yapılmıştır. Burada insan kaynakları yönetiminin rutin idari boyutundan ziyade, günümüz işletmeleri için her geçen gün daha da stratejik bir önem arz eden motivasyonel ve davranışsal boyutuna vurgu yapılmaktadır. İKY'nin bu boyutu günümüzde asıl farklılığı ve katma değeri yaratan fonksiyonları içermektedir.

---

<sup>24</sup>“ İnsan Kaynakları Planlaması ve Önemi”, (Çevrimiçi)

<http://www.kisiselbasari.com/Yazici.asp?tur=bilgi&ID=60>, Erişim Tarihi: 04.09.2007, par. 4.

<sup>25</sup> Berrin Can, “Sigorta Sektöründe İnsan Kaynakları Politikası”, (Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999, s.38.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi; işletmenin vizyonunu ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için, ihtiyaç duyduğu tüm insan kaynaklarını gerekli yetkinlikle donatarak işletmenin kullanımına sunma ve sonrasında sistematik bir şekilde bu süreci dinamik kılma faaliyetidir.

İnsan kaynakları yönetimin amacı işletmede karlılık, verimlilik ve kalite artışı sağlamaktır. Ancak sivil toplum örgütlerinin insan kaynaklarının amacı hedeflerini en etkin ve kaliteli bir şekilde gerçekleştirmektir. Her ikisinde de amaç organizasyonların kazanımlarını maksimize etmektir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimin başlıca amaçları şu şekilde özetlenebilir:<sup>26</sup>

- İnsan kaynakları politikaları ve işletmenin temel ilkeleri doğrultusunda işletmenin ihtiyaç duyacağı iş gören ihtiyacının belirlenmesi, bunların bulunması, uygun olanların tespiti için çeşitli test ve değerlendirme yöntemlerinin uygulanması
- Uygun görenlerin işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve işletmeyle uyumun sağlanması
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar çerçevesinde; hem iş süreçleriyle hem de çalışanların gelişime yönelik sürekli eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve eğitimin süreklilik arz edecek şekilde yapılandırılması
- İş görenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerin değerlendirilmesi, terfi ettirilmesi, işten çıkarılmaları ve diğer özlük ihtiyaçlarının yürütülmesi
- En tepeden en alta kadar tüm çalışanların; ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içerisinde adaletli olarak düzenlenmesi, eşitlik ve adalet prensipleri çerçevesinde iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi
- İşçi sendikaları ve sivil toplum örgütleriyle sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal ilişkilerin yönetilmesi

---

<sup>26</sup> Kurt,a.g.e., s. 6.



- İş görene yönelik sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yeterli bedeni ve ruhsal dinlenme koşullarının sağlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine yönelik önlemlerin alınması

Burada şunu vurgulamakta yarar vardır ki, eğer insan kaynakları uygulamalarında; sadece, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin rasyonel olarak kullanılmasına odaklanan işletme merkezli bir yaklaşım sergilenirse, çalışanın para, makine ve hammadde gibi üretim araçlarından bir farkı olmayacaktır. Bu sebeple iş hayatının kalitesinin yükseltilmesi amacı, iş göreni diğer üretim araçlarından ayrı tutar ve örgütlerin gerçekte insanlar için var olduğu prensibini öne çıkarır. Başka bir ifadeyle birinci amacın gerçekleşmesi, ikinci amacın gerçekleşmesine bağlıdır. Çağdaş insan kaynakları yönetimi bu bakış açısını ön plana çıkarmaktadır.<sup>27</sup> Sonuçta örgütün insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için insani faktörlerin dikkate alınması kritik bir noktadır.

### **1.1.3. Strateji**

Strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi kavramlar son yıllarda sıkça dile getirilir hale gelmiştir. Bu kavramların kısaca açıklanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Strateji önceleri askeri terminolojide kullanılan bir kavram iken, son yıllarda daha çok işletmecilik literatüründeki kullanımı ile karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yönetim organizasyon alanında her geçen gün bu konuda yeni çalışmalar ve çarpıcı yaklaşımlar ortaya konmaktadır.

Strateji kelimesinin kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji Eski Yunanca'da Strados (ordu) ve ago (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "Stratum" kelimesinden türetildiğini de ifade etmektedirler. Latince'de "stratum" kelimesi "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük

---

<sup>27</sup> Kurt,a.g.e., s. 7.

anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilmektedir.<sup>28</sup>

Strateji kavramı işletmecilik literatürüne girmeden önce askeri alanda yaygın olarak kullanılmıştır ve halen kullanılmaya devam etmektedir. Askeri anlamda strateji; büyük askeri hedefleri ele geçirmek ya da gerçekleştirmek amacıyla izlenen yöntemler ve operasyonel faaliyetler bütünüdür.

Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafere ulaşmak için önce birliğin durumunu değerlemek (içe bakış) yani kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemek sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu, eldeki olanaklar ölçüsünde değerlemeye çalışmak (dışa bakış) gerekir. Askeri stratejinin tayininde elde bulundurulan harp araçlarının miktarı ve kalitesi ile savaşın cereyan edeceği arazının durumu ve arazi hakkındaki bilgi derecesi de önemli rol oynar. Bütün bu unsurlar dikkate alınarak kuvvetleri düşman karşısında üstün bir duruma geçirmek için gerekli araç gereç dağılımını yapmalı, kuvvetleri kritik öneme haiz noktalara yerleştirmeli ve mümkünse düşmanın zayıf olarak bilinen yönlerinden manevraları yürütmelidir.<sup>29</sup>

Strateji geçmişte aynı zamanda generallik sanatı anlamında kullanılırdı. On sekizinci yüzyılın sonlarına kadar strateji, hile yaparak zaferler kazanmak anlamına geliyordu. Günümüzde ise strateji, sadece generallerin değil, fakat aynı zamanda devlet adamlarının, ticari kuruluşların ve kurumların liderlerinin de görev alanı içindedir. Strateji kimilerine göre uygulanmakta olan bir plan veya planlar bütünü, kimilerine göre ise bir hareket tarzı, bir konsept, bir fikir veya teoridir.<sup>30</sup>

İşletmeleri etkileyen faktörlerin çoğalması ve rekabetin artmasıyla, işletmelerin de kendini değerlendirip, rakiplerine üstünlük sağlama gayretlerinin bir sonucu olarak; işletmecilik ve ekonomi alanında strateji kavramı kullanılmaya başlamıştır. Strateji kavramının geçmişini ve anlamını açıkladıktan sonra bu aşamada yönetim ve

---

<sup>28</sup> Can Aktan, “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>, (Erişim Tarihi: 15.09.2007), par.1.

<sup>29</sup> Erol Eren, “Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, (Çevrimiçi) <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm>, (Erişim Tarihi: 18.08.2007, par.4.

<sup>30</sup>“Tarih Boyu Savaş ve Strateji”, (Çevrimiçi) <http://www.ilknokta.com/V2/Pg/MetaDetail/Number/20316.htm>, (Erişim Tarihi :04.07.2007), par.1.

organizasyon alanındaki kullanımı incelenecektir. Yönetim ve organizasyon alanındaki kullanımında strateji ve stratejik yönetim kavramlarının zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

Strateji; bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar olarak ifade edilmektedir.<sup>31</sup>

Bir diğer tanımlamaya göre stratejik yönetim; bir organizasyonun uzun dönemli var olma ve amaçlarına ulaşmak için, iç ve dış analizlerle yapacağı planların en verimli ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla, her türlü araştırma, inceleme, uygulama, değerlendirme, her türlü eşgüdüm ve denetim basamaklarını sistematik bir şekilde uygulama sürecidir.<sup>32</sup>

Yönetimsel anlamda ve işletmenin kar maksimizasyonu yönünden strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanımlanmıştır. Yönetimin sosyal bir bilim olması itibariyle; kantitatif araçlarla kesin yargılara varmak doğru değildir. Bu yöntemler strateji seçime yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.<sup>33</sup> Bu durumda yönetimsel anlamda strateji, bir ekonomik hedefi gerçekleştirmeye etki eden tüm faktörleri değerlendirilmesi ile ortaya çıkan, uzun dönemli, kalıcı, genel yaklaşımlar ve planlar bütünüdür.

Bir diğer tanıma göre ise strateji; bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar olarak tanımlanmaktadır. Yönetim biliminde işletmelerin rakiplerine karşı izleyeceği yollar önce stratejik planlama, daha sonrada stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına sebep olmuştur. Stratejik yönetim ise, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü kapsayan bir yönetim sürecidir.<sup>34</sup> Stratejik yönetim iç ve dış çevrenin birbiriyle uyumlulaştırılmasını hedef almaktadır. Bir anlamda işletme kendi içersisinde ve yaşadığı çevre ile bir bütün olarak ele

---

<sup>31</sup> Eren, **a.g.e.**,s. 3.

<sup>32</sup> Aybike Erdem, “ Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği, (Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Mersin, s. 66.

<sup>33</sup> Eren, **a.g.e.**,s. 4.

<sup>34</sup> Aktan, **a.g.e.**, s.1

alınmaktadır.<sup>35</sup> Böylece strateji, işletmenin çevresiyle uyum içerisinde olması neticesinde çevrede meydana gelen değişiklikleri kontrol etmeye yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır.

Stratejik planlama kavramı zaman zaman stratejik yönetim kavramının yerine kullanılmaktadır. Oysaki stratejik planlama stratejik yönetimin bir fonksiyonudur. Stratejik planlamanın gelişimi ile stratejik yönetimin gelişimi bu sebeple paralellik arz etmektedir. Hatta bu iki kavram aralarındaki sıkı ilişki ve etkileşimden dolayı aynı anlama gelmese de birbirinin yerine kullanılabilir. Stratejik planlama çok önemli bir unsur olsa da stratejik yönetimin temeli değildir. Stratejik planlama kaynakların yönetilmesi, yürütülmesi, kontrolü ve değerlendirilmesiyle ilişkilidir. Stratejik yönetim stratejik planın güncellenmesi ve geliştirilmesini sağlayan bir mekanizmadır. Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir: Stratejik planlama en iyi ve en uygun kararları almaya yoğunlaşırken, stratejik yönetim stratejik sonuç almaya odaklanmaktadır. “Bu stratejik sonuç, yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir.” Stratejik yönetim yapılan planların uygulanması için örgüt iç ve dış çevresinde her türlü tedbirin alınması, yapılan tüm çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesini içeren faaliyetler bütünüdür.<sup>36</sup>

Strateji ve stratejik yönetim kavramına ilişkin aşağıdaki çarpıcı tespit ve tanımlamaları yapmak mümkündür:<sup>37</sup>

- Strateji bir değişim yaratmak ve bu değişime hükmedebilmektir
- Bir değişim gereğini görecektir vizyona ve onun için güce sahip olmaktır.
- Ulaşmaya değer bulunan bir gelecek için bu günden çalışmaktır.
- Bu güne geleceğin kavramı, kuram ve kurumları açısından bakabilmektir.
- Strateji başkalarının algılayamadığı fırsat ve tehditleri de algılayabilmektir.

<sup>35</sup> Nedim Yüzbaşıoğlu, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, (Çevrimiçi) [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CNedim%20Y%C3%9CZBA%C5%9EIO%C4%9ELU%5C387-410.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CNedim%20Y%C3%9CZBA%C5%9EIO%C4%9ELU%5C387-410.pdf), (Erişim Tarihi: 10.10.2007), s. 388.

<sup>36</sup> Erdem, a.g.e, s. 67.

<sup>37</sup> Kutlu Merih; “Strateji Nedir?”, (Çevrimiçi) <http://www.eylem.com/strateji/wstratejinedir.htm>, (Erişim Tarihi: 21.09.2007), par.1.

- Riskleri başkalarından farklı algılayıp bunları hesaplayabilmektir.
- Bireysel ve kurumsal güç ve zaafıları net olarak görebilmektir.
- Amaçlanan geleceğe ulaşmak için güç ve zaafaların yanı sıra fırsatları da kaldıraç etkisiyle kullanabilmektir.
- Geleceğin kazançları uğruna bu günün kayıplarını göze alabilmektir.
- Engellerden yılmamak, başarılarında kendinden geçmemektir.
- Dostlar ve destekler yaratmak, düşman ve engelleyicilerden kaçınmaktır.

Yönetmel strateji veya stratejik yönetim yaklaşımı; işletmeye yönelik bir analitik düşünme tarzıdır. İşletmenin vizyonu ve uzun dönemli politikalarının yanı sıra işletmenin amaçları ile yakından ilgilidir. İşletmenin beşeri ve finansal kaynakları başta olmak üzere tüm kaynaklarının, belirlenmiş uzun dönemli hedefler doğrultusunda koordineli bir şekilde yönlendirilmesini sağlar. Karmaşık ve dinamik bir çevrede, işletmenin rotasını belirler.

Örgütün üst yönetimi tarafından şekillendirilen ve genel olarak kabul gören örgütsel stratejiler şunlardır.<sup>38</sup>

- Büyüme Stratejileri
- Yenilik Stratejisi
- Tasarruf Stratejileri
- Karma Stratejiler

Çalışmanın konusu olan küçülme stratejisi karma stratejiler grubunda yer almaktadır. İşletmeler her zaman için tek bir strateji izleme yoluna gitmezler. Özellikle işletme büyüdükçe hem ürün hem de hizmet çeşitliliği artmaktadır. Bu durumda işletmeler karma stratejilere başvurabilirler. Büyük ölçekli işletmelerin aynı anda farklı stratejiler izlemesine karma stratejiler denilmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler sürekli

---

<sup>38</sup> Erdem,a.g.e, s.59-63.

aynı stratejiyi izlemezler. Özellikle büyüme, yenilik stratejisini benimsemiş bir işletme daha sonra küçülme veya tasarruf stratejine yönelebilir.<sup>39</sup>

Çalışmanın konusu perspektifinden bakılırsa, İbrahim Kavrakoğlu'na göre; Türkiye'de işletmelerin insan kaynakları departmanları strateji geliştirme noktasında, pazarlama, üretim ve finans departmanların gerisinde kalmaktadır. Hatta aynı durum Avrupa ve ABD için de geçerlidir. Business Review'de birkaç yıl önce yayınlanan bir makalede önemi bilinmesine rağmen, "eğer stratejide bir rolü olmayacaksa, insan kaynaklarının lağvedilmesi bile öneriliyordu" şeklindeki çarpıcı bir görüşe yer verilmiştir.<sup>40</sup> İşletmede strateji oluşturulmasına bütün birimler kendi perspektifleri açısından gerekli katkıyı yapmalıdır. Aksi takdirde oluşturulacak stratejiler arzulanan hedeflere işletmeyi taşımayacaktır.

Sonuçta küçülme operasyonu bir işletme için stratejik bir karardır. Sonuçları, geri dönülmez niteliği ve sürecin güçlüğü itibarıyla stratejik yönetim prensipleriyle yönlendirilmesi gereken bir süreçtir. Yine bu sürecin en önemli ayaklarından birisi de insan merkezli bir stratejik planlamaya ihtiyaç duymasıdır.

## **1.2. Örgütsel Küçülme ve İnsan Kaynaklarının Önemi**

### **1.2.1 Örgütsel Küçülmenin Önemi**

Geleneksel sanayi toplumu organizasyonları tüm varlıklarını ve kaynaklarını bünyesinde toplamamış ve hiyerarşik bir yapılanmaya gitmiştir. Çevrelerindeki her karmaşa ve sorunu, organizasyon yapısı içerisinde uzmanlaş alt birimler oluşturarak çözmeye çalışmıştır. Hiyerarşinin artması ve karşılaşılan sorunlarla birlikte mevcut yönetim organizasyon yapısı ve kültürünün sorgulanması gereği ortaya çıkmıştır.<sup>41</sup> Bu noktada yönetim organizasyon alanında yeni teknik ve yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlardan biri de küçülme ( downsizing) veya daha sık kullanımı ile örgütsel küçülmedir.

---

<sup>39</sup> Erdem, **a.g.e.**, s. 63.

<sup>40</sup> İbrahim Kavrakoğlu, "İnsan Kaynakları Neden Stratejik Değil", (Çevrimiçi) [http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=28](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=28), (Erişim Tarihi: 24.09.2007), p.ar.1.

<sup>41</sup> Özgür Doğan ve Nihat Erdoğan, "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", (Çevrimiçi) [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=247](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247), (Erişim Tarihi: 01.10. 2007), par.3.

İşletmeler özellikle 1990'lı yıllardan itibaren, rekabet koşullarının dayatmasıyla küçülmeye başlamışlardır. Son yıllarda küçülmenin farklı boyutlarında pek çok bilimsel çalışma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Medyada şirketlerin küçülme uygulamalarına yönelik çok sık haber yapılmaktadır. Küçülme moda bir kavram, moda bir operasyon değildir. Küçülme işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bir realitedir.

Bu strateji tek başına kullanılmamaktadır. Beraberinde diğer yeni yönetim tekniklerini de kullanarak, işletmenin güç kazanması sağlanmaktadır. İşletmenin batmak yerine yaşamasını sağlayan örgütsel küçülme tek başına çözüm değildir. Küçülme ile beraber başka yönetim teknikleri ve yeni yaklaşımlar da bir bütünsellik içerisinde uygulanmalıdır. Örgütsel küçülme ile benzer sonuçlar doğuran; kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) vb. gibi yaklaşımların her birinin işletmenin farklı sorunlarına çözüm getirdiği unutulmamalıdır. Benzer sonuçlar doğursa da her birinin çıkış noktası ve amacı farklıdır.

Bilindiği gibi örgütsel küçülme, işletmedeki personel ve pozisyonların azaltılmasıdır. Bu strateji işletmenin geliştirilmesi için kullanılmaktadır. Son yıllarda dünyadaki pek çok önemli işletme temel ve yapısal değişimlerini gerçekleştirmek için küçülme stratejisini kullanmaktadır.<sup>42</sup> Küçülme stratejisi işletmenin büyüme ve pazar payını artırma gayretlerinin sonucunda yakalandığı rahatsızlıkların çözümü olarak algılanmaktadır.

İşletmelerin varlık sebebi yaşamak ve maddi-manevi kazanç elde etmektir. Ancak her ne kadar işletme süresiz faaliyet göstermek için kurulsun da, değişik sebeplerle bir süre sonra yaşamını sürdürmez hale gelmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirememesinin sebepleri arasında hukuki, sağlıkla ilgili ve mali sorunlar başı çekmektedir. Günümüz işletmelerinin varlığını devam ettirmedeki en temel problem finansal sorunlardan kaynaklanmaktadır. Uzun dönemde kar yaratamayan işletmelerin ayakta kalması mümkün değildir. İşletmenin ayakta kalabilmesi için uzun dönemde

---

<sup>42</sup> Lynn Godkin, Sean Valentine ve Jacqueline St. Pierre, "A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, C.14. S. 2/3, (September 2002), s. 57.

karlılığı yakalaması gereklidir. Rekabet edebilir hale gelmesi ve rekabet avantajı yakalaması yaşamını sürdürebilmesi için kritik noktalardır. Yani işletmenin yaşaması sağlanmalıdır. Çünkü yaşayan işletmeler istihdam sağlayarak insanlara, kar sağlayarak müteşebbise fayda sağlamaktadır.

İşletmenin tüzel kişiliğinin yok olmaması ve yaşamını sürdürebilmesi, bu işletme bünyesindeki varlıkların en değerlisi olan insan için ayrı bir önem arz etmektedir. İnsanlar buradan kazandıkları ücret ile hayatlarını idame ettirmektedirler. İşsizlik her insan için çok ciddi bir problemdir. Hatta artan işsizlik bireysel boyutun da ötesinde toplumsal ve sosyolojik problemlere yol açabilmektedir.

İşte bu noktada; insanların tamamen işini kaybetmeden, işletmenin rekabet avantajı yakalayıp yaşamını sürdürmesi yönünde küçülme kritik bir misyon üstlenmektedir. İşletmeyi kişi olarak alırsak, küçülme ameliyattır. Ameliyat acı verir ama kişinin hayatını kaybetmesini engeller. Ameliyat olan kişi sıkıntılı geçen belli bir dönemin sonunda sorunların arınmış olarak yaşamına devam eder. İşletmeler de tıpkı kişiler gibi küçülme vb. operasyonlarla batmaktan kurtulmaktadır. İşletmenin kontrolsüz bir şekilde batması, işletme varlıklarının heba olması ve geride kalan varlıkların adaletsiz bölüşümüne yol açmaktadır. Burada genellikle kaybeden çalışanlar olmaktadır. Uzun dönemde işletmenin yaşamasından müteşebbis ve insan kaynaklarının yanı sıra devlet ve diğer tedarikçiler de fayda sağlayacaktır.

Küçülme bir zaruret ise bundan kaçılmamalıdır. Yapılan çalışmalar daha önceki küçülmeleri geciktiren veya başarılı planlayıp uygulayamayan işletmelerin ilerleyen dönemde daha da küçülerek bunun bedelini ödediklerini ortaya koymaktadır.<sup>43</sup> Yapılacak operasyonu geciktirmek işletmenin daha ağır maliyetlerle karşı karşıya kalmasına da yol açabilir. Ancak buradan kesinlikle şöyle bir sonuç çıkarılmamalıdır. Her sorunun çözümü küçülmede ve personel çıkarılmasında aranmamalıdır.

Kanımızca, örgütsel küçülmeye aynı zamanda günümüz işletmelerinin yaptıkları hataların, yarım okuyamamalarının bir sonucunda ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak yapılan hataların düzeltilmesi, işletmenin tekrar sağlıklı bir yapıya kavuşması gelişi güzel

---

<sup>43</sup> Elvan Özkandemir, “İşletmelerde Küçülme ve Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumundaki Uygulaması”, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2005, s. 37.



yönlendirilecek bir faaliyet değildir. Bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması ve sistematik bir anlayışla yönetilmesi gereken stratejik bir süreçtir. Çünkü küçülme kelimesinin kendisinin negatif bir anlam içermesi sebebiyle, küçülmeye karar veren işletmelerin zor durumda olduğu algılanması ortaya çıkacaktır. Bu da işletmenin ve bu süreci yönlendirenlerin işini zorlaştıracaktır. Tarafların panik ve negatif enformasyonla gereksiz kayıplar vermesine sebep olacaktır.

Örgütsel küçülme önem arz etmektedir, çünkü yapılan operasyon; işletmeyi, çalışanları, hissedarları ve hatta tedarikçileri oldukça derinde etkilemektedir. İşletmelerin büyümeleri ve belli bir noktaya gelmeleri ciddi mali ve insani kaynak kullanımı ile gerçekleşmektedir. İlk bakışta küçülme bu sürecin ve gayretlerin tersine dönmesi anlamına gelmektedir. Bu birikimlerin heba edilmemesi için gereksiz budama yapılmamalıdır.

Örgütsel küçülmeyi kritik kılan faktörlerden biri de; işletmenin çok ciddi anlamda “kurumsal hafıza kaybı” ve işletmenin temel yeteneklerinin kaybedilmesi tehlikesi ile karşı karşıya olmasıdır.<sup>44</sup> Kurumsal hafızanın kaybedilmesi işletmeyi yeni dönemde müşteriler ve tedarikçiler karşısında zor durumda bırakabilecektir. Küçülme uygulamalarında bu hususa da yeterince önem atfedilmelidir.

Çalışanlar işletmenin en değerli varlıklarıdır. Beşeri sermaye diğer işletme sermayeleri gibi değildir. Yetiştirilmesi uzun zaman almaktadır. Küçülme dönemlerinde insani sermayenin kaybedilmesi, işletme için kayıptır. Ancak bundan da öte, insan olmanın gereklerinin bir sonucu olarak uzun yıllar emek verdikleri işletmelerinden ayrılan ve işini kaybeden insanların varlığı daha da vahimdir. Küçülmeden çalışanların doğrudan etkilenmesi sebebiyle, bu dönemde çalışanların kayıplarını minimize edecek bir yaklaşım ortaya koyma zarureti vardır. Küçülmeden fayda sağlayabilmek için özellikle işletmede geride kalan çalışanların maruz kaldıkları etkileri ve bu etkilerin kişiler üzerinde yarattığı duygusal ve davranışsal sonuçları çok iyi analiz etmek gerekir. İnsana has faktörlerin getirdiği zorluklar dolayısı ile küçülme önem atfedilmesi gereken bir yeni yönetim tekniğidir.

---

<sup>44</sup> Nilay Gemlik, “Örgütsel Küçülmenin Kalan Personel Üzerine Etkileri ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2005, s. 27.

### 1.2.2. İnsan Kaynaklarının Önemi

Son yıllarda her ölçekte işletmenin artan bir hızla insan kaynaklarına daha çok önem vermeye başladığı görülmektedir. Kurumsallaşma aşamasını henüz tamamlamamış işletmeler insan kaynakları departmanlarını oluşturmakta, kurumsallaşmış işletmeler ise bu departmanlarını geliştirmeye ve güçlendirmeye çalışmaktadır. Uygulamaların bir kısmı kurumsal imaj için yapılsa da, işletmelerin büyük bir çoğunluğu işletme için insan kaynaklarının stratejik önemini farkındadırlar. Bu konuda son dönemde yapılan çalışmalarda işletme için insan kaynaklarının stratejik önemine vurgu yapılmaktadır.

Alam'a göre örgütün insan kaynağını yönetmek son derece zordur. Bunun sebebi insan davranışlarının tahmin etmekteki güçlükte yatmaktadır. İnsan davranışlarındaki tahmin gücü sadece bireyden bireye değil, aynı aynı bireyin farklı zaman dilimlerindeki davranışları için de geçerlidir.<sup>45</sup>

Camman'a göre insan kaynakları yönetimi, insan faktörünü ön plana çıkararak, onu organizasyonun merkezine oturtan personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde, insanın farkına vararak, bu bilinçle onu maliyet unsuru olarak görmekten ziyade, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derece katkısı olan bir varlık olarak algılanmaktadır.<sup>46</sup>

Günümüzde insan kaynakları bölümü ve bu bölümün faaliyetleri organizasyonun araştırma ve geliştirme, satış, pazarlama ve finans gibi diğer bölümleri kadar stratejik bakımdan önemli ve değerlidir. İnsan kaynakları yöneticileri organizasyonun büyüme ve gelişme süreci üzerinde olumlu etki gösterebilmekte ve organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmede insan kaynakları programlarının ve politikalarının geliştirilmesinde aktif rol oynamaktadırlar. Bu olumlu ilişki özellikle insan kaynakları yöneticilerinin organizasyonun yönetim komitelerinde veya stratejik planlama gruplarında yer almaları durumunda daha da kuvvetlenmektedir. Böyle bir yapının

---

<sup>45</sup> Fashiul Alam, "Combating Contemporary Management Challenges: The Human Resource Perspective", (Çevrimiçi) [http://www.csebd.com/cse/Publications/Portfolio\\_Q2\\_2006/COMBATING%20CONTEMPORARY%20MANAGEMENT%20CHALLENGES.pdf](http://www.csebd.com/cse/Publications/Portfolio_Q2_2006/COMBATING%20CONTEMPORARY%20MANAGEMENT%20CHALLENGES.pdf), (Erişim Tarihi: 11.10.2007), par.4.

<sup>46</sup> Berrin Filizöz, İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 1,( 2003), s.162.

oluşmasıyla da insan kaynakları yöneticileri stratejik planlamaya katkı açısından üst kademe yöneticiler kadar etkin olmaktadır.<sup>47</sup>

Herhangi bir mal ve hizmet üretimi alanında kaliteli üretimin temel unsuru “insan”dır. Eğer elde hedeflediğiniz üretimi gerçekleştirecek sayı ve kalitede insan kaynağı yoksa, diğer üretim girdileri olan hammadde, makine, bina ve sermaye ne kadar bol olursa olsun sonuç elde etmek imkansızdır. Söz konusu diğer girdileri kullanan, yön veren, tasarlayan ve çıktı elde edilmesini sağlayan neticede insandır.<sup>48</sup> Aynı zamanda girdilerin toplamından daha büyük çıktı sağlayan yegane üretim faktörü insandır. “Oysaki diğer üretim faktörleri mekanik kanunlara bağlıdır ve çıktılarının büyüklüğü girdilerin toplamından fazla olamamaktadır.”<sup>49</sup>

İşletmenin en değerli varlığı olan insana yapılan yatırım, ki bu eğitimidir, geri dönüşümü en hızlı olan yatırımdır. Bu yatırımla; satış ve karın artırılmasının yanı sıra müşteri memnuniyeti de arttırılacaktır. İnsanları diğer işletme kaynaklarından ayıran bir nokta vardır. “İnsan, değerli bir kristal gibidir, her an kırılabilir, kırılan parçalar sizin ve müşterilerinizin ellerini kesebilir. İşte bu yüzden insan yönetimi dikkat ister, sabır ister, hoşgörü ister, motivasyon ister. Kısacası, liderlik ister.”<sup>50</sup> İnsanı diğer işletme kaynaklarından ayıran bu farklılığı dikkate almadan insan kaynaklarından yeterli derecede yararlanmak mümkün değildir.

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin paralelinde iş gücü yapısında bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Özellikle fiziksel çalışma kapasitesine sahip “mavi yakalı” iş gücü profilinden, daha çok zihni çalışma kapasitesine sahip “beyaz yakalı” çalışan profiline bir geçiş söz konusudur. Bilgi işçisinin oranı özellikle gelişmiş ülkelerde oldukça artmıştır. Bu durumda beyaz yakalıların çıktısının ölçülüp değerlendirilmesi zordur. Beyaz yakalıların performansının ölçülüp değerlendirilmesi ve verimliliğinin arttırılması daha gelişmiş ve “sofistike” insan kaynakları uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bu noktada iş gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modellerini yetersiz bırakmış ve insan odaklı yaklaşımları ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle

<sup>47</sup> “İnsan Kaynaklarının Planlanması ve Önemi”; (Çevrimiçi)  
<http://www.kisiselbasari.com/Bilgi.asp?ID=60>, (Erişim Tarihi 16.09.2007), par.12.

<sup>48</sup> Hasan Gürak, “Yöneticilerin Önemi Hakkında”, (Çevrimiçi)  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=425](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=425), (Erişim Tarihi: 10.09.2007), par.4.

<sup>49</sup> Gemlik, **a.g.e.**, s. 19.

<sup>50</sup> Tanju Argun, “İnsan Kaynak Değildir”, (Çevrimiçi)  
[http://www.tanjuargun.com/yazilar/insan\\_kaynak\\_degildir.htm](http://www.tanjuargun.com/yazilar/insan_kaynak_degildir.htm), (Erişim Tarihi: 02.10.2007), par.2,

işletmelerin insan kaynaklarını çok iyi yönetmesi ve onları işletmeye en fazla değer sağlayacak şekilde kullanması esastır. İnsan kaynakların önemini vurgulamak için şu örnek son derece çarpıcıdır. Sihirli bir değnekle Almanya'daki fabrikaları bir gece de Türkiye'ye taşısak, bu işletmelerin mevcut iş gücü ile Almanya'daki kadar verimli işletilebilmesi mümkün değildir. Günümüzde parasal sermayeyi uluslar arası finans piyasalarından, fiziksel sermayeyi uluslar arası mal piyasalarından bir şekilde bulmak mümkündür. Oysaki beşeri sermaye denilen nitelikli insan kaynaklarının oluşumu için uzun yıllar geçmesi gerekmektedir. İşte bu noktada işletmenin üretebileceği ürün miktar ve kalitesinin, o an işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının beceri ve kalitesiyle sınırlı olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.<sup>51</sup> İşletmenin diğer varlıklarının kombinasyonu ile elde edilebilecek hasıla, insan kaynaklarının zenginliği ile sınırlandırılmaktadır.

Yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamaların üç temel organizasyonel sonuç olan; verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi ve karlılık üzerinde güçlü ve önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Ürün kalitesinin artırılması, yeni ürünlerin veya yeni teknolojilerin geliştirilmesi gibi verimlilik artırıcı tüm faaliyetler en az makineler kadar insan faktörünün de önemli olduğu sosyal süreçlerdir. Bu süreçler de birçok örgütsel ve sosyal faktörden etkilenmektedir. Sosyal bilimler diğer faktörlerin etkilerine ilişkin bilgiler verirken, insan kaynakları yönetimi de bu faktörlerin nasıl işletmeye faydalı hale getirileceği ile ilgilenmektedir.<sup>52</sup>

Yukarıda da ifade dildiği gibi işletmenin verimliliği, çalışanların yetenek ve verimliliği ile doğru orantılıdır. Bir işletmede çalışanların yetenek ve verimliliğinin artırılmasında çok önemlidir, bu noktada insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların nitelik ve becerilerini geliştirmek ve onların işletmeye faydalı daha fazla katkı sağlayacakları uygun örgüt kültürünü tesis etmek için gayret sarf etmelidir.<sup>53</sup> Yine insan kaynakları yönetimi çalışanların yeteneklerini saptamak ve bu yeteneklerin beceri halini almasını sağlamak durumundadır. Bu çalışmalar çalışanların mutluluğunu arttıracacağı gibi, işletmeye çok

---

<sup>51</sup>“ Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi; İnsan Kaynakları Yönetimi”; ( Çevrimiçi )  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407), (Erişim Tarihi: 18.09.2007), par.11.

<sup>52</sup> Kurt,a.g.e., s.8.

<sup>53</sup> Can,a.g.e., s.45.

önemli kazanımlar sağlayacaktır.<sup>54</sup> Çalışanların mutluluğunun artması çalışma yaşamının kalitesini de arttıracaktır. Artan çalışma yaşamı kalitesi örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Her geçen gün müşteri beklentileri yükselmekte ve her geçen gün işletmeler için müşteri tatminini sağlamak güçleşmektedir. Buna paralel olarak, üretimde kitle üretiminden müşteri dinamiklerindeki değişimleri de dikkate alan siparişe dayalı üretime kayış gözlenmektedir. İşletmeler için niş ürünler yakalayıp pazara sunmanın önemi artmıştır. İşte bu noktada işletmeler çalışanların yaratıcılığına ihtiyaç duymaktadır. Yaratıcılık ise çok formal bir anlayışla tespit edilebilecek ve geliştirilebilecek bir özellik değildir. Bu yeteneklerin tespiti, geliştirilmesi ve işletmenin kullanımına sunulması, ancak insan kaynaklarının işletme tarafından iyi tanınması ve insanlara gerekli motivasyonel desteğin sağlanması ile mümkündür. Çünkü insanlar desteklenmediği ve cesaretlendirilmediği sürece aykırı ve orijinal fikirlerini başkalarıyla paylaşmaktan çekinebilirler. İnsan kaynakları yönetiminin her insanı bir değer addeden ve farklılıkları işletmenin zenginliği olarak algılayan yaklaşımı, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmektedir. Böylece işletmeler, yeni ürünler ve yeni pazarlar yaratarak karlılıklarını artırma olanağına sahip olmaktadır.

İşletmelerde verimlilik artışı sağlayan en önemli faktörlerden birisi insandır. İnsanın verimliliğini arttıran en önemli unsurlardan biri de motivasyondur. Artık çalışanlar, iş güvencesi, ücret ve sosyal imkanların yanı sıra işletmenin sunduğu kariyer imkanlarını da çok önemsemektedirler. Kariyer imkanları insanı motive etmektedir. Kariyer yönetimi olgusu insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Nitelikli çalışan uzun dönemli kariyer planlamasına önem verdiği için, bir anlamda insan kaynakları yönetimi bu nitelikli ve hedefleri olan personeli işletmeye kazandırmaktadır. Bu durumdan da işletme uzun dönemde kazanç elde etmektedir.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki; çalışanın işiyle ilgili en önemli beklentileri arasında ilerleme ve yükselme yer almaktadır. Çalışanların bu yöndeki isteği ile yönetimin işletme bünyesindeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanma amacı birbirini destekler niteliktedir. Bu noktada işletme yönetimi insan kaynakları

---

<sup>54</sup> Şule Çetinkaya, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999,s. 28.

uygulamalarıyla kişilerin yükselme arzularından yararlanabilir.<sup>55</sup> Görüldüğü gibi işletme, hedeflerini gerçekleştirmek için işletmenin insan kaynaklarını etkin ve sonuç alıcı bir şekilde kullanmaktadır.

Bünyesindeki insan kaynağını, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kullanmayan işletmeler; personelini ve potansiyelini iyi tanımadığı için, sağlıklı planlama ve hedef belirleme yapamazlar. Bu durum işletmenin sahip olduğu potansiyelini tam kullanamamasına yol açar. Böylelikle işletmenin başarısı azalır, başarı azaldıkça da daha sert tedbirlere başvurarak, gittikçe durumun kötüye gittiği bir döngüsel süreç yaratılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi prensipleri ile işletmenin insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması durumunda, planlar ve hedefler daha gerçekçi olur.<sup>56</sup> Gerçekçi ve rasyonel hedeflerin tespiti işletmenin önünü görmesini ve uzun dönemde başarılı olmasını sağlar.

İşletmede bütün birimlerin ortak unsuru insandır. Bu sebeple insan kaynakları biriminin uygulamaları ve başarısı tüm birimleri etkileyecektir.<sup>57</sup> Örgütün başarısı insan kaynaklarının elindedir. İnsan kaynaklarının başarılı ve etkin olabilmesi için, İnsan kaynakları biriminin ve yöneticilerin önem vermesi gereken hususlardan biri de “işletme ve yönetim alanında kendilerini 360 dereceyi görebilecek şekilde geliştirmeleridir.” Sadece insan kaynakları, psikoloji, davranış ve performans yönetimi alanlarında sınırlı kaldığı takdirde şirkette stratejik bir rol oynamak mümkün değildir. Her insan kaynakları yöneticisi kendisini; satış, finans, teknoloji, strateji ve yönetim alanlarında da yetiştirdiği takdirde, şirketin bütününe görebilecek ve diğer önemli fonksiyonlar üzerinde de söz sahibi olabilecektir. Çünkü tüm diğer hayati fonksiyonlarda işletmelerde insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. “İş sonuçları ve iş özellikleriyle insan özellikleri bağdaştırılmazsa, konunun sadece bir yönü görülmekte” ve işletmenin bütünü üzerinde söz sahibi olunamamaktadır.<sup>58</sup> İşte bu noktada insan kaynaklarının önemi bilinmesine rağmen uygulamada önemine paralel etkinlik sağlanamamaktadır. Bu sebeple işletme için insan kaynaklarının önemli olduğu kadar, bu önemin bütünsel bir bakış açısıyla uygulamalarla ortaya konması sonuç almak için gereklidir.

---

<sup>55</sup> Alim Aydın, “ İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlığının Süreçler Topluluğu Modeli”,( Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1996, s.37.

<sup>56</sup> Aydın, **a.g.e.**, s. 33.

<sup>57</sup> Biber, **a.g.e.**, s. 14.

<sup>58</sup> Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s.1.

Örgütün en değerli varlığı olan insana ait güzel uygulamaların tüm örgüt çapında uygulanır hale getirilmesi, olumlu davranışların ödül sistemi ile teşvik edilmesi ve işletme içinde yaygınlaştırılması noktasında İnsan kaynakları yönetimi kritik bir misyon yüklenmektedir. Bu uygulamaların neticesinde elde edilen olumlu finansal sonuçlar ve performans artışı, işletme içersisinde insan kaynaklarının önemini teyit eder niteliktedir.

### **1.3. Örgütsel Küçülme ve Benzer Sonuçlar Doğuran Kavramlar**

Küçülme kavramı, yeni yönetim teknikleri başta olmak üzere bir çok kavramla yakından ilgilidir. Çoğu zaman da bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Karıştırılan bu kavramların uygulanması organizasyonun küçülmesiyle sonuçlanmakla beraber, her birinin amacı, vurgusu ve doğuş nedenleri arasında farklılık vardır. Bir işletmenin küçülmesi demek, işletme yönetiminin bilinçli aldığı kararla personel ve iş süreçlerinde azaltmaya gitmesidir.<sup>59</sup>

Çalışmanın bu bölümünde yeni yönetim tekniklerinden özellikle küçülme ile benzer sonuçlar doğuran; değişim mühendisliği (reengineering), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing ), kademe azaltma (delaying ), yalın organizasyon (lean organizatin), doğru büyüklük arayışı (rightsizing) ve örgütsel gerileme gibi kavramların kısaca incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

#### **1.3.1. Değişim Mühendisliği (Reengineering)**

Değişim mühendisliği (reengineering); performansta çarpıcı gelişmeler elde etmek amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliğinin en belirgin ve ayırıcı özelliği, doğrudan süreçlere odaklanmasıdır.<sup>60</sup> Bu sebeple “süreç yenileme” olarak da adlandırılmaktadır.

Değişim mühendisliği, bir organizasyonda, yapı sistem, süreç ve uygulanan politikalarda, hızlı ve radikal bir şekilde yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak,

---

<sup>59</sup> Funda Erik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”, ( Çevrimiçi ) <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=268>, ( Erişim Tarihi: 23.09.2007), par.13.

<sup>60</sup> Ataman,a.g.e.,s.366

organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılım gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Organizasyonun atılım yapmasına müteakip yakalanan bu yapının uzun dönemli olması arzulanmaktadır.<sup>61</sup>

Değişim mühendisliği, küçük değişiklikler yapmaktan ve klişeleşmiş algılamalarla olaylara çözüm aramaktan ziyade, bir kerede köklü bir şekilde süreçlerin yeniden dizayn edilmesi esasına dayanmaktadır. Değişim mühendisliği, performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için, yerleşmiş fikir ve uygulamaları reddederek, örgütte tüm süreçlerin, yapı sistem ve politikaların yeniden düşünülmesinin ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasının üzerinde durmaktadır. Değişim mühendisliğini “yeniden yapılanmanın” ötesinde “yeniden inşa” olarak ifade etmek daha doğrudur. Değişim mühendisliğinin amacı iş süreçlerini geliştirerek değil, bir anlamda tamamen ortadan kaldırarak yerlerine yenilerini koyarak örgütsel performansta anlamlı gelişmeler sağlamaktır.<sup>62</sup>

Süreç yenileme “reorganizasyon” kavramı ile karıştırılmamalıdır. Reorganizasyon; örgüt içinde yeni mevkiiler oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi ve yerlerinin değiştirilmesini içerirken, süreç yenileme ise işlerin yapılma tarzı ve süreçlerinin yeniden oluşturulmasını içeren daha geniş boyutlu bir kavramdır.<sup>63</sup>

Süreç yenileme veya değişim mühendisliği; toplam kalite yönetimi, çalışanların güçlendirilmesi, yalın organizasyon, kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma, kıyaslama gibi diğer yeni yönetim teknikleri de beraber kullanmayı gerektiren bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği bu yaklaşımların uygun bir kombinasyonu ile beraber kullanılmalıdır. Ancak bu şekilde arzu edilen köklü değişimler gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşımlar birbirinden kopuk, bağımsız yaklaşımlar olmayıp, birbirini tamamlayan bir özellik göstermektedirler. Bir bütünsellik içerisinde değerlendirilmelidir. Birinin kullanılması diğerinin kullanılmasını zaruri kılabılır.

---

<sup>61</sup> Coşkun Can Aktan, “Organizasyonel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.htm>, (Erişim Tarihi: 12.09.2007), par.1.

<sup>62</sup> Barış Deryaoğlu, “Küçülmenin Uygulanması ve İşyerinde Kalan Çalışanlara Etkisi”, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2004, s. 5.

<sup>63</sup> Mustafa Büte, “Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Etkilerini Giderme Hizmetleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama,” (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2005, s. 28.



Değişim mühendisliği ve diğer teknikler taşıdıkları mantıksal bütünlük içerisinde kullanılmalıdır.

Değişim mühendisliği her zaman küçülme ile sonuçlanmamakla birlikte, etkinlik açısından genellikle küçülme stratejisi ile beraber kullanılmaktadır. Küçülme stratejisinde de, işletmenin iş süreçlerinin yeniden dizaynı yoluyla işletmenin süreç ve işgücü olarak küçülmesi sağlanmaktadır. Değişim mühendisliği işletmelerde kullanılacak küçülme yöntemlerinde biridir.

### **1.3.2. Yalın Organizasyon (Lean Organization)**

Kavram olarak küçülme kavramını çağrıştıran bir kavram da yalın organizasyondur. Yalın yönetim veya yalın örgüt şeklinde de ifade edilmektedir. Üretim süreçlerinin karmaşıklaşması ve örgütte hiyerarşinin artmasının bir sonucu olarak, işletmelerde esneklik kaybolmuş adeta bürokrasiyi işletmek amaç haline gelmiştir. İletişimde kopukluklar meydana gelmeye başlamıştır. Bir kısım kademeler iş süreci üzerinde katma değer yaratmadan etkin olmaya başlamıştır.

Örgütsel küçülme, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi gibi yeni kavramlarla yakından ilişkili ve bunların uygulanması sonucu ortaya çıkan, başka bir kavram ve uygulama da “yalın organizasyon” kavramıdır. Yalın organizasyon değer oluşturmaya olumlu katkı sağlayacak şekilde, fonksiyonların departmanların, süreçlerin yeniden tasarlanması ve düzenlenmesidir. Yalın yönetim müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetler elde edebilmek için, örgüt yapısının basitleştirilmesi, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetlerin ve mevkilerin elimine edilmesi ve işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılmasıdır. Yani sade, gereksiz faaliyet ve kişilerden arındırılmış, işleri geciktirmeyen, tepki süresini kısaltan ve iletişimi kolaylaştıran bir yönetim modeli ve örgütsel yapının kurulmasıdır. Yalın örgüt yapısı, üretimde ve yönetimde yalınlığı da beraberinde getirmektedir. Böylece; karar vermeyi ve haberleşmeyi geciktiren unsurlar ortadan kaldırılmakta, karar süreci hızlandırılmakta, mümkün olduğunca bürokratik yapıdan arındırılmakta, müşteri beklentilerine hemen cevap verebilen, esnek ve küçülmüş örgütler ortaya çıkmaktadır.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Büte,a.g.e., s.29.

İlk uygulamaları 1950’li yıllarda Japonya’da Toyota firmasında atılan bu yaklaşımın temel taşları arasında; toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, sıfır stok ve sıfır hata gibi maliyet etkinliği sağlayan yaklaşımlar vardır. 1980’li yıllardan itibaren Japonların kazandığı avantajlardan istifade etmek için Avrupalı ve Amerikalı firmalar tarafından sarf edilen çabalar sonucu gelişim sağlayan yalın yönetim olgusuyla geleneksel yönetim olgusu arasındaki farklar Çizelge-1 de sunulmuştur.<sup>65</sup>

**Tablo 1. Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılması**

	<b>Yalın Yönetim</b>	<b>Geleneksel Yönetim</b>
Yönetici	Antrenör	Patron
Yöneticinin Amacı	Krizleri Önlemek	Krizleri Yönetmek
Talimatlar	Öneri	Emir
Haberleşme	Yatay, Dikey	Yönlendirilmiş,Direktif Verici
Hatalara Tepki	İyileştirme Arayışı	Cezalandırıcı
Eleştirilere Bakış	Dinleyici, Kulak Verici	Olumsuz Bakış
Karar Verme	Ekip Halinde	Patron veya Yönetici Verir
Personel Geliştirme	Çok Yönlülük	Uzmanlaşma
Değişime Bakış	Açıklık ve Esneklik	Zayıf ve Tutucu
İş Yapma Biçimi	Katılımcı	Emirleri Yerine Getirici
İyileştirmeye İlgi	Yüksek	Düşük
Üretim Yönetimi	Müşteri Siparişlerine Göre	İşletme Kapasitesine Göre
Denetim	Entegre	Ayrı Bir Servis
Kaliteye Bakış	Sürekli İyileştirme	Normlara Uygunluk
Tedarikçilere Bakış	Ekibin Parçası,İş Ortağı	Sipariş Alıcı

**Kaynak:** Mustafa Büte, “Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Etkilerini Giderme Hizmetleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama,” (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2005, s. 33

Tablo.1’de sunulan yalın organizasyonla geleneksel organizasyonun kıyaslamasına ilave olarak, yalın organizasyonların özelliklerini kısaca şu şekilde ifade edebiliriz.<sup>66</sup>

- Yalın organizasyonların en belirgin özelliği dikkat çekici bir şekilde geleneksel örgüt yapısıyla zıt olmasıdır.

<sup>65</sup> Büte,a.g.e.,s. 30-33.

<sup>66</sup> Ayşe Cingöz, “Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Küçülmenin Çalışan İş görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama”, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2006,s. 17.

- Yalın organizasyonlar yatay bir yapıya sahiptir.
- Yalın organizasyonlarda emir-komuta zinciri kısadır ve minimal oranda personel fonksiyonları vardır.
- Yalın organizasyonlar değişen pazar koşullarına çok çabuk uyum sağlayabilirler, daha esnek ve yaratıcı bir yapıya sahiptirler.
- Yeni ürünler dizayn ederek ve pazara sunarak sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirler.
- Uzun dönemde ortalama üretim maliyetlerini düşürerek ürün kalitesini arttırabilirler.
- Bu örgütlerde tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim teknikleri uygulandığı gibi, kendi kendini yöneten takımlar ve çok fonksiyonlu dizayn edilmiş takımlar gibi yaklaşımlar da yaygın olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel küçülme, yalınlaşmayı başarmanın bir yoludur, aynı zamanda yalınlaşma da küçülmenin bir yoludur. Ancak örgütsel küçülme stratejisi uygulamış işletmelerin tamamı yalın işletme özelliği göstermez. Çünkü her örgütsel küçülmede yalınlaşma teknikleri sınırlı olarak da kullanılabilir. Yapılan çalışmalar küçülen işletmelerin her zaman yalın bir yapıya kavuşmadığını göstermektedir.<sup>67</sup> İşletmelerin kademe azaltma ve yalınlaşma sağlamadan da küçülebileceği gözden kaçırılmamalıdır. İşletme bir faaliyetini iptal ederek de küçülme gerçekleştirebilir. Bu durumda küçülme gerçekleşirken, işletmede yalınlaşma gerçekleşmemektedir.

Her iki yaklaşımın da amaçları, çıkış noktaları ve misyonları farklıdır. Ancak her iki yeni yönetim tekniği de; işletmenin katma değer yaratmayan, dinamizmini yok eden unsurlarını ortadan kaldırması ve esnek işletme yapılarını ortaya çıkarması anlamında ortak sonuçlar doğurmaktadır.

---

<sup>67</sup> Cingöz,**a.g.e.**,s.18.

### 1.3.3. Kademe Azaltma (Delaying)

Kademe azaltma örgütsel küçülme kapsamında başvurulan yöntemlerden biridir. Kademe azaltmada organizasyonun yatay bir diliminin kaldırılır. Bu yatay dilimin altındaki aktivite ve uzmanlaşmaya dokunulmaz. Ancak piramit yapıda dikey uzmanlaşma azaltılır.<sup>68</sup>

Örgütsel sistem ve işlemlerin basitleştirilmesi, insan kaynaklarının azaltılması ve işletmenin karar vermedeki esnekliğinin artırılması için yapılan, kademe sayısı yada hiyerarşi sayısının azaltılmasına örgütsel kademe azaltma denilmektedir. Bu yöntem en üst seviyedeki tepe yöneticisi ile en alttakiler arasındaki kademelerin azaltılmasını sağlayan bir yöntemdir.<sup>69</sup>

Kademe azaltma çalışan sayısından önce hiyerarşik anlamda kademelerin azaltılmasına yoğunlaşan bir yaklaşımdır. Öncelikle işletmede değer yaratmayan kademeler belirlenmeli ve müteakiben bu kademelerin diğer departmanlarla etkileşimleri dikkate alınarak kademeler ortadan kaldırılmalıdır.

İşletmelerin kademe azaltması, çalışan sayısının azalmasıyla maliyetleri de azaltmaktadır. Bundan başka bürokrasinin azalması, iletişimin artması ve takım bazlı çalışmayı esas alan örgüt kültürünün güçlenmesi diğer sonuçları arasında sayılabilir.<sup>70</sup> Kademelerin azalması, karar verme sürecini merkezîyetçilikten adem-i merkezîyetçiliğe kaydırmakta ve verilen kararların uygulanmasını ve kontrolünü kolaylaştırmaktadır. Organizasyon yapısı yalınlaştıkça, yaratıcılık artmakta ve gelişim hızlanmaktadır.

Kademe azaltma daha çok orta kademe yöneticilerin işine son verilmesiyle sonuçlanmaktadır. Kaldırılan kademelerde yapılan işlerden gerekli olanlar yeniden dağıtılacak ve büyük ihtimalle iş yükü artacaktır. Kademe sayısının azaltılmasıyla, iletişimin etkinliği ve hızı artacak, kararlar daha çabuk alınabilecektir. Çalışanların

---

<sup>68</sup> Hatice Taş, "Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Saha Araştırması", (Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2003, s. 7.

<sup>69</sup> Aykut Göksel, "Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması", (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2001, s. 66.

<sup>70</sup> P.Kettley, "Is Flatter Better? Delaying the Management Hierarchy", (Çevrimiçi)

<http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=290>, Erişim Tarihi: 01.10.2007, par.3.

katılımının artmasıyla birlikte personeli güçlendirme uygulamaları da artacaktır. Statü ve kademeleri ifade eden ünvanlar ortadan kaldırılacaktır. İnsan kaynakları müdürü ve finansman müdürü yerine “kaynak kullanım sorumlusu” gibi bir unvan kullanılabilir. Liderlik ve koçluk uygulamaları ön plana çıkacak ve “takım lideri”, “grup koçu” gibi hiyerarşi temelli olmayan ünvanlar kullanılmaya başlayacaktır.<sup>71</sup>

Kademe azaltma küçülme ile aynı sonucu doğurmaktadır ve örgütün küçülmesi ile sonuçlanmaktadır. Kademe azaltma bir örgütsel küçülme tekniği olarak da kullanılabilir. Ancak her iki kavramın çıkış noktası, organizasyona etkileri ve sağladığı faydalar farklıdır. Bu kavramlar birbirinin yerini tutan değil, birbirini tamamlayan yeni yönetim teknikleri olarak değerlendirilmelidir.

#### **1.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve temel yetenekler ( core competence); birbiriyle ilişkili, birbirini tamamlayan ve aralarında sebep sonuç ilişkisi olan bir özelliğe sahip olduğu için birlikte ele alınması gereken kavramlardır.

Rekabet koşullarının artması ve tüketici beklentilerindeki değişim işletmeleri iyi bildikleri işlere odaklanmaya zorlamaktadır. Günümüzde tüketicinin mal ve hizmet temin kanalları çoğalmıştır. Bu durum işletmelerin tüketici karşısındaki konumunu her geçen gün zorlaştırmaktadır. Bu sebeple, işletmeler özellikle son 20-25 yılda çok çeşitli ürün ve hizmet üretmek yerine, ölçek ekonomisini de kullanarak daha az çeşitli üretim uzmanlaşmayı tercih etmektedirler. Bu uzmanlaşma ve belli alanlarda güçlü olma eğilimi, temel yetenek kavramını işletme gündemine sokmuştur.

Temel yetenekler; bir işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlayan, onu diğer işletmelerden farklı kılan, diğer işletmeler tarafından kolay öğrenilmeyen bilgi, beceri ve yeteneklerin tamamıdır.<sup>72</sup> Bir başka ifadeyle temel yetenekler; işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen, işletmeye rekabet

---

<sup>71</sup> Cingöz, a.g.e., s.20.

<sup>72</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma”, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999, s.2.

avantajı sağlayan, bilgi, beceri ve değerler bütünüdür. Bina makine gibi somut varlıklar temel yetenek değildir.

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) kavramı hayatın her alanında gün geçtikçe daha çok ve çarpıcı uygulamalarla karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma; işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve esnekliklerini artırmak amacıyla, temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetlerini, işletme dışından o konuda uzman işletmelerden tedarik etmesidir. Dış kaynaklardan yararlanmanın sınırlarını görüldüğü gibi temel yetenekler belirlemektedir. Bunun için öncelikle işletme içinde temel yeteneklerin çok iyi tanımlanması zarureti vardır.

Dış kaynaklardan yararlanma, basit bir taşeron kullanma ilişkisinin çok ötesindedir. Kısa dönemli maliyet odaklı bir yaklaşım da değildir. Uzun dönemli stratejik ortaklık olarak ifade edilebilecek, kazan-kazan prensibiyle hareket edilmesi gereken her iki tarafın da kazanabileceği uzun dönemli bir kader birliği yolculuğudur. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında tedarikçiler de ana işletme ile beraber aynı geminin üzerinde yol almaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma hizmeti veren firmalar ve alan firmalar hepsi aynı sanal firmanın unsurları olarak değerlendirilmeli ve faaliyetler bu çerçevede yürütülmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma( outsourcing ) uygulamalarının başlıca nedenleri ve amaçları şunlardır:

- Maliyet Azaltma,
- Rekabet Avantajı Sağlama,
- Temel Yeteneği Geliştirme,
- Teknolojik Yenilikleri Transfer Edebilme,
- Küçülme,
- Esnekliği Arttırma,
- Riski Azaltma,
- Değişim Mühendisliği Kazançlarını Artırma,
- Kaynak Transferi ve Kaynakların Tekrar Etkin Dağılımı
- Yatırım Harcamalarını Azaltma

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarının yanı sıra, bir takım riskleri de vardır. İşletme tedarikçi firmaya bağımlı hale gelebilir. İnsiyatif tedarikçi firmaya geçerse, gerekli gelişim sağlanamayabilir. Tedarikçi firmalar tarafından temel yeteneklerin çalınması durumunda tedarikçi firmalar işletmeye rakip olabilirler. Yanlış tedarikçi seçimi işletmenin imajına zarar verebilir, para ve güven kaybına sebep olabilir. Ana firma dış kaynaklardan yararlanma hizmeti veren tedarikçiye aşırı bağımlı hale gelebilir.

Tüm bunlara rağmen, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında hem derinliğine hem de genişliğine bir büyüme söz konusudur. Önceleri yemek, güvenlik, temizlik hizmetleri gibi basit fonksiyonlarla başlayan uygulamalar, bu gün hem çeşitlenmiş hem de çok büyümüştür. Artık hemen her işletme için dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları kaçınılmaz bir hal almıştır. İşletmeler bu uygulamaların işletmeye kazanımlarını gördükçe her geçen gün daha çok dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler.

Artık işletmeler üretecekleri tüm parçaları ve hizmetleri kendileri üretmek yerine, sadece en iyi şekilde, düşük maliyet ve yüksek kalite düzeyinde üretebileceklerini kendileri üretmektedir. Böylece işletmeler, hantallıktan kurtulmakta ve daha esnek bir yapıya kavuşarak, küresel ölçekte daha hızlı hareket etme imkanına kavuşmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının doğal bir sonucu olarak işletmeler küçülmektedir. Bir anlamda dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, bir örgütsel küçülme stratejisi olarak kullanılabilir. Küçülme isteyen işletmeler tarafından, temel yeteneklerin sağlıklı olarak tespit edilmesine müteakip, dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yürütülecek faaliyetler belirlenmektedir. Bu ihtiyaçları karşılayacak firmaların tespit edilmesi ve uzun dönemli çalışma stratejisinin oluşturulmasından sonra, bu fonksiyonlar işletme dışı uzman tedarikçiler tarafından karşılanmaktadır. İşletmede bu faaliyetler için kullanılan personel ya başka amaçlarla kullanılacak ya da işten çıkarılacaktır.

İşte bu noktada küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları benzerlik göstermektedir. Dış kaynaklardan yararlanma ve küçülme genellikle beraber uygulanması gereken, birbirini destekleyen iki ayrı olgudur. Dış kaynaklardan

yararlanma ve küçülme benzer sonuçları ihtiva etse de, çıkış noktaları ve organizasyona etkileri itibariyle farklı yaklaşımlardır. Ancak her iki yaklaşım da işletmenin küçülmesi sonucunu doğurmaktadır.

### 1.3.5. Doğru Büyüklük Arayışı (Rightsizing)

İşletmeler varlık sebebi, gelişmek, büyümek ve ortaklara katma değer üretmektir. Ancak sürekli büyüme başka sorunları da beraberinde getirmektedir. İşte bu sebeple işletmelerin doğru ölçeğe, doğru büyüklüğe sahip olması ve optimum noktayı yakalaması zarureti vardır.

Doğru büyüklük arayışı olarak ifade edilen rightsizing kavramı, işletmenin büyüklük olarak optimum noktayı yakalamasıdır. Bir anlamda küçülmenin ideal çerçevede yapıldığı ve işletmeye fayda yerine zarar verecek noktaya gelindiğinde durmayı gerektiren bir yaklaşımı ifade etmektedir. Öncelikle optimum büyüklük kavramını ortaya koymak uygun olacaktır.

Optimum büyüklük kavramı; işletme büyüklüğünün sağladığı maliyet tasarrufları ile, neden olduğu menfi tasarrufların toplam etkisi ile belirlenen ölçek olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise, “bütün sektör tarafından hedef olarak kabul edilen bir ilke, bir ideal büyüklük” olarak ifade edilebilir.<sup>73</sup>

“19.yüzyıldan günümüze kadar adı ve uygulaması ne olursa olsun downsizing uygulaması yapılmıştır. Downsizing rasyonellik için yapılan küçülmeyi ifade eder, maliyet düşürme ile eş anlamlı görülebilir. Küçülmenin ve maliyetleri düşürmenin bir sınırı vardır. Bu sınırın altına inildiğinde performans düşmeye başlar. Performans üretme gücü zaafa uğrar. Her organizasyonun içinde bulunduğu koşullarda performansını, üretme gücünü düşürmeden küçülebileceği optimum bir ölçek vardır. Bu ölçeğin yakalanması için yapılan çalışmalar rightsizing olarak adlandırılabilir.”<sup>74</sup> Tanımlarda özellikle ölçek kavramına vurgu yapıldığı görülmektedir. Çünkü doğru ölçeği yakalamanın başarıyla uygulanması ancak özellikle optimum noktanın çok iyi tespit edilmesi ile mümkündür.

<sup>73</sup> Mehmet Cihangir., “Bankacılıkta Optimal Büyüklük ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”,**Dokuz Eylül Üniversitesi İBF Dergisi**, C. 20, S.2, (2005), s.11.

<sup>74</sup> Sedef Seçkin Büyük, “Sağlıklı Zayıfla”,**Capital Dergisi**, (Çevrimiçi )  
[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1972](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972), (Erişim Tarihi: 26.09.2007), par.39.



İşletmelerin büyümesi ile insanın büyümesi arasında bir paralellik kurmak mümkündür. Örgütlerin büyümesi de tıpkı insanın büyümesi gibi sağlıklı yürümesi gereken bir süreçtir. Gereğinden fazla kilo alan bir insan için hızlı kilo vermenin getirdiği olumsuz sonuçlar ile gereğinden fazla küçülen işletmelerin yaşadığı sorunlar da benzerlik göstermektedir.

Gereksiz büyümenin işletmeye bir maliyeti varken, işletmenin tekrar küçülmesinin de bir maliyeti vardır. İşletmenin tekrar küçülerek doğru ölçeğe (rightsizing) ulaşması da ikinci bir maliyet unsuru ile işletmeleri karşı karşıya bırakmaktadır. Üstelik bu maliyet sadece parasal değildir ve çalışanlara negatif etkiler yapan çabaları da ihtiva eder.<sup>75</sup>

Karayalçın'a göre; "bir firmanın büyümesi ve küçülmesi ile maliyetler, karlılık, rekabet üstünlüğü, krizlere dayanıklılık hızı, gelişme hızı, dayanıklılık hızı ve Ar&Ge yeteneği gibi özellikleri değişir. Bir şirket için en uygun boyutu; içinde bulunduğu sektörün pazar koşulları, kullandıkları teknoloji, girdileri, enerji tüketimi ve gerekli insan kaynağının özellikleri ile en önemlisi endüstri dinamiğinin etkisi belirlemektedir." Bu kapsamda sağlıklı küçülme stratejisi izleyerek doğru boyuta ulaşan, böylece verimlilik ve büyüme hedeflerini 1990'lı yıllarda yakalayan Elginkan Holding-E.C.A başarılı bir rightsizing uygulaması olarak ortaya konmaktadır. 1970-1980'lerdeki sert sendikacılık sebebiyle E.C.A aynı ürünleri dört farklı yerdeki küçük fabrikalarda üretme yoluna gitmiştir. 1990'ların başına gelindiğinde grupta 47 şirket faaliyet göstermekteydi. Bu şirketlerin her biri için ayrı yönetim ve kalite kontrol ekipleri oluşturulmuştu. Bu nedenle maliyetler artmış ve kısa vadeli dar düşünceler ön plana çıkmaya başlamıştı. Yönetimsel zorluklar ortaya çıkmaya başlamıştı. Bunun üzerine bir optimizasyona gidilmesi gerekliliği doğmuş ve bir rightsizing projesiyle şirket sayısı 17 ye indirilmiştir. Sonuçta operasyon başarılı olmuş ve yönetim kadrolarından daha etkin faydalanırken, Ar&Ge performansı da yükselmiştir.<sup>76</sup>

Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Doğru ölçeği bulma örgütsel küçülmenin ideal ve özel bir hali olarak görülebilir.

---

<sup>75</sup> Orhan Eser,"Küçülürken İnsan Kaynakları Ne Yapmalı", (Çevrimiçi )  
<http://www.demiryas.com/5801/6584.html> , (Erişim Tarihi: 02.09.2007), par.8.

<sup>76</sup> Büyük,a.g.e.,s.1.

Sonuçta doğru ölçeği bulma (rightsizing) örgütsel küçülme ve yeniden yapılanmaya proaktif bir yaklaşımdır.<sup>77</sup> İşletmelerin optimum büyüklüğü hedeflemesi ve yakalamasını öngören bir yaklaşımdır. İşletmeler küçülürken olduğu kadar büyürken de doğru ölçeği yakalama arayışı içerisinde olmalıdır. Doğru ölçek arayışı sadece küçülme aşamasında gösterilen bir gayret değildir. Doğru ölçek arayışı ( rightsizing ) kavramının, küçülme stratejisiyle ortak noktaları oldukça fazla olsa da, birbirinin aynı kavramlar değildir.

### 1.3.6. Örgütsel Gerileme

Küçülme ve örgütsel gerileme kavramları ilk başta benzer çağrışımlar yapmaktadır. Yüzeysel olarak bakıldığında, küçülme sadece organizasyonların büyüklüğünde bir azalma olarak yorumlanabilir. Bu durumda küçülme, örgütsel gerileme kavramı ile karıştırılabilir. Fakat bu ikisini hem kavramsal hem de gözlemsel olarak ayıran önemli farklar bulunmaktadır. Küçülme sadece örgüt yapısının değil aynı zamanda işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, kabiliyetlerin dışında kalan faaliyetlerin ve birimlerin ortadan kaldırılması, tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi demektir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarında da küçülmeye gider. Böylece maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk uyum, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde edilmeye çalışılmaktadır. Küçülme işletmenin faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmemektedir.<sup>78</sup>

Gerileme ise, pazarın küçülmesi ve rekabetin artması, bütçe kesintileri, meşruiyet kaybı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayamama, durgunluk ve organizasyonel performansın küçülmesi olarak tanımlanmıştır. Başka bir anlatımla, gerileme istemeden ortaya çıkan bir olgudur. Örgütün ve yönetimin isteyerek verdiği bir karar sonucu ortaya çıkmaz. Diğer taraftan küçülme kasıtlıdır, istem dışı değildir. Gerileme küçülmenin aksine hedefe yönelik bir iyileştirme stratejisi değildir. Verimliliğin arttırılmasını

---

<sup>77</sup> Cingöz, a.g.e., s.29.

<sup>78</sup> E.Burcu Bulgurcu, “Küçülme Stratejileri ve Türkiye’nin İlk 500 Büyük İşletmesi Üzerinde Krizle Gelen Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, (Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antakya, 2003, s.10.

hedeflemez ve aksine verimliliğin azalmasına yol açar. Gerileme örgüt faaliyetlerinin konulmuş hedefler doğrultusunda sonuç vermediği anlamına gelmektedir. Küçülme ise örgüt yapısını yalınlaştırıp, kademeleri ve gereksiz faaliyetleri azaltarak işletmenin karlılığını arttırmak amacını gütmektedir. Bu çerçevede her iki kavramın da bir kısım sonuçları benzer olsa da, gerçekte çıkış noktaları ve sonuçları arasında ciddi farklılıklar mevcuttur.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Bulgurcu,**a.g.e.**, s.10.

## 2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN AMAÇLARI ve NEDENLERİ

### 2.1. Örgütsel Küçülmenin Amaçları

Örgütsel küçülme işletmelerde iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi şartların zorlamasıyla yani ihtiyaçtan, diğeri de uzun dönemli stratejik bir tercihin sonucunda isteğe bağlı olarak yapılır.

İhtiyaç nedeniyle küçülmede, işletmeler iç ve dış etkenler karşısında bir anlamda alternatifsizlikten çaresizlikten küçülmeye gitmektedirler. Bu durumda çok sağlıklı analizler ve değerlendirmeler yapılmadan, daha yüzeysel bir yaklaşımla sorunun özüne ilişkin tespitler yapılmadan kararlar alınabilir. Bu tür durumlarda en tipik uygulama personelin işine son vermek ve departmanı kapatmak şeklinde gelişmektedir. Bu da sadece maliyet odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirdiğinden, işletmenin uzun dönemli menfaatlerine hizmet edecek nitelikli personelin kaybedilmesi sonucunu doğurabilmektedir.

İsteğe bağlı örgütsel küçülme ise, işletmenin uzun dönemli stratejik yaklaşımlarının bir sonucudur. Vizyon sahibi, bu güne geleceğin kavram ve kuramlarıyla bakabilen, yarının gözlükleriyle bu günü değerlendirebilen yöneticilerin işidir. İşletmenin içinde bulunduğu o günkü koşullar küçülmeyi gerektirecek bir görünüm arz etmese de, uzak görüşlülüğün ve olayların analitik değerlendirilmesi neticesinde böyle bir karar alınabilmektedir. Bu anlamda küçülmenin bu şekli tepkisel davranışlara yol açabilir. Çok çabuk sonuçlandırılma zorunluluğunun olmaması, işletmeyi küçülmeye iten dinamiklerin ve yapılan hataların daha sağlıklı değerlendirilmesine imkan tanır.

İsteğe bağlı küçülme “proaktif” bir bakış açısına sahipken, ihtiyaçtan küçülme “reaktif” bir özellik göstermektedir.<sup>80</sup> İdeal olanı işletmenin tercihli bir şekilde, bilinçli olarak küçülmesidir. Ancak kimi zaman, zamanında alınmayan önlemlerin ve yapılan hataların bir sonucu olarak ihtiyaçtan küçülme zarureti ortaya çıkmaktadır. Geç de olsa bu durumda küçülme stratejisini uygulamaktan kaçınılmamalıdır.

---

<sup>80</sup> Büte,a.g.e.,s.9.

Bu iki sebep, küçülme stratejisinin amaçlarını ve sebeplerini yeterince açıklamaktadır. Küçülme stratejisinin amaçları ve sebepleri, son yıllarda yönetim organizasyon alanında ortaya çıkan diğer örgütsel değişim yöntemlerinin amaç ve nedenleriyle büyük bir paralellik göstermektedir. Bu kapsamda küçülmenin amaçları şunlardır:<sup>81</sup>

- Maliyetleri düşürmek
- Bürokrasiyi azaltmak ve esnekliği arttırmak
- Karar verme sürecini hızlandırmak
- İletişimi daha iyi hale getirmek
- Girişimci davranışı teşvik etmek ve personeli güçlendirmeyi hızlandırma
- Verimliliği arttırmak
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek
- Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak
- Yaratıcılığı ve yenilikçiliği harekete geçirmek
- Sinerjiyi arttırmak
- Kişisel sorumlulukları daha iyi izlemek

Şüphesiz ki, bunların dışında yeni yönetim tekniklerinin ve işletmelere dinamizm kazandıran yöntemlerin uygulanabilmesi ve bu anlamda kazanımlar elde edilmesi için de küçülme stratejisi uygulanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, yalın organizasyon, personeli güçlendirme, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim gibi yaklaşımlar küçülme ile paralel yürütülecek uygulamalardır. Bir diğer ifadeyle, diğer yönetim tekniklerinin uygulanması ve kazanımlarından faydalanılması amacıyla da küçülme stratejisi uygulanmaktadır.

Son yıllarda finansal piyasalardaki duyarlılıklar ve riskler artmıştır. Bunun sonucunda çok sayıda kriz meydana gelmiştir. İşletmeler için kriz yönetimi olgusu gelişmiş ve bu çerçevede krizlere karşı hazırlıklı olmak temel bir yaklaşım olarak benimsenmiştir. İşletmeler krizlerin yanı sıra durgunluk dönemlerinde de sıkıntı yaşamaktadırlar. Kriz ve ekonomik durgunluk ortamlarına işletmeyi hazırlamak

---

<sup>81</sup> Ataman,a.g.e.,s.369.

maksadıyla küçülmeyi tercih etmektedirler. Böylece işletmeler; kriz ve durgunluk dönemlerini asgari kayıpla atlatabilme imkanına kavuşmaktadırlar.

Kamu kurumlarının özelleştirme uygulamaları da küçülme stratejisinin kullanılmasının sebeplerinden biridir. Özelleştirme öncesi şirketin karlılığını yüksek gösterme çabasının da bir sonucu olarak uygulama alanı bulmaktadır.<sup>82</sup> Küçülme, özelleştirme öncesi şirketin esnekliğini arttırmak, alıcının özelleştirme sonrası ciddi finansal yükümlülüklerle karşı karşıya bırakılmaması amacıyla sıklıkla tercih edilmektedir. Özellikle Türkiye’de var olan kıdem tazminatı uygulaması özelleştirme öncesi, personel azaltma yoluyla yapılan örgütsel küçülmeyi gerekli kılmaktadır.

Ayrıca asimetri teorisi olarak adlandırılan, işletmelerin pazar liderinin davranışını taklit ederek stratejik uygulamalarda geç kalmamayı hedef almaları da bir küçülme sebebidir. Büyük işletmelerin veya örnek alınan işletmelerin küçülmesi durumunda, diğer işletmeler de risk azalttıklarını düşünerek küçülme yoluna gitmektedirler.<sup>83</sup> Aynı şekilde Kurumsal Teori, küçülmeyi çevresel belirsizliğe karşı bir tepki olarak görmektedir. İşletmeler bu yaklaşımı bir kontrol mekanizması olarak kullandıkları için seçerler. Yöneticiler çevreyi belirlemede yetersiz kaldıklarında, genellikle diğer kurumlara özdeş veya benzer uygulamalar yaparlar. Bu teorideki en önemli ayrıntı, iyileşen performans ile küçülme arasında güvenilir bir ilişki olmadan işletmelerin küçülmek için birbirini taklit etmeleridir. Bu teoriye göre, “küçülme kavramı doğru bir strateji olarak ileride ortaya çıkabilecek belirsizliklere karşı tampon vazifesi görmektedir.”<sup>84</sup>

Aynı şekilde işletmelerin kıyaslama (Benchmarking) uygulamaları da bir küçülme sebebi olarak ortaya çıkabilmektedir. Günümüz dünyasında, işletmeler her alanda rakipleriyle ve model alınabilecek firmaların uygulamalarıyla kendi uygulamalarını kıyaslamaktadırlar. Bunun sonucunda rakip işletmelerin küçülme stratejileri uygulaması, kendini diğerleri ile kıyaslayan işletmeleri küçülmeye yönlendirmektedir.

Teknolojik gelişmeler, her geçen gün hayatı kolaylaştırdığı gibi, işletmelerin faaliyetlerini de kolaylaştırmaktadır. Bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve depolama olanaklarının teknolojik gelişmelere paralel artması, özellikle orta kademe

---

<sup>82</sup> Karabağ,,a.g.e., s.16.

<sup>83</sup> a.g.e.

<sup>84</sup> Gemlik,a.g.e, s.29.

yöneticilerinin istihdamını kısıtlamaktadır. Aynı şekilde akıllı makinelerin üretim alanında kullanılması, istihdam üzerinde ciddi bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Bir makine yüzlerce insanı işsiz bırakabilmektedir.

Mistik yönetim anlayışı da bir küçülme sebebi olarak değerlendirilebilir. Daha az iş gücüyle daha fazla verim elde edebileceğini düşünen liderler, bu amaçla küçülmeyi tercih edebilmektedirler.<sup>85</sup> Bu uygulama lidere tatmin duygusu yaratmasının yanı sıra, işletmeye de küçülmenin olumlu sonuçlarından istifade etme imkanı sağlamaktadır.

Teknolojik değişiklikler ve ürünlerin ömürlerini tamamlamaları da küçülme sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>86</sup> Değişen teknoloji tüketicileri daha başka ürünlere kanalize edebilmekte, böylece işletmenin küçülmesi bu da yeterli olmadığı durumlarda, hatta çöküşü bile söz konusu olabilmektedir. Örneğin çakmak kullanımının ucuzlaması ve yaygınlaşmasının, kibrit üreten işletmeleri birleşme veya küçülmeye karşı karşıya bırakmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Büyük işletmenin çalışanı olmak çalışan açısından eski prestijini kaybetmiştir. İş görenlerin daha çok sorumluluk ve kontrole sahip oldukları, organizasyonun kararlarına katılabildikleri küçük işletmeler, iş görenler tarafından eskiye nazaran daha çok tatmin sağlayıcı olarak algılanmaktadır. Bu durum küçük işletmelerin bir avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde tüm dünyadaki hızlı küreselleşme eğilimi, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, küçük işletmelere bir çok fırsatlar sunmaya başlamıştır. Küçük işletme yapılarında katı bürokrasinin yumuşaması ve sivri organizasyon piramitinin basıklaşması, küçük işletmeleri çalışanlar için cazip hale getirmiştir.<sup>87</sup> Ayrıca özlük hakları başta olmak üzere ücret dışında tanınan avantajların standart olmaması ve esnek uygulamalar sebebi ile küçük işletmeler bazı çalışanlar için cazip olabilmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi işletmelerin küçülme stratejisi uygularken bir çok amacı vardır. Çalışmanın bu bölümünde arasında diğer amaçlara nazaran ön plana çıkan; maliyet etkinliği sağlamak, bürokrasiyi azaltmak ve esnekliği arttırmak,

---

<sup>85</sup> Zehir,a.g.e., s.32.

<sup>86</sup> Coşkun,a.g.e., s.7.

<sup>87</sup> Bulgurcu,a.g.e., s.9.

verimlilik artışı sağlamak ile iletişimi ve hızlı karar vermeyi arttırmak gibi amaçların ayrıntılı açıklanmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

### 2.1.1. Maliyet Etkinliği Sağlamak

Günümüzde küreselleşme ve iletişim olanaklarının artması ile birlikte dünya adeta tek bir pazar haline gelmiştir. Artan rekabet koşulları firmaları fiyatlarını aşağı çekmeye zorlamaktadır. Çünkü bir malın dünyada geçerli bir fiyatı vardır ve günümüzde bu geçerli fiyattan malı tedarik etme imkanı çok artmıştır. Fiyatların aşağıya çekilebilmesi için maliyet etkinliğinin sağlanmasına yönelik çabalar da artmıştır. İşletmeler maliyetlerden kısılabilmek için yeterince katma değer yaratmayan departmanları kapatma ve bir kısım fonksiyonları daha düşük maliyetle dışarıdan karşılama yoluna gitmektedirler. Bu kapsamda işletmeler örgütsel küçülme stratejisi uygulayarak, maliyet etkinliğini sağlamaktadırlar.

Örgütsel küçülme özellikle bütçedeki harcamaları azaltma problemidir. Bütün işletme bütçelerinde, esas olarak personel harcamaları direkt ve indirekt maliyetler olarak önemli bir yer tutar. Bu amaçla örgütsel küçülme stratejisi izleyen işletmelerin, işgücü azaltımını bir maliyetleri azaltma tekniği olarak kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir.<sup>88</sup> Maliyet düşürme beklentisi küçülme stratejisi sonucunda ulaşılmak istenen en önemli yarardır. İşletmeler maliyet düşürme dışında, bununla bağlantılı başka finansal yararları da hedeflemektedirler. Bunlar; ortaklara dağıtılan karı arttırmak, hisse senedi fiyatını yükseltmek ve yatırımın geriye dönüş oranını yükseltmektir.<sup>89</sup>

Ayrıca maliyetleri düşürme ile hedeflenen finansal karlılığı artırmaktır. Ancak bu konuda Morris, Casciove Young tarafından 3268 firma üzerinde yapılan bir araştırma, işgücü azaltımını ile finansal performans arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır.<sup>90</sup>

Ayrıca dünyada artan bir trendle şirket evlilikleri ve satın almalar devam etmektedir. Piyasalara her gün yeni bir satın alma ve birleşme haberi düşmektedir. Arzu

---

<sup>88</sup> Zehir, a.g.e., s.33.

<sup>89</sup> Karabağ, a.g.e., s.17.

<sup>90</sup> Peter J. Carswell, "The Financial Impact Of Organisational Downsizing Practices— The New Zealand Experience", *Asia Pacific Journal of Management*, , C.22, S.1( March 2005), s.42.



edilen sinerjik etkinin yakalanabilmesi için, bu operasyonların hemen ardından bir kısım iş birimlerinin kapatılması, ciddi oranda çalışanların işten çıkarılması gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır. İşletmeler, şirket evlilikleri yoluyla bir kısım operasyonları ortak yürüterek, ölçek ekonomisinden istifade ederek, maliyet etkinliği sağlamayı amaçlamaktadırlar. Birleşme ve satın almaların temelinde piyasa hakimiyetinin yanı sıra, maliyet etkinliğinin sağlanması da ana bir amaç ön plana çıkmaktadır.

Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından 2001 yılında yapılan araştırmaya göre, ABD’de işletmelerin işgücünde indirime gitme yoluyla küçülmelerindeki en önemli neden karlarda azalma olarak tespit edilmiştir. Bunu yeniden yapılanma ve ulusal ekonomiden ileri gelen nedenler takip etmiştir<sup>91</sup> Karlardaki azalma büyük ölçüde, maliyetlerin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Rekabet edilebilir fiyatlarda mal ve hizmet üretimi işletme firma bünyesinde karşılanamıyorsa, işletme bunu bir şekilde başarmak durumundadır. Maliyet etkinliğini sağlamak amacıyla işletmeler küçülme stratejisi uygulamaktadır.

### **2.1.2. Bürokrasiyi Azaltmak ve Esnekliği Arttırmak**

İşletmelerin varlık sebebi büyümek ve kar elde etmektir. Pazarda fırsat kovalama gayreti ve sert rekabet süreci işletmeleri olması gerekenin üzerinde bir büyüklüğe taşımaktadır. Bir süre sonra işletmelerin bir kısım çalışanlarının varlık sebebi tartışma konusu yapılabilir hale gelmektedir. Yani işletmede çalışanların bir kısmı amaca değil, bu amaca ulaşmak için araç olan bir kısım faaliyetlere odaklandığı görülmektedir. Bir anlamda amaç araç dengesi kaybolmuştur. Amacın ikinci plana itildiği, araçların amaç haline geldiği bir ortam işletmeye hakim olmaktadır. Bu durum bürokratik çabaları ve faaliyetleri arttırmaktadır. Kişiler konumlarını koruma uğruna daha çok bürokrasiye sarılmakta ve işletmeyi hantallaştırmaktadırlar.

Bürokrasi ve günümüzde çalışanlar için çok önemli olan motivasyon ilişkisine yönelik yapılan şu tespitler son derece çarpıcıdır. “Kimse büyük ölçekli örgütü sevmez. Kimse bir üstünden emir alan bir üstten emir almayı da sevmez. Çalışanlar her şikayette kuralları

---

<sup>91</sup> Halil Bader Arslan, Örgütsel Küçülme, Yeniden Yerleştirmede Destek Danışmanlığı ve Türkiye Uygulaması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2004, s.24.

ben koymadım ya, ben yalnızca onu uygulamayı yapan insanlarca da yönetilmek istemezler. Örgütler sürekli olarak düzeni korumak zorundadır. Büyük ölçekli örgütte, yaratıcı özgürlükten vazgeçmek pahasına düzenlilik eğilimi vardır. Düzen ve özgürlük arasında bu temel ikileme bağlı olarak daha birçok karşıt çiftler sayabiliriz. Merkezileşme düzenliliğin bir kavramıdır, merkezileşmeme ise özgürlüğün. Düzen akıl ve verimliliği getirir, özgürlük ise sezgi ister ve yeniliklere götürür. Bir örgüt büyüdükçe düzen gereksinimi de açık ve kaçınılmaz bir hal alır. Fakat bu gereksinim karşılanırken insanın yaratıcı sezisini kullanmasına olanak verilmez, çalışanın düzensizliği için bir yer bırakılmazsa, örgüt cansızlaşır, hayal kırıklıklarının ve doyumsuzlukların yarattığı bir çöl halini alır. İnsanların içlerindeki güdülere göre hareket ettiği herkesin bildiği ve sıradan bir hakikattir. Sonuçta bürokrasi motivasyonu yok eder.”<sup>92</sup>

Oysaki günümüz koşulları işletmenin daha esnek ve gereksiz bürokrasiden arındırılmış bir yönetim anlayışıyla yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Büyük balığın küçük balığı yuttuğu anlayış yerini, hızlı balığın yavaş balığı yuttuğu anlayışa bırakmaktadır. Pazarda rakiplerin hamleleri ve müşteri tatmininde hızın ön plana çıkması sebebiyle, işletmelerin hızlı olması kaçınılmazdır. Hız olgusu işletmenin bütün süreçleri için geçerlidir. Siparişe dayalı bir üretimde, malın çok hızlı üretilmiş olmasına müteakip, hızlı bir şekilde teslim edilmesi ile olay bitmemektedir. Bu durumda servis ve bakım faaliyetlerinde ortaya çıkacak gecikmeler şirketin tüm çabasını boşa çıkarmaktadır. Bunun için ciddi koordinasyona ve sonuç odaklı bütünsel bir bakış açısına sahip olma zarureti vardır. Bu da gereksiz bürokrasi ve faaliyetlerin minimize edilmesi, yeterince hızlı olunamayan hizmetlerin ve faaliyetlerin dışarıdan karşılanması ile mümkündür.

Bürokratik işlemlerin azaltılma ve esnekliği artırmanın en önemli yollarından biri de küçülmedir. İşletmenin ürettiği nihai mal ve hizmetler üzerinde katma değer yaratmayan faaliyetlerden arındırılması, bu faaliyetlerde istihdam edilen personelin işten çıkarılması veya azaltılmasıyla sonuçlanacaktır. Azalan personel daha etkin kullanılacak, dolayısıyla personeli güçlendirme (empowerment) programına ihtiyaç olacaktır. Bu arada iş süreçlerinin yeniden dizaynı yapılarak, personel azaltılmasını destekleyen çalışmalar yürütülecektir. Bir kısım işlerin dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanması, işletmenin bürokrasiden arındırılma ve esneklik sağlama gayretlerini tamamlayacaktır.

---

<sup>92</sup> Gemlik, **a.g.e.**, s.22.

### 2.1.3. Verimliliği Arttırmak

Verimlilik kavramı çağımızda az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlar için yoksulluktan kurtulma, gelişmiş ülkeler için ise güçlerini koruyarak geleceklerini güvence altına alma amacına yönelik çok önemli bir kavramdır.<sup>93</sup> Aynı şekilde büyük küçük tüm işletmeler için de verimlilik kavramı çok önem arz eden bir olgudur. Her geçen gün işletmelerde verimlilik artışı arayışı daha da artmaktadır. Bu alanda gösterilen gayretlerin sonucu çarpıcı gelişmeler kaydedilmesi, işletmelerin verimlilik artışı sağlamaya yönelik çabalarını arttırmaktadır.

Verimlilik en az girdi ile en çok çıktı elde etme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin mal ve hizmet üretme süreçlerinde kullandıkları girdilerden biri de insan kaynağıdır. Verimlilik artışı sağlayabilmek için, örgütsel küçülme stratejisi bir yöntem olarak kullanılabilir. Böylece işletmeler verimliliğini arttırmak için personel azaltımına gitmekte, ancak işletmenin elde ettiği sonuçlarda ise büyüme kaydetmektedir. Bu durumda verimlilik yükselmektedir.

Küçük ölçekli organizasyonlara nazaran daha fazla kaynağa sahip olmasına rağmen, büyük ölçekli firmalarda küçülme eğilimi daha fazla görülmektedir. Bunun nedeni, bu işletmelerin büyüklükleri nedeniyle, personel açısından gereğinden fazla yüklü olduğu için verimsiz ve hantal olarak değerlendirilmesidir.<sup>94</sup> Piyasada belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin, verimsizlik ve hantallık gibi bilinen işletme hastalıklarından arındırılması durumunda, çok daha dinamik ve pazar tecrübesi olan işletmeler ortaya çıkacaktır ki, bu önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, özellikle son on yılda, küçülmenin karlı şirketlerde bir strateji olarak izlendiği görülmektedir. Küçülme; 1990'lara kadar daha çok finansal kriz ve resesyondan kaynaklanan sebeplerle gerçekleşirken, 1990'lardan sonra ise ağırlıklı olarak daha farklı amaçlarla yapıldığı gözlenmektedir. 1990'lardan sonra küçülme, işletmelerin daha fazla kar artışına rağmen artan bir trendle devam etmektedir. Sağlıklı ve kar üreten bu firmaların küçülmesinin ana nedeni, hızla artan rekabet ortamında daha fazla verimlilik artışı sağlama güdüsüdür.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Özkandemir, a.g.e., s.5.

<sup>94</sup> Ataman, a.g.e., s.370.

<sup>95</sup> Zehir, a.g.e., s.33.

Küçülme bir performans geliştirme aracıdır. Örgütsel küçülmeye paralel olarak insan kaynakları da küçülecektir. Geride kalan personel arasında bir çatışma yaratılmamasına dikkat edilmelidir. Yöneticiler ortaya çıkacak anlaşmazlıklara, moral ve güven azalmasına hazırlıklı olmalı, süreci bu çerçevede yönlendirmelidirler. Eğer işletmede kalanlar verimliliği ve üretkenliği arttırlırsa küçülmeden olumlu sonuç alınabileceği unutulmamalıdır.<sup>96</sup>

#### **2.1.4. İletişimi Arttırmak ve Karar Verme Sürecini Hızlandırmak**

Örgütler büyüdükçe ilişkiler formalleşmektedir. Örgütsel kurallar ve standartlaşmış prosedürler kurumsallaşmaktadır. Böylece örgüt yapısı değişimlere uyum sağlayamayacak kadar katılaşmaktadır. Bu durumda hiyerarşik örgütlenme nedeniyle yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamamaktadır.<sup>97</sup>

Ayrıca işletmeler büyüdükçe ara kademelerin sayısı artmakta, artan ara kademeler iletişimde sorunların çıkmasına yol açmaktadır. Artan personel sayısı, sağlıklı bilgi akışını güçleştirmekte ve bunun sonucunda yöneticilerin karar verme sürecini zorlaştırmaktadır.

Günümüz dünyasında mal ve hizmet üretimi sıradanlığını yitirmiş, müşteri beklentileri mal ve hizmet üretimini hiç olmadığı kadar etkiler hale gelmiştir. Mal ve hizmet üretimi ileriden geriye doğru, müşteriden başlayan bir çıkış noktasıyla şekillenmektedir. Ayrıntılara önem verilmesi, mal ve hizmet üretiminde müşteri odaklı olma zorunluluğu ve üretimin daha kompleks bir hal alması, her kademedeki çok yoğun bir şekilde ve çok yönlü olarak bilgi akışını ve iletişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Hantallaşan işletmelerde bilgi akışı ve iletişimde sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Hız olgusu müşteri açısından dolayısıyla işletmeler açısından da çok büyük önem arz etmektedir. Unutulmamalıdır ki, bir işletmede hızlı karar alıp, hızlı uygulamalar ortaya konmadığı sürece hız faktörü bir rekabet unsuru olarak işletmeye katkı

---

<sup>96</sup> Özkandemir, a.g.e., s.17.

<sup>97</sup> Büte, a.g.e., s.15.

sağlayamaz. Bu amaçla işletmenin personel ve faaliyet olarak gereksiz yüklerden arındırılması zarureti vardır.

Örgütsel küçülmenin ana amaçlarından biri de, uzmanlaşmış, esnek, gevşek bağlı birimler oluşturarak, iletişimin daha kolay yapılması ve karar verme sürecinin hızlandırılmasıdır.<sup>98</sup> Günümüzde doğru karar vermek kadar, hızlı karar vermenin de önemli olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Fırsatları ve tehditleri okuyabilen ve bunlara yönelik reaksiyonu hızla devreye sokan işletmeler pazarda rakiplerine nazaran önemli kazanımlar elde etmektedirler.

## 2.2. Örgütsel Küçülmenin İdeolojik Nedenleri

Bir stratejiyi anlamlandırmak onun ideolojik temellerini anlamaktan geçeceği için, örgütsel küçülmenin de ideolojik temelleri, sosyal, teknolojik ve finansal değişkenlerin etkilerini araştırarak ortaya konabilir. İşletmelerin izlediği politikalar incelendiğinde, 1990'lı yıllara kadar, işletmelerin genellikle finansal kriz ve mal talebinde düşüş olduğu dönemlerde boyut küçültme stratejisi uyguladığı görülmektedir. Yani karların azalmasının sonucunda, bir anlamda sabit maliyetleri azaltma çabasıyla, iş gücü azaltımı rasyonel bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Bir anlamda 1990'lı yıllara kadar ekonomik nedenler küçülmenin temel nedeni olmuştur.<sup>99</sup>

Küçülme stratejisini sadece “çevresel şartlarda meydana gelen değişmelerin örgüte dayatması” ve “örgütün rekabet gücünü artırma adına kendini yenileme/değiştirme çabalarının doğal bir sonucu” olarak yorumlamak konunun eksik ve dar bir yaklaşımla ele alınması sonucunu doğurur.<sup>100</sup> Bu anlamda küçülmenin ideolojik temellerine de değinmenin yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

Küçülmenin ideolojik temellerini ortaya koymadan öncelikle ideoloji kavramına değinmekte fayda vardır. İdeoloji; “bazı insanları bir arada tutan, olayları sebep sonuç ilişkisi içinde açıklayan tutarlı göreceli inanç seti” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim ideolojileri örgütlerde bir dizi fonksiyona sahiptir. Bu üç gerekçeye bağlı olarak örgütlerin ideolojiye ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Bu noktada örgütsel küçülmenin sosyal

---

<sup>98</sup> Göksel, Örgütsel..., a.g.e., s. 46.

<sup>99</sup> Zehir, a.g.e., s.28.

<sup>100</sup> Cingöz, a.g.e., s. 37.

yönlerini açıklayan iki temel ideolojiden bahsetmek yerinde olacaktır. Bunlar çalışanın kendine güveni (özgüven) ideolojisi ve bürokrasiyi azaltma ideolojisidir.<sup>101</sup> Her ne kadar küçülmenin arkasında ekonomik, sosyal ve siyasi etkenler olsa da, küçülmeyi hızlandıran ana etkenin yöneticilerin bunu kabul edilebilir bulmaları ve muhtemelen uygun bir strateji olduğuna dair kanaat taşımalarıdır.<sup>102</sup>

Örgütsel araştırmalar, yönetsel ideolojilerin örgütsel düzenlemeler üzerinde yadsınamaz etkileri olduğunu ileri sürmektedir. Bu etkilerden birisi, örgütsel ideolojilerin yöneticilerin davranışlarını düzenlediği ve yönlendirdiğidir. İkinci önemli bir etki ise, belirsizliği azaltmasıdır. Böylece, çevrenin standart yorumu sağlanırken, bilgi işleme gereksinimi azalmaktadır. Üçüncü önemli etki ise, karşılaşılan problemlerin akılcı bir bakış açısıyla çözülmesine yardımcı olur.<sup>103</sup>

Örgütsel küçülme ideolojisinin temelleri olarak addedilen, çalışanların kendine güvenmesi ideolojisi ve bürokrasi azaltma ideolojisinin kısaca açıklanması uygun olacaktır.

### **2.2.1. İşgörenin Kendine Güveni İdeolojisi**

Bu ideolojiye göre, işveren ve iş gören arasında geleneksel olarak var olan, “güven ve bağlılık” temeline oturtulmuş iş akdi çerçevesinde, iş görenin bağlılığına karşılık iş veren istikrarlı bir istihdam güvencesi sağlamalıdır. Oysaki çevresel etkilerle, değişim hızı arttıkça, rekabet baskısı yoğunlaştıkça ve esneklik gereksinimi ortaya çıktıkça, işletmenin çalışanına iş güvencesi sunma imkanı daralmaktadır. Bu nedenle iş görenin kendini geliştirerek kendi iş güvencesini kendisi yaratması gerekmektedir. Bu anlayış iş görenle çalıştığı kurum arasındaki psikolojik sözleşmenin giderek değiştiğini ortaya koymaktadır.<sup>104</sup> Bu ideolojide verilmek istenen temel mesaj, çalışanın iş verene güvenmeyi bırakıp, kendine güvenmesidir.<sup>105</sup> Eğer çalışan istihdam edilmek istiyorsa, kendini yenilemek ve yeterli donanıma sahip olmak durumundadır. Aksi takdirde

---

<sup>101</sup> Cingöz,,**a.g.e.**, s. 37.

<sup>102</sup> Coşkun,**a.g.e.**, s. 15.

<sup>103</sup> Zehir,**a.g.e.**,s. 28.

<sup>104</sup> Cingöz,**a.g.e.**, s. 38

<sup>105</sup> Zehir,**a.g.e.**,s.31.

çalıştığı örgüt onun yerine örgütsel devamlılığı sağlamak adına, örgütün beklentilerine uygun bir başkasını bulup istihdam etmek durumunda kalacaktır.

Bu ideolojiye göre hızla değişen koşullar, yöneticilerin beklentilerini hızla değiştirmektedir. Sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilen ve bu çevrede çalışabilen personel arayışı hız kazanmıştır. Bu koşullarda gerekli donanımına sahip çalışanlar işletmede kalırken, bu nitelikleri karşılayamayanlar işletmeden ayrılmak durumundadırlar. İşte bu nedenle, iş güvencesi kişinin kendi performansına bağlıdır. Bu durumda örgütsel küçülme, ideolojik olarak kabul edilen bir uygulama olabilir.<sup>106</sup>

Çalışanın özgüveni ideolojisinin temelleri atan bir yaklaşım da, uzun dönemde bir kişinin kendisini bir organizasyona bağlı hissetmesinin, organizasyona ve kendisine bir yarar sağlamayacağı şeklindeki değerlendirmelerdir. Çalışanların kendi öz güvenlerinin sağlanması ile iş güvencelerini kendilerinin elde edecekleri ifade edilmekte, bu öz güven sayesinde kendi kendini güçlendirerek ve yetiştirerek konumunu güçlendirmektedir.<sup>107</sup>

Bu çerçevede iş görenin kendine güvenmesi ideolojisinin, özellikle işten çıkarmalar karşısında potansiyel faydalar ihtiva ettiği ileri sürülmektedir. Ancak “ideolojilerin çevre ile ideolojik iddiaları tutarlı hale getirmek için çevreyi etkilediği” varsayımından hareketle, çalışanın kendine güvenmesi ideolojisi kabul gördükçe, çalışanla işletme arasındaki sosyal bağların zayıflaması sonucunda, işten çıkarmalarda keyfiliğin artacağı değerlendirilmektedir. Böylesi bir ideolojik atmosferde, yöneticilerin eylemlerini meşrulaştırma, karşıt iddiaları bastırma ve dikkate almama eğilimleri artacaktır. Ülkemiz açısından bakıldığı zaman, mevcut yasal düzenlemeler işten çıkarmaları zorlaştırdığı için, çalışanın öz güveni ideolojisinin uygulamalarla desteklenmesi için henüz erken olduğu değerlendirilmektedir.<sup>108</sup>

### **2.2.2. Bürokrasiyi Azaltma İdeolojisi**

Bürokratik yönetim tarzı klasik yönetim tarzının temsilcilerinden Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Weber tarafından ortaya atılan bürokratik yönetim

---

<sup>106</sup> Cingöz, a.g.e,

<sup>107</sup> Coşkun, a.g.e, s.17.

<sup>108</sup> Coşkun, a.g.e, s.18.

tarzındaki “bürokrasi modeli” ile günümüzde algılanan bürokrasi farklılık göstermektedir. Weber’in ortaya koyduğu bir örgüt yapısı olarak bürokratik modelde görevler hiyerarşik bir sistem olacak şekilde düzenlenmiştir. Hiyerarşinin her kademesinde yetki ve görevler önceden belirlenmiş kanun, kaide ve idari kurallarla biçimsel olarak ifade edilmiştir. İşler bölümlere ayrılarak uzmanlaşmış kişiler tarafından yürütülmektedir. İşlemler ve iletişim yazılı olarak yapılmakta, iş görenler emirler yasal yetkiye dayandığı için uymaktadırlar. Görüldüğü üzere Weber bürokrasiyi bir örgüt modeli olarak ortaya koymuş ve aslında günümüzde bürokrasi nedeniyle ortaya çıktığına inandığımız bazı problemleri ortadan kaldırabilmek ve ideal örgüt yapısını kurarak verimliliği arttırmak istemiştir.<sup>109</sup>

Weber, yukarıda da ifade edildiği gibi, bürokrasi modelini meşru (resmi) otorite üzerine kurmuştur. “Bu klasik yönetim akımının bürokrasi modeline karşı debürokrasi kavramı taraftar bulmaktadır.” Özellikle Peters, bahsedilen bürokrasinin yıkılmasını isteyerek demokrasilerin örgütlenmenin alternatif modlarına yönelmesini önermektedir. Bürokrasiden kaçma artan çevresel belirsizliğin bir sonucudur. Örneğin yapısal şartlar (structural contingency) teorisinin yükselişi (1960 ve 1970’lerde), Weber’in bürokrasi yönetiminin en iyi evrensel yönetim modeli olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Bu teori yüksek belirsizlik koşulları altında organik yapıların bilgi işlem kapasitesi, ademi merkezîyetçi yönetim anlayışı ve standartlaşmanın bürokratik kontrolden daha etkin olduğu tezini ileri sürmüştür. Bürokrasi modeline karşı bir başka görüş de, belirsizlik derecesi arttıkça, örgütsel kontrol için bürokratik modelin daha az fonksiyonel olduğu ve yüksek belirsizlik ortamında tamamen işlev dışı kaldığını ileri süren görüştür. Bürokratik model aleyhine görüldüğü gibi bir çok görüş ileri sürülmüştür. Bu aleyhte görüşlerin sebebi, yavaş ekonomik büyüme, yeni iş yaratmadaki eksiklikler ve rekabet avantajında zafiyet yaratması olarak özetlenebilir.<sup>110</sup>

Bürokrasiyi azaltma ideoloji örgütsel küçülme stratejiyle tutarlıdır. Örgütsel küçülme yönetsel hiyerarşiyi asgari düzeyde tutmak ister, hiyerarşinin azaltılmasını önermektedir. Hiyerarşiler azaltılırken başta orta seviye yöneticiler olmak üzere olmak üzere kaçınılmaz olarak işgücü azaltımına gidilmektedir. “Debürokrasi (bürokrasizleştirme) ideolojisi küçülme ile sonuçlanan yeniden yapılanma baskısı

---

<sup>109</sup> Ataman, a.g.e., s.93.

<sup>110</sup> Zehir, a.g.e., s.29.



yaratmaktadır.” Bürokrasi ideolojisi ile tüm örgütlerin bu ideolojiden bağımsız olarak, standardizasyon, koordinasyon ve açık iletişime ihtiyaç duyması karıştırılmamalıdır.<sup>111</sup>

Bürokrasizleştirme ideolojisi, aynı zamanda örgütsel küçülme üstüne olumlu katkılar sağlamaktadır. Küçüklük ve büyüklüğe güvenmeme bürokrasizleştirme ideolojisinin önemli bir politik versiyonudur. Büyük işletmeler iş yaratma ve ekonomik büyümede sıkıntılı olarak değerlendirilirken, küçük işletmeler esneklik, atıklık ve rekabetçiliğin motoru olarak görülmektedirler. Bu perspektif çerçevesinde işletmeler için ideal olan örgüt yapısının küçülmesidir. Üst yönetimler çevresel şartları kaotik olarak görürler ve bununla baş edebilmek için sürekli bir örgütsel değişim gerekliliğine vurgu yaparlar.<sup>112</sup>

Çalışanın bakış açısına göre ise, kurumsallaşmış ve ideolojik olarak akılcı küçülme önemli mesajlar taşımaktadır. Özellikle iş güvenliği konusunda hassasiyetleri olan çalışanlar açısından örgütsel küçülme ideolojisi kabul görmemektedir. Eğer örgütler çalışanların daha çok kendine güvenen çalışanlar olmalarını arzu ederlerse, bu durum yüksek personel devir hızıyla organizasyonu karşı karşıya bırakacaktır.

Örgütsel küçülmenin ideolojik etkisi uluslar arası alanda şirketlerin yeniden yapılanmasında da kendini göstermektedir. Uluslararası literatürde özellikle Japonya ve Avrupa’da (İngiltere hariç) komünitarsan kapitalizm takım çalışması, çalışan sadakati ve sosyal sorumluluk gibi değerlere vurgular yapılmaktadır. Bu değerler ABD’deki çalışanların kendine güvenme ideolojisiyle tezat teşkil etmektedir. Avrupa ve Japonya, ABD ile etkin bir şekilde rekabet edebilmektedir. ABD firmalarının farklı felsefelerce oluşturulmuş farklı insan kaynakları yaklaşımları kullanması gerektiğine dair görüşleri sürülmektedir. Bu görüşleri ileri sürenler, küçülen örgütün, güçlendirilmiş personelin ve bürokratik özelliğini yitirmiş yapının bu isteklerin birçoğunu maksimum derecede karşıladığını göz ardı etmektedirler. ABD’de küçülen işletmelerden ayrılan çalışanlar, dinamik bir ekonomik yapı sebebiyle kolaylıkla iş bulabilmektedirler. Bu durumunda da küçülmenin olumsuzlukları büyük oranda bertaraf ettiği değerlendirilmektedir.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Zehir,a.g.e, s.30.

<sup>112</sup> Zehir,a.g.e

<sup>113</sup> Zehir,a.g.e, s.31.

### 3. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME SÜRECİ ve ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN BAŞARI KOŞULLARI

#### 3.1. Örgütsel Küçülme Süreci

Örgütsel küçülme süreci, örgütsel küçülme kararının alınması gibi son derece stratejik bir kararla başlayan, aynı zamanda işletme ve çalışanlar için çok hayati kararların alındığı ve uygulandığı oldukça dikkatli yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu sürecin her aşaması çok yönlü bir değerlendirmeyi ve titiz bir çalışmayı gerektirir. Bu sebeple uygulanacak küçülme stratejisinden beklenen faydaları olumsuz etkilemeyecek şekilde, mümkün olduğunca fazla personelin katılımını sağlayarak süreç yönlendirilmelidir.

Küçülmeye giden işletmeler küçülme planı geliştirirken; ekonomik ve endüstriyel çevreyi, fayda maliyet analizlerini, hukuki mevzuatı, insan kaynaklarına yönelik yaklaşımları ve topluma karşı sorumlulukları hesaba katmalıdır. İşletmelerin küçülürken bu faktörleri dikkate alması menfaatlerinedir. Aksi halde uygulamalar esnasındaki yanlış tercihler örgütün insan kaynakları değerlerinin kaybedilmesine neden olabilir. Yapılan tercihlerin hatalı olması, işletmenin zorlu ve yıpratıcı küçülme sürecini daha da zorlaştırır ve işletmenin itibar ve parasal kaynaklarının heba edilmesiyle sonuçlanabilir.

Örgütsel küçülme konusunda çalışmalar yapan Burke ve Nelson, örgütsel küçülme sürecini; planlamayı da içeren başlangıç aşaması, geçiş ve düzeltme yollarını da içeren uygulama aşaması ve organizasyonu tekrar gözden geçirmeye müteakip yeni yapıyı kurumsallaştırmayı esas alan kurumsallaştırma aşaması olmak üzere üç aşamaya ayırmıştır.<sup>114</sup>

Mishra, Spritzer ve Mishra örgütsel küçülme sürecini dört aşamadan oluşan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Geliştirdikleri modelde örgütsel küçülme sürecini;

---

<sup>114</sup> Taş,a.g.e., s. 11.

küçülme kararının alınması, küçülmenin planlanması, küçülmenin açıklanması ve küçülmenin uygulanması aşamalarından oluşan bir süreç olarak incelemiştir.<sup>115</sup>

Çalışmada örgütsel küçülme sürecinin, küçülme kararının alınmasıyla başlayan ve küçülmenin kurumsallaştırılmasıyla sonlanan dört aşamada incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Örgütsel küçülme sürecinin aşamaları aşağıda sunulmuştur.

- Küçülme kararının alınması
- Küçülmenin planlanması
- Küçülmenin uygulanması
- Geri besleme ve yeni yapının kurumsallaştırılması

### 3.1.1. Örgütsel Küçülme Kararının Alınması

Örgütsel küçülme sürecinin ilk aşaması küçülme kararının alınmasıdır. Küçülme stratejisi izlerken öncelikle işletme bunun nedenleri açıkça ortaya koymalıdır. Küçülme kararı ayrıntılı ve titiz bir çalışmanın sonucunda son çare olarak verilmelidir. Çünkü küçülmeler; çalışanlar, basın ve kamuoyu tarafından yönetimin beceriksizliği olarak algılanır. Ayrıca yönetimin; çalışanlarını yatırım yapılabilecek işletmenin zenginliği olarak değil de, birer gider kalemi olarak gördüğü izlenimini doğurur. Yönetim tarafından maaş artışlarının ve primlerin dondurulması, fazla mesailerin kaldırılması ve alınabilecek tüm tedbirlerin alınmasına müteakip küçülme kararının devreye sokulması çalışanların güvenini kazanmak açısından son derece önemlidir.<sup>116</sup>

Örgütsel küçülme kararı alan bir işletmenin en büyük önceliği, küçülme sürecinde örgütten gidenler kadar kalanların da en az derecede bu süreçten etkilenmesi olmalıdır. Çünkü bu uygulamanın başarısı, büyük oranda kalanların bu kararı ne derece sahiplenip, sindirmiş olduğuna bağlıdır.

Burada unutulmaması gereken en önemli noktalardan biri, küçülme kararı sonrasında işlerini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya olan çalışanların tepkisel

<sup>115</sup> Karen E.Mishra, Gretchen E. Spritzer ve Anil K. Mishra, "Preserving Employees During Downsizing, *Sloan Management Review*, C.39, S.2, ( Winter 98), s.86.

<sup>116</sup> Büte.a.g.e., s.46.

yaklaşımlarıdır. Yöneticilerin bu tepkileri olgunlukla karşılayıp tatmin edici cevaplar verebilmeleri çok önemlidir.

Örgütsel küçülme stratejisi izlenecekse öncelikle bunun nedenleri açık olarak tanımlanmalıdır ve bu işlemler işletmenin stratejik planları, örgüt kültürü, şirket fonksiyonları ( insan kaynakları, finans, üretim, özellikle de pazarlama ) ile entegre olmalıdır. Firmanın kısa ve uzun dönemli hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan iş gücü yapısı belirlenmelidir. Küçülme kararının alınmasında etkili olan bir çok faktör vardır. Bu faktörleri iki ana grupta şu şekilde sınıflandırmak mümkündür.<sup>117</sup>

#### Makro ekonomik faktörler:

- Uluslar Arası Rekabet
- Endüstri Faktörleri
- Endüstride Toplam Satış ve Karların Azalması
- Yeni Teknoloji Girişi
- Artan İşgücü Maliyetleri
- Müşteri İhtiyaçlarına Daha Hızlı Cevap Verebilme İsteği

#### İşletme Kökenli Faktörler:

- Düşük Finansal Sonuçlar
- Strateji Değişikliği
- Yönetim Değişikliği
- Sahip Değişikliği
- Yeniliği ve Girişimciliği Geliştirmek İsteği
- Verimliliğin Düşüklüğü

Yöneticiler örgütsel küçülmeye karar verirken, küçülme planlamasının hazırlıklarının temelini oluşturan bir takım tedbirler almalıdırlar. Küçülme kararı verilirken değerlendirilecek hususlardan bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.<sup>118</sup>

- Şirketin stratejisi, kültürü ve hissedarlar üzerindeki etkilerini içeren rekabetçi pozisyonun tanımlanması ve analiz edilmesi

---

<sup>117</sup> Zehir,a.g.e., s.54.

<sup>118</sup> C.M. Tustin, ve C. Band, "Strategic Downsizing", **Management Decision**, C.33 S. 8 (1995) ,s.38

- Rekabetçi pozisyonun güçlendirilmesi açısından gereken işgücü miktarının tespit edilmesi
- İhtiyaç duyulan yeteneklerin analiz edilmesi
- Mevcut işgücü yetenekleriyle ihtiyaç duyulanların karşılaştırılması
- Mevcut insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi
- Eğitim, geliştirme, çok yönlü yetenekler, işten çıkarmalar, küçülme, işe alımları dondurma, performans yönetimi gibi insan kaynaklarının kritik konularında alternatiflerin belirlenmesi
- Söz konusu alternatiflerin olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesi

İşletmenin küçülmeye ihtiyacı olup olmadığı veya hangi bölümlerinin küçülmeye ihtiyaç duyduğunu tespit etmek için “ihtiyaç analizi” yapılmalıdır. İhtiyaç analizinde yukarıdaki faaliyetlere ilave olarak şunlar tespit edilmelidir:<sup>119</sup>

- Yeni dönemin yanı sıra ileride de işletmenin ihtiyaç duyacağı işgücünün belirlenmesi
- Zaman analizinin gerekirse her iş için yapılması
- İşletmeyi tehdit eden diğer sorunların da tespit edilmesi
- İşten çıkarılacak çalışanlar, geride kalacak çalışanlar, müşteriler ve toplumla oluşturulacak iletişim stratejilerinin belirlenmesidir.

Bunların yanı sıra Mishra, Spritzer ve Mishra yaptıkları çalışmada; örgütsel küçülmeye karar verilirken, güven ve güçlendirme üzerindeki baskıları azaltmaya yönelik iki yönetimsel faaliyetten söz etmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel küçülmeyi son çare olarak kullanmak, ikincisi de güvenilir bir vizyon oluşturmaktır.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Gemlik, **a.g.e.**, s. 12.

<sup>120</sup> Mishra, Spritzer ve Mishra, **a.g.e.**, s. 86.

Her iki faktör de küçülme kararı verilirken dikkate alınmalıdır. Böylece sonraki aşamalarda insan merkezli bir planlama ve küçülme uygulaması ortaya çıkacaktır.

Örgütsel küçülmeye son çare olarak başvurulmalıdır. Çalışanlar genellikle üst kendilerini; üst yönetimin maliyetleri kısma ve ücretleri öncelikle azaltılması gereken bir unsur olarak görmesini doğru bir yaklaşım olarak değerlendirmemektedir. Bir anlamda çalışanların değerli bir varlık olarak değil de kolayca harcanabilecek bir maliyet unsuru olarak görülmesi izlenimi verilmemelidir. Yapılabilecek tüm alternatifler değerlendirildikten sonra son çare olarak küçülme stratejisinin uygulanmasına karar verilmesi uygun bir hal tarzı olarak değerlendirilmektedir.<sup>121</sup>

Örgütsel küçülmeye son çare olarak başvurulması; temelde insani bir yaklaşım olmakla birlikte, sadece maliyet baskısı sonucunda küçülmek zorunda kalan işletmeler için geçerlidir. Aksi takdirde ortada bir zorlama ve kriz olmadan uzun dönemli bir vizyonun sonucunda küçülmeye giden işletmeler açısından, son çare olarak küçülme kararının alınması geçerli değildir. Çünkü bu işletmeler mevcut durumda faaliyetlerini sıkıntı olmadan yürütmektedirler. Ancak bu güne gelecek gözüyle bakabildiklerinden, bu yapılanmayı zaruri olarak değerlendirmektedirler ve küçülme kararı almaktadırlar.

Yönetim küçülmeyi asla kısa dönemli sonuçlar elde edecek bir faaliyet olarak görmemelidir. Aksine, uzun dönemli rekabet avantajı sağlayan bir plana odaklanmış vizyonun bir gereği olarak görmelidir. Personeli güçlendirmeye güven yaratarak, onlarda işletme vizyonunu gerçekleştirecek bireyler olma gayreti oluşturulmalıdır.<sup>122</sup> Ayrıca işletme; örgütsel küçülmede çalışanların desteği gerekli olduğu için, stratejik planlarını, işletme kültürünü ve vizyonunu çalışanlarıyla paylaşarak onların katılımını sağlamak durumundadır.<sup>123</sup> Yönetim küçülmeyi asla kısa dönemli kazanımlar amacıyla yapmadığını, bunun uzun dönemli ve kalıcı bir yapılanma projeksiyonunun sonucu olduğunu söylem ve uygulamalarıyla ortaya koymalıdır

Küçülme kararının alınması aşamasında, faaliyetler büyük ölçüde belli bir gizlilik çerçevesinde yürütülmektedir. Henüz işletmedeki bu sorgulama sürecini çalışanların ve yöneticilerin tamamı bilmemektedir. Bu sebeple küçülme kararının alınmasına yönelik

---

<sup>121</sup> Mishra,Spreitzer ve Mishra ,a.g.e., s. 86

<sup>122</sup> a.g.e.

<sup>123</sup> Bund,,a.g.e., s. 40.

yapılan değerlendirme ve analizler neticesinde küçülmeme kararının alınması da söz konusudur. Bu nedenle kararın alma sürecinin belli bir gizlilik çerçevesinde yürütülmesi uygun olacaktır.

### 3.1.2. Örgütsel Küçülmenin Planlanması

Başarılı bir küçülme uygulaması için küçülme kararı resmen açıklanmadan önce iyi bir planlama gereklidir. Maalesef günümüzde birçok işletme; geride kalan personelin güvenini kazanacak, personeli güçlendirecek ve tepkisini minimize edecek bir küçülme planı hazırlamadan küçülmeyi açıkladığı için ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır.<sup>124</sup> Bu sebeple stratejik olarak küçülme kararı alan bir organizasyonun bu karardan sonraki en önemli adımı küçülmenin planlanmasıdır.

Yapılan araştırmalar, küçülme stratejisini uygulamada başarısız olan işletmelerin çoğunun küçülmenin planlaması işlemine yeterince önem vermedikleri, hatta bazı durumlarda bu işletmelerin bir kısmının planlama sürecini atladıklarını ortaya koymaktadır.<sup>125</sup> Küçülme uygulamasının başarılı olabilmesi için ayrıntılı bir planlama zaruridir. Yapılacak olan planlama, hissedarların uzun dönemli kazanımlarını maksimize ederken, çalışanların moral durumunu, işletmenin vizyonunu ve örgüt kültürünü de dikkate alan bir çerçevede gerçekleşmelidir.

Örgütsel küçülme stratejisi uygulama kararı alan yöneticiler; küçülme sürecindeki aksaklık ve sürprizleri de içeren esnek bir küçülme planı hazırlamalıdır. Bir anlamda küçülme kararı alan ve uygulayan işletme yönetiminin B planı da olmalıdır. Böylece ortaya çıkan aksamalar karşısında işletmenin kararlılığı zedelenmeden küçülme gerçekleştirilir. Çünkü bu dönemde; yönetimin kararsızlığı ve devamındaki belirsizlik ortamı, işletmenin uyguladığı küçülme stratejisinin başarıya ulaşmasını engeller niteliktedir.

Küçülme planı tüm ilgililerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yapılmalıdır. Planın sadece hissedarların kazanımlarını maksimize edecek şekilde yapıldığının hissedilmesi çalışanların motivasyon ve sadakatlerini kötü yönde etkileyecektir.

---

<sup>124</sup> Mishra, Spritzer ve Mishra, **a.g.e.**, s. 86.

<sup>125</sup> Bulgurcu, **a.g.e.**, s.31.

Planlama bu konularda bilinçli, çalışanlarını ve işi çok iyi tanıyan yöneticiler tarafından yapılmalıdır. Planlama ve uygulama; değişik iş kollarından ve düzeyden, tüm ilgililerin ihtiyaçlarını temsil edebilecek çeşitlilikte temsilcilerin oluşturduğu bir komite marifetiyle yapılmalıdır. Çalışmaların böyle bir komite kanalıyla yapılması, çalışanların da dikkate alındıklarını düşünmelerine yol açar.<sup>126</sup> Çalışanların bu şekilde düşünmeleri küçülme sürecinin başarısına katkı sağlayacaktır.

Komitenin üyelerinin küçülmenin sebepleri hakkında fikir birliği içerisinde olmaları, komitenin inandırıcılığı açısından çok önemlidir. Bu komitenin ilk işlerinden biri bu süreçten etkilenecek birimlerin saptanması olmalıdır. Ardından ilgili tüm birimlerin ihtiyaçları ile ilgili olarak belirlenebilecek sorunlar dikkate alınmalı ve önlemler geliştirilmesi yönünde adım atılmalıdır.<sup>127</sup>

Planlar yapılırken, küçülmenin olumlu ve olumsuz sonuçlarının göz ardı edilmemesi önemlidir. Çünkü küçülmeyi planlayanlar ve uygulayanlar geride kalanların moral durumunu ve bu moral durumun personelin üretkenliği üzerindeki etkilerini göz ardı ettikleri takdirde, küçülme ile hedeflenen kazanımların elde edilmesi mümkün olmayabilir. Eğer küçülme operasyonunda insan kaynaklarındaki yeniden yapılanma sadece çalışanları işten çıkarmadan ibaret ise ve geride kalanlar için etkin bir destek söz konusu değilse, geride kalanlar hiçbir zaman için kendilerini işletmede kalıcı olarak görmeyeceklerdir. Gerçek anlamda “geride kalan” olacaklardır.<sup>128</sup>

Geride kalanların nitelikleri de çok önemlidir. İşletmelerin beceri ihtiyaç listesi hazırlamaları önemli bir noktadır. Çünkü planlamada bu beceri ihtiyaç listeleri dikkate alınmazsa, işletme için çok değerli olan kişiler işten çıkarılabilir. Özellikle bu yetenekli kişiler rakip işletmelere geçerlerse, işletme için çok önemli tehdit oluştururlar. Anahtar noktada olan kişiler veya bu işlerin yürütülebilmesi için, çok önemli bilgi ve becerilere sahip olanlar, önceden tespit edilerek küçülme planlaması bu çerçevede yürütülmelidir. Bu personelin rakip işletmelere geçmesini engelleyecek çözümler üretilmelidir.<sup>129</sup> İşletmeyi diğer işletmelerden ayıran temel yeteneklerin (core competence) küçülme sürecinde dikkate alınması ve rakip işletmelere avantaj sağlayacak şekilde işten

---

<sup>126</sup> Gümüştekin, a.g.e., s. 253.

<sup>127</sup> Deryaoğlu, a.g.e., s. 46.

<sup>128</sup> Özkandemir, a.g.e., s. 22.

<sup>129</sup> Özkandemir, a.g.e., s. 23.



ayrılanlar tarafından kullanılmaması hususu küçülme planlamasında önem arz etmektedir. Hatta bu nitelikli personelin sahip olduğu bilgi ve beceriyi kendisinin kullanması ve işletmeye rakip olabilecek girişimlerde bulunması ihtimali de dikkate alınmalıdır. Çünkü günümüzde kullanılabilir bilgi ve beceriye sahip olanlar, kolaylıkla finansman bularak mal ya da hizmet üretebilir hale gelebilmektedirler.

Plansız bir küçülme yapmaya girişen bir işletme, müşterilerin ve medyanın gözünde beceriksiz ve kötü niyetli olarak değerlendirilebilir. Örgütsel küçülmenin planlanmasına yönelik bir model Şekil.2’de sunulmuştur.<sup>130</sup>

Bu modelin amacı; işletmelerin küçülme planı hazırlarken tüm stratejik ve insan kaynaklarına ilişkin faktörleri göz önünde bulundurmalarını sağlamaktır. Bu model sayesinde hem küçülmenin olumsuzlukları en aza indirilmek istenmekte hem de küçülmeyle arzulanan stratejik amaçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Bu aşamada hangi iş pozisyonlarının elenmesi, hangilerinin korunması gerektiğine karar verilmeli ve yeniden yapılanma kararı ortaya çıkacak organizasyonun stratejik hedeflerini destekleyecek şekilde analiz edilmelidir.<sup>131</sup>

Planlamada küçülme sürecinin belirlenmiş bir başlama ve bitiş süresinin olması önemlidir.<sup>132</sup> Şekil 2’den de anlaşılacağı üzere küçülmenin planlanması aşamasında, örgütsel küçülme sürecinin belli bir takvime bağlanması uygun olacaktır. Küçülme sürecinin mümkün olduğunca bu takvime paralel yürütülmesinin sürecin kontrolünü kolaylaştıracağı açıktır.

Küçülme planlanması sürecini gösteren Şekil 2’de de görüldüğü üzere, planlama esnasında, işletmenin bir kısım fonksiyonlarının budanması ve personelin işten çıkarılması operasyonlarının yanı sıra işletmeye eklenecek pozisyonlar da planlanmaktadır. Böylece küçülme sürecinde işletmenin ihtiyaç duyduğu pozisyonlar tamamlanmakta, belki de yeni fonksiyonlar eklenerek; ortaya çıkacak yeni yapıda faaliyetlerin stratejik hedefleri gerçekleştirecek şekilde yürütülmesi ön görülmektedir. İşletmenin bir bütünsellikle ele alınması sonucunda, bir kısım fonksiyonların

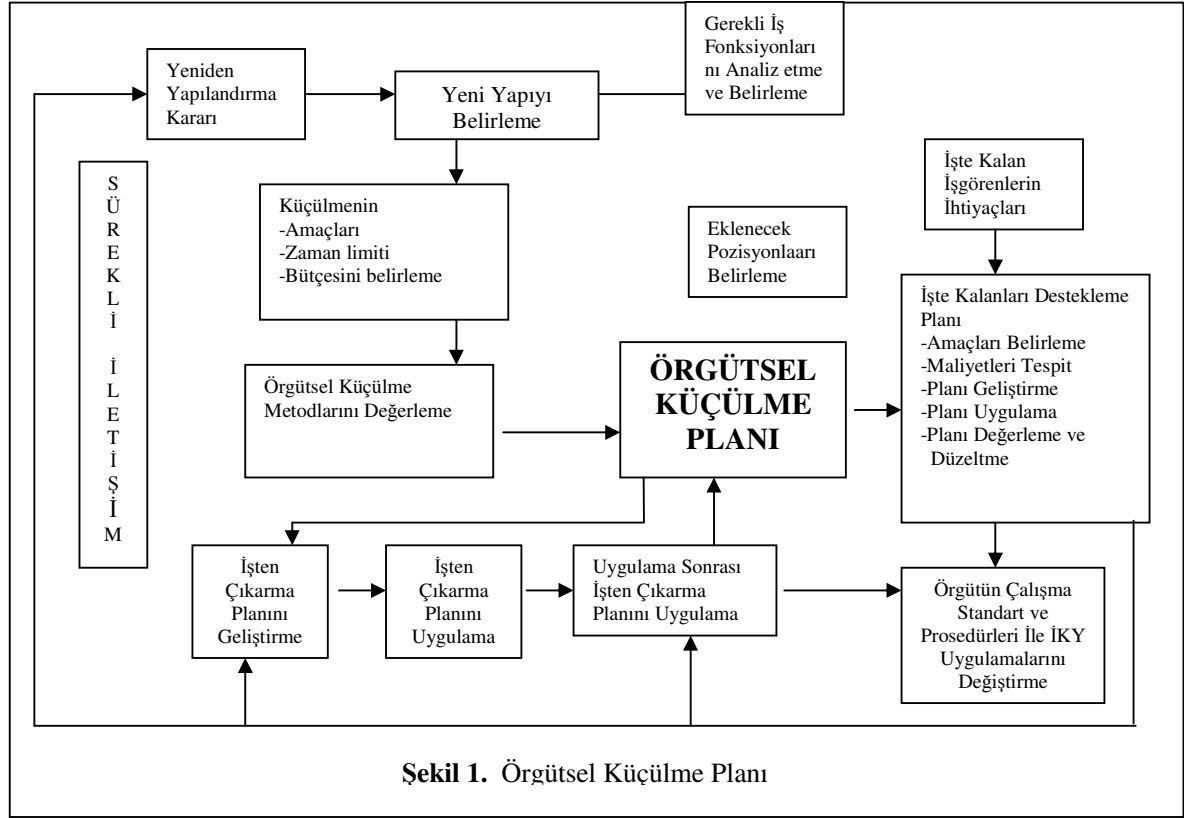
---

<sup>130</sup> Büte,**a.g.e.**, s. 50.

<sup>131</sup> **a.g.e.**

<sup>132</sup> Bulgurcu,**a.g.e.**, s.32.

birleştirilmesi veya eksilenleri tamamlayacak şekilde yeni pozisyonların oluşturulması da planlamada göz ardı edilmemesi gereken önemli bir noktadır.



Şekil 1. Örgütsel Küçülme Planı

**Kaynak:** Büte, “ Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Etkilerini Giderme Hizmetleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, ( Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi ), Erzurum, 2005, s.49.

İşten çıkarma planının bileşenleri; işten çıkarma görüşmelerini yürütecek yönetici ve amir eğitilmesi, işten ayırma kriterlerinin neler olduğu, çalışanlara verilecek desteğin tipi ve derecesi, işten çıkarma duyurusunun yapılması, işten çıkarma metodu, kime kimin ne zaman bilgi vereceği hususlardan oluşmaktadır.<sup>133</sup>

İşte kalanları destekleme planının bileşenleri ise; yöneticilerin yeniden eğitilmesi, kime kim tarafından hangi bilgilerin verileceğini içeren iletişim programı, birey ve grupların endişelerini-sorunlarını anlamak için yapılan toplantılar, stres danışmanlığı, bilgilendirme toplantıları (amaçları, rolleri, performansı, kariyer fırsatlarını ve yeni

<sup>133</sup> Büte, a.g.e., s.49

vizyonu iletmeye yönelik) ve işte kalanların becerilerini geliştirmek için yeniden eğitilmesini içeren geliştirme programları gibi unsurlardan oluşmaktadır.<sup>134</sup>

İşten çıkarmalar gerçekleştikten sonra, geride kalanların rolleri, üstlendikleri sorumluluklar ve görevleri değişecek, dolayısıyla ortaya yeni bir organizasyon yapısı çıkacaktır. Oluşan bu yeni yapıda kimin hangi rolleri üstleneceği, görev kapsamındaki değişikliklerin neler olacağı, hangi tarihten itibaren yeni düzene geçileceği gibi hususlara planda yer verilmelidir.<sup>135</sup>

Diğer İKY ve Örgütsel bileşenler arasında; devamlı ve geniş kapsamlı iletişim programı, işlerin ve ücretlerin yeniden yapılandırılması, iş gören geliştirme programları ve çalışma standartları ile prosedürlerdeki değişikliklerin tespit edilmesi gibi faaliyetler sayılabilir.<sup>136</sup>

Çalışmanın bir sonraki bölümünde, örgütsel küçülme sürecinin başarı koşulları arasında ifade edilen, sürekli iletişim faktörü örgütsel küçülme planının oluşturulması aşamasında da önem arz etmektedir. Bu aşamada, planlamayı gerçekleştiren komite veya yetkililer, ölü bölgelerin oluşmayacağı etkin bir planlama gerçekleştirmek durumundadır. Etkin ve başarı ile uygulanabilecek bir planlama iyi bir analizle gerçekleşir. Bu noktada sağlıklı analiz için, süreçten etkilenen tüm kesimlerle ve süreci planlayan tüm yetkililer arasında çok iyi bir iletişim ortamının gerekliliği tartışma götürmez bir gerçektir.

Küçülme işlemi, işin işleyişini ve yapılış tarzını iyi bilen yöneticiler tarafından yürütülmelidir. Üst düzey yöneticiler her seviyedeki işe vakıf olamayacaklarından dolayı alt seviye yöneticilerin katılımı da sağlanmazsa başarısız olabilirler.<sup>137</sup> Burada özellikle planlama sürecinin yöneten ekibin başındakilerin, daha alt statüde olan planlama elemanlarının endişelerini dile getirmeleri için cesaretlendirme sorumluluğu vardır. Aksi takdirde, olaya hiyerarşik bir şekilde yaklaşmak küçülmenin planlanması aşamasında bir takım kritik noktaların atlanması sonucunu doğurabilir.

---

<sup>134</sup> Büte, a.g.e., s. 49

<sup>135</sup> Bulgurcu, a.g.e., s. 32.

<sup>136</sup> Büte, a.g.e.

<sup>137</sup> Bulgurcu, a.g.e., s. 32.

Küçülmenin her aşamasında olduğu gibi, planlama aşamasında da dışarıdan uzman kişilerden ve işletmelerden danışmanlık hizmeti alınabilir. Böylece planlama aşamasında, içsel bir bakış açısının yanı sıra başka örnek küçülme süreçlerinin tecrübesine de sahip danışmanların varlığı, planlamanın sıhhati açısından faydalı olacaktır. Özellikle işletmecilik alanındaki son trendler bu konuda hizmet alınan firmalar tarafından takip edildiği için, yapılacak planın başarı şansı yüksek olacaktır.

Sonuç olarak örgütsel küçülme stratejisinin ikinci aşaması olan planlama; işletmenin beklentilerinin, işletmede işten ayrılanların ve işletmede kalan çalışanların beklentilerinin ve hatta tedarik zincirindeki diğer unsurların beklentilerinin mümkün olduğunca dengeli bir şekilde karşılanmaya çalışıldığı bir optimizasyon sürecidir.

### **3.1.3. Örgütsel Küçülmenin Açıklanması ve Uygulanması**

Örgütsel küçülme sürecinde planlamanın tamamlanmasından sonraki aşama örgütsel küçülmenin açıklanması ve uygulanması safhasıdır. Bu safhada örgütsel küçülmenin duyurulması noktasında, içeriğin yanı sıra bu duyuruyu yapan yöneticilerin üslupları da önem kazanmaktadır. Zira bu dönemde doğal olarak oluşabilecek tepkilere tepki ile karşılık verilmemeli, bunun yerine bu tepkilere empati ile yaklaşarak, karşı tarafı rahatlatıcı bir üslup tercih edilmelidir.

Küçülme sürecine yönelik bilgilendirme zamanında ve şeffaf bir şekilde yapılmalıdır. Ancak burada zamanında bilgilendirme kavramından anlaşılan, olaylar ve planlar ham iken daha şekillenmeden anında bilgilendirme değildir. Yeteri kadar analiz ve değerlendirme yapıldıktan sonra, formal iletişim yoluyla bilgilendirme sağlanmalıdır. İnfomal iletişim kanallarından bilgilenmenin küçülme sürecini olumsuz etkileyeceği açıktır. Bilgilendirme ve küçülmenin duyurulması, sürece sekte vurmuyacak şekilde insanlara bilmesi gereken prensibine göre (kimin neyi bilmesi gerekiyorsa o kadar bilgi verilmesi) gerekli duyuruların yapılması şeklinde cereyan etmelidir.

Duyurunun üst yönetim tarafından yapılması şarttır. Bu yönetimin verdiği kararların sorumluluğunu aldığını gösterecektir. Yönetimin bu aşamada olmaması, çalışanları huzursuzluğa ve yalnız bırakılmışlık hissine itebilir. Duyurunun mümkün olduğunca erken yapılması gerekir. Bilgilendirmenin ve işten çıkarmaya yönelik

duyurunun geç yapılması, kişilerin bu süreçteki sıkıntılarının daha da artmasına yol açacaktır. İşten ayrılacaklara, yeni döneme hazırlanmaları için yeterli zaman tanınmalıdır. Ancak işten ayrılacağını öğrenen çalışanın verimsiz çalışacağı değerlendirildiğinden, bu sürenin her iki tarafı da gözetilen bir yaklaşımla uygun şekilde tespit edilmesi önemlidir. Duyurunun erken yapılması çalışanların yönetime olan güvenini arttıracak, ayrılacakların ve geride kalacakların geleceklerini planlamaları için onlara zaman tanıyacaktır. Duyurunun hafta başında ya da sabah erken saatlerde yapılması daha yararlı olacaktır. Böylece isteyen herkese sorularını yönetime iletmesi için zaman tanınmış olacaktır. Ayrıca ayrılacaklara yapılacak yardımın duyuru ile beraber açıklanması, yönetime olan güveni sağlamlaştıracak, panik havasının azalmasına yol açacak ve ilk şokun tepkilerini azaltacaktır.<sup>138</sup>

Örgütsel küçülmenin duyurulmasına müteakip küçülmenin uygulanması safhası yürürlüğe girmektedir. Mishra, Spritzer ve Mishra'ya göre küçülme kararının alınmasından bu kararın uygulamaya geçirilmesine kadarki süreçte işletmelerin dikkat etmeleri gereken bir takım kritik noktalar vardır. Yapılacak işlemin başarısı açısından, küçülmekten ise küçülmenin nasıl yapıldığı daha da önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalar personel çıkarmaya odaklı küçülme stratejilerinin genelde başarısızlıkla sonuçlandığını göstermiştir. Bunun yanı sıra, işletmenin stratejilerini, süreçlerini, örgüt kültürünü ve çıktılarını değiştirmeye yönelik daha kapsamlı küçülme gayretlerinin; giderlerin kısılması, kalite artışı ve geride kalanların daha az etkilenmesi gibi sonuçlarıyla daha başarılı olduğu görülmüştür.<sup>139</sup>

Örgütsel küçülmenin uygulama safhası; yeni bir organizasyon modeli kurma ve bu modele göre eski organizasyon yapısını uyarlama çalışmalarıdır. Bu çalışmalar organizasyon içinde köklü değişikliklerin yapılmasını gerektirir. Örgütsel küçülmede; coğrafi küçülme, ürünleri azaltma, dış kaynaklardan yararlanma, yapısal küçülme, işlerin yeniden yapılanması diğer alternatiflerdir. İşletmeler bu alternatiflerden duruma uygun olanları bir arada ya da tek tek uygulayabilirler.<sup>140</sup> Dolayısıyla örgütsel küçülme süreci, maliyet odaklı yaklaşılacak bir operasyon değil, işletmenin geleceği dönük bir

---

<sup>138</sup> Öztürk, a.g.e., s.41.

<sup>139</sup> Mishra, Spreitzer ve Mishra, a.g.e, s. 84-86.

<sup>140</sup> Ronald J. Burke ve Debra L. Nelson, "Downsizing and Restructuring: Lessons From The Firing Line For Revitalizing Organizations", **Leadership & Organization Development Journal**, C.18, S.7, (1997),s. 329

değişim ve dönüşüm sürecidir. Bu kritik noktanın algılanmadığı küçülme stratejilerinin başarıya ulaşma şansı zayıftır.

Küçülme sürecinin uygulama aşamasında, bir önceki aşamada yapılan planlara göre hareket edilmelidir. Ancak planlama ne kadar titiz olursa olsun, planlara uygun gelişmeyen hususların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu noktada plana sadık kalabilmek için, bir takım çok özel durumların dikkate alınmaması; plana sadık kalmanın kazanımlarının çok ötesinde sıkıntılar doğurabilir. Bu sebeple, tespit edilen çok özel durumlar genelde bir huzursuzluk ve eşitsizlik duygusu yaratmamaya özen göstererek çözülmeye çalışılmalıdır. Bu özel durumların dikkate alınmaması bazen işletmenin geride kalanları için olumsuz moral etkisi yaratabilir.

Küçülmenin uygulanmasıyla gerçekleştirilmesi hedeflenen değişim dönemini ve uygulama aşamasını başarılı bir şekilde yönetmek için şunlara da dikkat edilmelidir:<sup>141</sup>

- İşten çıkarma ölçütleri sağlıklı belirlenmeli ve adaletli uygulanmalı
- İşten çıkarma işlemi yapılırken performans değerlendirme kriteri ön planda tutulmalı
- İşten çıkarılacak olan çalışanlara saygılı ve itibarlı bir davranış sergilenmeli
- Potansiyel yeni iş olanakları için girişimde bulunulmalı
- Çalışanlarla birlikte olmaya ve yüz yüze temasa daha çok dikkat edilmeli
- Çalışanların kızgınlık ve hayal kırıklıklarını ifade etmelerine imkan tanınmalı
- İşten çıkarma ile ilgili kötü haberi tanıdıkları vasıtasıyla iletmeyi tercih etmeli
- İşletmeden ayrılanların vedalaşmasına ve masum isteklerine olanak sağlanmalı
- İşten ayrılma hizmetleri sağlanmalı
- İşten çıkarmadan sonra kalanlara öncelikle kolay işler verilerek, sonrasında zorlu ve yeni fırsatlar sunulmalı

---

<sup>141</sup> Büte.,a.g.e., s. 55.

- Moral durumu sürekli iyileştirmeye dönük adımlar atılmalı
- Kalanların iş değişikliğinin sayısı asgari düzeyde tutulmalı, böylece gereksiz kaygıların önüne geçilmeli

Bunlara ilave olarak, küçülme uygulanırken göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalar şu şekilde özetlenebilir:<sup>142</sup>

- Performans sistemi daha çok “gelişme yönelik ve hedef odaklı olduğu için, kimin daha çok performans gösterdiğini tespit kolay değildir, bu yüzden karşılaştırmalı performans verilerine göre karar verilmelidir.
- Karşılaştırmalı verilerin eksik olduğu durumlarda ikinci belirleyici faktör “deneyim” olarak düşünülmelidir. Deneyimin yaşla ölçülmesi bir hatadır, bunun yerine bireysel özelliklere dayalı diğer alt bileşenler dikkate alınmalıdır.
- Kimin işten çıkarılacağı noktasında yapılan hatalardan biri ücret düzeyi yüksek olanı işten çıkarmaktır. Bunun yerine ücret düzeyi ile beraber yaratılan katma değere de bakmak gereklidir.
- Yönetimler belli bir kesintiye gideceği zaman bunu tüm bölümleri etkileyecek şekilde planlarlar. Oysaki şirketin her bir bölümünün karlılığı etkisi farklıdır.
- İşten çıkarma her şeye rağmen insan kaynaklarının en zorlandığı konuların başında gelmektedir. Tüm zorluklarına rağmen işten çıkarmaların yasal ve etik prosedürlere uygun yapılması gerekir.
- Küçülme kararı alındığında işten çıkarmaların nasıl yapıldığı en az yapıp yapılmadığı kadar önem arz etmektedir. İşe alımda gösterilen özen kadar işten çıkarmaya da özen göstermelidir.

---

<sup>142</sup> Büte, a.g.e., s. 68

- İşten çıkış işlemlerinin yapılış şeklinin, gidenler kadar kalanlara, işletmeye, marka değerine, müşterilere ve ürüne de zarar verdiği açıktır.
- Küçülmeyi kolaylaştıran ya da zorlaştıran en önemli etkenlerden biride, uygulanan ülkenin yasal düzenlemelerdir. Avrupa’da ABD’nin aksine güçlü sendikaların varlığı ve esnek olmayan iş kanunu işten çıkarmaları zorlaştırmaktadır.

Her ne kadar işten çıkarmada performansın en önemli kriter olarak kullanılması gerektiği ifade edilse de, performans verilerinin sağlıklı olmadığı ya da performans değerlemenin olmadığı durumlarda, “endüstrilerin kendilerine özgü nicel değerlendirme ölçütleri” kullanılabilir. Örneğin; aylık satışlar, kar ve zarar durumu bir performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir.<sup>143</sup>

Yönetimin geride kalanlardan, işlerini kaybetmedikleri için minnettarlık beklemesinin yanı sıra yüksek motivasyon ve üretkenlik seviyesine hemen ulaşmalarını beklemesi gerçekçi değildir. Bu anlayış küçülme operasyonunun faydadan çok zarar getirmesine yol açar.<sup>144</sup> Bu dalgalı ve stresli dönemde geride kalanların verimlerinin bir miktar düşmesi ve sonrasında yeni dönemde performanslarının artarak devam etmesi beklenmelidir.

### **3.1.4. Örgütsel Küçülmenin Kurumsallaştırılması ve Geri Besleme**

Örgütsel küçülme sürecinin son aşaması yapılan operasyonların bir değerlendirmesini içeren geri beslemenin yapılması ve ortaya çıkan yeni organizasyon yapısının kurumsallaştırılmasını içeren aşamadır. Bu aşamada uygulanan küçülme stratejisinin gerçekleşmelerinin yapılan plan ve öngörülen hedeflere uygun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, sapmalar olduysa, bunu sebeplerinin neler olduğu, bu uygulamalardan geleceğe dönük hangi derslerin çıkarılabileceği gibi hususlarda bir değerlendirme yapılır. Yapılacak olan bu değerlendirmede personelin hatalarını ön plana çıkarmak yerine, işletmenin uzun dönemli hafızasını ve kurumsal planlama ve analiz yeteneğini geliştirmeye ağırlık verilmelidir..

<sup>143</sup> Mary Miles, “If You Must Downsiz Do It Right: Analyze Company Positions Before Cuts”, **Tire Business**, C.19, S. 21, (2002), s .4.

<sup>144</sup> Deryaoğlu,**a.g.e.**, s.48.



Geri beslemede “Ne planlandı?, Ne oldu?, Nasıl olmalıydı?” gibi sorulara açıklıkla cevap verilmelidir. Bu çerçevede örgütsel küçülme stratejisinin uygulanması sırasında yapılan faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmeye yönelik Knowdell ve arkadaşları tarafından hazırlanan kontrol listesi şu sorulardan oluşmaktadır:<sup>145</sup>

- Rekabet yapımızda iyileşme oldu mu?
- Karar verme aşama sayısında azalma gerçekleşti mi?
- Sorumlulukların paylaşımı daha alt kademelere doğru kaydırıldı mı?
- Müşterileri için değer yaratma, zaman ve maliyet tasarrufu için süreçler nasıl değiştirildi?
- Çıktıların miktar ve kalitesi ne oranda arttı ve azaldı?
- Organizasyonda kalanların motivasyonunu nasıl etkilendi? Geride kalanlar organizasyonu nasıl değerlendiriyor?
- Maliyetler, karlar ve ortakların yatırımlarının dönüşü ne ölçüde etkilendi?
- Çalışanların iletişim kalitesi nasıl etkilendi?
- Ortakların sürece tepkisi nasıldı?
- Dışarıda yerleştirme ve yardım programlarının kalitesi nasıldı?
- Arzulanan yapıya doğru bir mesafe alındıysa, kurumsal yapımız değişime karşı yeterince esnek mi?<sup>146</sup>

Burada küçülmenin uygulanması aşamasının değerlendirilmesinden sonra, işletmenin küçülürken hedeflediği nihai yapının kurumsallaştırılması aşaması gelmektedir. Bu aşamanın amacı; işletmenin geçmiş hatalarına tekrar düşmeden yeni yapının çalışmasını sağlamak ve işletmenin unsurları arasında işleyen bir sistem kurmaktır.

Örgütsel küçülmenin son aşaması olan küçülmeyle gelen yeni yapının kurumsallaştırılması aşaması, “örgütte kültürel bir değişim yapılması” anlamına gelir. Örgütsel küçülmenin kurumsallaştırılması için dikkate alınması gereken temel ilkeler şunlardır:<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Zehir, a.g.e., s.73.

<sup>146</sup> Büte,a.g.e., s.57.

<sup>147</sup> Büte,a.g.e., s.58.

- Gereken değişimlerin neler olduğu konusuna odaklanılmalı
- İşletmenin yeni dönemde çalışanlarından beklediği sorumlulukların neler olduğu açıklanmalı
- Başarılı çalışanları ödüllendirmeye yönelik mekanizma geliştirilmeli
- Kalanlar için destek grupları oluşturulmalı, insan kaynakları süreçleri ve programları yeni iş içerikleriyle beraber yeniden oluşturulmalı
- Eğitim ve personelin geliştirilmesine yatırım yapılmalı
- Çalışanlarla işletme arasında yeni bir psikolojik sözleşme oluşturulmalı
- Örgütsel küçülme sürecinin yeniden canlandırılması çalışmalarının etkinliği değerlendirilmeli

Örgütsel küçülmenin bu son aşamasında değişimin ve dönüşümün kurumsallaştırılması için; örgütte kalanların işe ve işletmeye bağlılıklarının sağlanmasına yönelik gayretler artırılmalıdır. Bunu gerçekleştirecek unsur olan insan kaynaklarına bu dönemde önemli görevler düşmektedir. Ayrıca insan kaynakları politikaları değişimi özümseyerek ve yeni örgüt kültürü doğrultusunda yeniden şekillendirilmeli ve düzenlenmelidir. Yeni insan kaynakları politikalarıyla personele yeni vizyon ve hedefi gerçekleştirebilecek nitelikleri kazandırmak amaçlanmalıdır.

Örgütsel yapının yeniden işler hale getirilmesi ve canlandırılması gereken bu aşamada, değişimden ve dönüşümde kaynaklanan sorunların çözülmesi için çalışanlar desteklenmelidir. Çalışanların yeni yapıya birden uyum sağlamaları ve verimli olmaları beklenmemelidir. İşletmenin de bu dönemi mümkün olduğunca kısa sürede tamamlaması gerektiği açıktır.

### **3.2. Örgütsel Küçülmenin Başarı Koşulları**

Örgütsel küçülme, işletmenin mevcut durumunda köklü değişiklikleri beraberinde getirdiğinden ve işletmeyi geri dönülmez ve telafisi çok güç kayıplarla karşı karşıya bırakabileceğinden dolayı son derece dikkatli yürütülmesi gereken bir süreçtir. Küçülme kavramı normal algılamada negatif bir çağrışım ifade ettiğinden, bu kavramın duyulması ile birlikte; çalışanlar, rakipler, tedarikçiler başta olmak üzere çevredeki unsurların işletmeye yaklaşımları değişecektir. İşletmede işlerin iyi gitmediği düşüncesi ile herkes alacaklarını ve haklarını garanti altına alma gayreti içerisinde olabilecektir.

İşletme tüzel kişiliğinin menfaatleri ikinci planda kalacak, öncelik kişisel menfaatleri korumaya kayacaktır. Dedikodu ve negatif bilgilendirmeler durumu daha da zorlaştıracaktır. İşte bu sebeple, örgütsel küçülme düşüncesi en başından itibaren çok ayrıntılı ve koordineli bir çalışma ve planlama gerektiren, işletmeyi radikal bir şekilde etkileyen bir yaklaşımdır.

Örgütsel küçülme stratejisi, işletmenin yapısını olumsuz etkileyen faktörlere karşı örgütün bunlara çözüm bulmak için gerçekleştirdiği yeniden yapılanmayı içeriyorsa başarı getirebilir.<sup>148</sup> Aksi taktirde kısa dönemli maliyetleri azaltmaya odaklı bir yaklaşım, uzun dönemde eski sorunlara benzer sorunları yeniden yaratacaktır.

Örgütsel küçülme kararı almadan yeterli analiz ve değerlendirme yapılmalıdır. Aceleyle getirilmiş kararlar işletmeyi mevcut durumundan daha da kötüye götürebilir. Örgütsel küçülmenin her aşamasında çok titiz bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Üst yönetim veya süreci yönlendirenler, sonraki hamleleri görüp ön alıcı bir yaklaşımla süreci yönetmelidirler.

Etkin ve başarılı bir örgütsel küçülme gerçekleştirmek için; eğitime önem verilmeli, işletmenin hedefleri ve değerlerini güçlendirmeli, her zaman dürüstlük ve saygınlığı ön plana çıkarmaya gayret etmeli, planlama ve iletişime gereken önem verilmelidir.<sup>149</sup>

Örgütsel küçülmenin başarılı olabilmesi ve işletmenin arzu edilen kazanımları elde edebilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Örgütsel küçülme stratejik bir yaklaşım gerektirir.
- İnsan odaklı bir yaklaşım gerektirir.
- Etkili bir liderlik ve yönetim sürecine ihtiyaç duyar.
- Her aşamada çalışanların katılımının sağlanması esastır.
- Etkili ve doğru iletişim önemlidir.
- İşten çıkarma ağırlıklı bir faaliyet değildir.
- Örgüt kültürünün etkisi dikkate alınmalıdır
- Başka teknikleri de beraberinde uygulama zorunluluğu vardır.

---

<sup>148</sup> Brockner, **a.g.e.**, s.540.

<sup>149</sup>“Layoff and Downsizing” (Çevrimiçi )

[http://esl.rutgers.edu/graduate\\_writing\\_program/courses/academic\\_writing\\_II/media/b\\_paper.doc](http://esl.rutgers.edu/graduate_writing_program/courses/academic_writing_II/media/b_paper.doc), (Erişim Tarihi: 03.10.2007), par.3.

Örgütsel küçülme uygulamalarının başarı koşulları arasında özellikle; stratejik bir yaklaşım gerektirmesi, insan odaklılık, etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulması, katılımın sağlanması ve iletişimin önem arz etmesi hususları ayrıntılı olarak incelenecektir.

### **3.2.1. Örgütsel Küçülmenin Stratejik Bir Yaklaşım Gerektirmesi**

Örgütsel küçülme, işletmeler üzerinde doğurduğu sonuçlar itibariyle stratejik bir karardır. Bu sebeple stratejik bir yaklaşımla ele alınmalı ve stratejik yönetim olgusu çerçevesinde örgütsel küçülme uygulanmalıdır.

Bilindiği üzere stratejik yönetim; işletmelerin uzun dönemde optimum noktaya geçebilmesi ve bu noktada faaliyetlerini sürdürebilmesi amacıyla, genel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefe yönelik faaliyetlerde eşgüdümün sağlanarak, kaynakların dağıtılmasını da içeren yönetsel bir süreçtir. İşletmelerin optimum noktayı yakalamaları, büyüme yönünde yada küçülme yönünde atım atmaları ile mümkün olur. Bu durumda işletmenin küçülmesi gerekli ise, stratejik yönetim olgusu çerçevesinde bu faaliyet gerçekleştirilmelidir. Çünkü küçülme işlemi, işletme için çok önemli bir karar ve süreçtir. Bu süreçte işletme yönetimi, idari, mali, hukuki ve psikolojik boyutta önemli kararların alınması ve uygulanması ile karşı karşıyadır. Bu sebeple, kısa dönemli günü kurtaran uygulamaların ötesinde, işletmeye uzun dönemde kazanımlar ve rekabet avantajı sağlayacak, kalıcı ve etkili uygulamalar için güçlü ve ayrıntılı bir planlamaya ihtiyaç vardır.

Planlama faaliyetleri, örgütsel küçülme çabalarının önemli bir bölümünü oluşturur. Gerçekte işletmelerin, küçülme faaliyetlerine girişmeden önce, örgüt için yaşamsal bir öneme sahip olan örgütsel performansın korunması ve geliştirilmesi için departmanların, bölümlerin ve süreçlerin nasıl tasarlanabileceğini dikkate alan uzun vadeli bir plan geliştirmeleri zorunludur. Küçülmenin pratik ve kısa vadeli bir uygulaması olan çalışanların işine son verilmesi yerine; uzun dönemde sistemi ve süreçleri sürekli iyileştirmeye yönelerek, maliyetlerde tasarrufa gitme, verimlilik artışı ve daha esnek organizasyon yapısının oluşturulması hedeflenmelidir. Küçülme planı safhalarının içine personel analizleri ve örgütsel değişimlerin dahil edilmesi önemsenmelidir. Böylece planlamada organizasyon için yaşamsal öneme sahip,

yeteneklerin, beceri ve bilgilerin korunması sağlanır. Bir de genç ve yaratıcı beyinlerin örgütten ayrılmasının, işletmenin gelecekte rekabet etmek için kullanacağı yeteneklerin tehlikeye atılması sonucunu doğuracağı unutulmamalıdır.<sup>150</sup> İşletmeler çoğu zaman insanları işten çıkardıktan sonra, işletmede yeterli sayıda verimli çalışan personel kalmadığını fark etmektedirler. Planlama sürecinde bütün seçeneklerin önceden bilinmesi önemlidir.<sup>151</sup> Planlama aşamasında bu noktaları da sebep-sonuç ilişkileri çerçevesinde dikkate alan ayrıntılı bir planlama yapılmalıdır.

İyi planlanmış örgütsel küçülme tekniklerini kullanan yöneticilerin birçok seçeneği vardır. Ancak her halükarda, örgütsel küçülme işletmenin stratejik planının bir parçası olmalıdır. Bu strateji işletmeyi uzun dönemde çalışan başına verimliliği arttırmaya ve bu artışı sürekli kılmaya yönelmelidir.<sup>152</sup> Küçülme operasyonuna stratejik yaklaşmanın yanı sıra, organizasyonun insan kaynaklarının organizasyonun stratejisi ile ilişkilendirilmesi de esastır.<sup>153</sup>

Organizasyonlar sonuçlarını ve faktörlerini dikkate alarak değişik örgütsel küçülme stratejileri uygularlar. Proaktif strateji istenmeyen durumlardan sakınmak için ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılır. Reaktif strateji ise daha çok maliyetlerden kaçınmak ve iflastan kurtulmak için tercih edilmektedir.<sup>154</sup>

Cameron'a göre ise işletmeler örgütsel küçülmede üç değişik strateji uygulamaktadırlar.<sup>155</sup>

**Ekonomik Küçülme Stratejisi:** İşletme finansal sıkıntıda iken, personel azaltılması neticesinde hemen sonuç veren bir özellik göstermektedir. Devamında genellikle ücretlerin dondurulması, erken emeklilik, transfer ve işe yerleştirme uygulamaları gelmektedir. Çalışanların tepkileri kaçınılmazdır. Kısa dönemli kazançlar sağlamakla birlikte önemli olumsuz etkiler de ortaya çıkabilmektedir.

---

<sup>150</sup> Büte, **a.g.e.**, s.64.

<sup>151</sup> Özkandemir, **a.g.e.**, s.18.

<sup>152</sup> Zehir, **a.g.e.**, s. 40

<sup>153</sup> "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **İşveren Dergisi**, (Temmuz 2000), (Çevrimiçi ) [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=130&id=8](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130&id=8), (Erişim Tarihi: 13.10.2007), par.5

<sup>154</sup> Katalin Krazs, " Outcomes Of Redundancy- Different Aspects", **Periodica Politechnica Ser.Soc.Man.Sci.**, C.13 , S.1, s.72.

<sup>155</sup> **a.g.e.**

**Yapısal Küçülme Stratejisi:** İş süreçlerinin iyileştirilmesini ve işletmenin yapısal olarak yeniden dizayn edilmesini hedef almaktadır. İyi bir iletişim yönetimi uygulandığı takdirde, ekonomik küçülme stratejisine nazaran bu stratejide çalışanlardan daha az tepki görülmektedir.

**Kültürel Değişimi Esas Alan Küçülme Stratejisi (Cultural Downsizing):** İşletmenin uzun dönemli gelişimini esas alan sistematik ve uzun dönemli bir stratejidir. Kültürel değişim yoluyla işletmeyi değiştirmeyi amaçlamaktadır. İşletmenin norm ve değerlerini iyileştirmeyi, bozulan karar verme sürecini yeniden kurmayı, değişime yönelik gayretleri artırmayı esas alan uygulamalar gerçekleştirilir.

Uygulamada işletmeler yukarıda sıralanan üç değişik stratejik yaklaşımın bir kombinasyonunu uygulamaktadırlar. Hangisine ağırlık verileceği işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre değişmektedir.<sup>156</sup>

Planlamadaki hatalar, öngörü eksikliği ve sebep-sonuç ilişkilerini iyi okuyamama neticesinde; küçülme sürecinde işletmeler hiç tahmin etmedikleri sorunlarla karşılaşabilirler. Stratejik yönetim prensipleri çerçevesinde küçülme stratejisi uygulanması, işletmenin bütünsel bir bakış açısıyla hareket etmesini, küçülme sürecindeki negatiflikleri minimize etmesini ve sadece personel çıkarılmasına odaklanmayıp, küçülmenin eş zamanlı olarak süreç ve faaliyetleri de kapsamasını sağlayacaktır.

### 3.2.2. İnsan Odaklı Yaklaşım

Günümüzde işletmeler finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde etmektedirler. Şirketlerin en önemli varlıkları müşteri portföyü ve insan kaynaklarıdır. Bunlar şirket bilançolarında yer almamasına rağmen, şirket için çok büyük bir değer ifade etmektedirler. İnsan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makina ve tesise yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Krazs, a.g.e., s.72-73

<sup>157</sup> Şener Muter, "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi", **İşveren Dergisi**, (Temmuz 2000), (Çevrimiçi) [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=125&id=8](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=125&id=8), (Erişim Tarihi: 15.10.2007), par.4.

İnsan faktörünün işletme için önemi ortada iken; örgütsel küçülme, işletmenin tüm unsurlarını etkilese de en önemli etkisi şüphesiz işletmenin insan kaynakları üzerinde olmaktadır. Küçülme kelimesinin negatif bir anlam içermesi bile tek başına negatif yaklaşım sebebi olabilmektedir. İnsanların uzun yıllar çalıştıkları, belki de kendilerini özdeşleştirdikleri işletmeden ayrılacak olmaları, işlerini kaybedecek olmaları, birçok insan için çok acı vericidir. İşte bu noktada küçülme sürecinde, işletmenin uzun dönemli kazanımlarını ve rekabet gücünü geliştirmeyi esas alan yaklaşımların yanı sıra, bu süreçte insan merkezli bir tutum sergilenmesi de göz ardı edilemeyecek kritik bir noktadır.

Küçülme uygulamalarının yarattığı bu psikolojik etki, sadece işten çıkarılanlarla sınırlı değildir. İşletmenin uzun dönemli hedeflerini yakalama yolculuğunda yanında görmek istediği ve işten çıkarmadığı yetenekli personelin de aynı insani endişeyi taşımaması, işletmedeki performansı ve bağlılığı için çok önemlidir. Benzer şekilde, işletmelerin tedarik zincirinde yer alan diğer unsurların da, bu süreçten etkilenebilecekleri unutulmamalıdır. Hatta tedarikçilerin, işletmeye olan güvenlerini kaybetmeleri ve bu süreçte menfaatlerini korumayı ön plana çıkaran politikalar uygulamaları, işletmenin küçülme sürecini güçleştirecektir. İşletmelerin küçülme uygulamalarından görüldüğü üzere sadece işten çıkarılanlar değil, işletmede kalanlar, tedarik zincirinde yer alanlar da dahil bir çok grup etkilenmektedir. Bu sebeple yöneticiler, insan odaklı yaklaşım sergileyerek, ağırlığı farklı olmak kaydıyla tüm etkilenenleri kucaklayan bir politika ortaya konmak durumundadır.

Stratejik küçülme sürecinde doğal bir anlaşmazlık vardır. Bu da kısa dönemli çözümlere karşı, uzun dönemli insan kaynakları planlamasıdır. İşletmeler çok fazla finansal baskılarla karşı karşıya kaldığı zaman, çalışan sayısını azaltma gibi reaktif çözümlere başvururlar. Fakat bunun stratejik bir alternatif olduğu tartışmalıdır. Çünkü tecrübeli eleman kaybı ve yeniden işe almanın yüksek maliyeti göz önüne alındığında; ücret düşürme, çalışma saatlerini azaltma ve erken emeklilik gibi uygulamalar da bir alternatif olarak göz ardı edilmemelidir.<sup>158</sup> Yeni personel alımlarını durdurma, ücretleri dondurma, çalışma saatlerini sınırlandırma, ücretsiz tatiller, kısaltılmış çalışma haftaları

---

<sup>158</sup> Zehir, a.g.e., s. 40.

küçülmeye başvurmadan önce yapılabilecek diğer uygulamalardır. Örgütsel küçülmeye son çare olarak başvurulmalıdır.<sup>159</sup>

### 3.2.3. Etkili Bir Liderliğe İhtiyaç Duyulması

Örgütsel küçülme zor ve riskli bir süreçtir. Çalışanların yanı sıra müşterilerin ve hatta tedarik zincirindekilerin bu sürecin sonunda ulaşılabilecek hedeflere inanması ve bu hedefler doğrultusunda motive edilmesinde zaruret vardır. Zor anlarda işletmeyi bir arada tutacak etkili bir lider ve etkili bir liderlik uygulamasına ihtiyaç vardır.

Başarılı bir küçülme, ancak doğru zamanda liderlerin uygun stratejileri ve yönetsel araçları kullanarak ve sürekli olarak süreci aktif bir şekilde yönetmeleri ile gerçekleşir.<sup>160</sup> Lider küçülme sürecinin iyi ve kötü anlarının tamamında işletme çalışanlarının ulaşabileceği bir şekilde kendini konumlandırmalıdır.

Örgütsel küçülme liderler tarafından başlatılmalı, güçlü bir liderlik sergileyerek ama çalışanlarla interaktif bir ortam yaratılarak süreç yönlendirilmelidir. Liderler örgütü nereye götürmek ve ne yapmak istedikleri hususunda açık olmalıdırlar.<sup>161</sup> Güçlü liderlikle çalışanlarla interaktif ilişki kurulması birbirine tezat teşkil etmemektedir. Çalışanların katılımını sağlamak liderliğin etkinliğini pekiştirir.

Örgütsel küçülmenin başarılı olabilmesi için değişimci liderlere ihtiyaç vardır. Bu liderler işletmenin ileride başarılı olabilmesi için gerekli esnek örgüt yapısını oluşturmalıdırlar. Örgütsel küçülme sürecinde başarılı liderliğin yanında, çalışanların da katılımının sağlanması ısrarla tavsiye edilmektedir. İşte bu noktada liderlik olgusu ve liderin tarzı önem kazanmaktadır.<sup>162</sup>

Örgütsel küçülme stratejisi uygulamak ve doğru bir şekilde uygulanmayan strateji sonuçlarını olumlu bir çizgiye çekmek için liderin şunları yapması gerekmektedir:<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup> Kıymet Akçe, “Kriz Sürecindeki İşletmelerde Örgütsel Küçülme( Downsizing) Uygulamaları ve Kayseri İlinde Bir Araştırma”, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2005, s.79.

<sup>160</sup> Bali, **a.g.e.**, s.29.

<sup>161</sup> Göksel, Örgütsel..., **a.g.e.**, s. 77.

<sup>162</sup> Büte, **a.g.e.**, s.66.

<sup>163</sup> **a.g.e**



- Anahtar nitelikteki kritik çalışanlar belirlenmeli
- Değişim için yardımcıları seçilmeli
- Değişim mesajı tüm işletmeye ayrıntılı olarak açıklanmalı
- İletişim sistemi geliştirilmeli ve çalışanlarla aktif bir iletişime odaklanılmalı
- İşletmede üst ve astlar arasında güven ortamı tesisi edilerek, çalışanların işten çıkarılma korkusu azaltılmalı
- Değişim arzusu tüm çalışanlar arasında canlı tutulmalı

Örgütsel küçülme süreci etkili ve güçlü bir liderliğe ihtiyaç duymakla birlikte, her liderin tek başına yürütebileceği bir süreç değildir. Bu sebeple; başta örgütsel küçülme kararını verirken, planlama yapılırken ve uygulama aşamasında, işletme yönetiminin, bu konuda uzman kuruluşlardan ve danışmanlık firmalarından da hizmet alması uygun olacaktır. Çünkü üst yönetim işletme içi bir bakış açısıyla olaya yaklaşmaktadır. Bu sebeple yönetimin tespitleri yeterli olmayabilir veya sağlıklı bir değerlendirmeyi içermeyebilir.

Sonuç olarak örgütsel küçülmenin başarısı açısından, dürüst, şeffaf, bilinçli ve bu değişime inanmış insanlara ihtiyaç vardır. Bu yapının oluşturulabilmesi için ise etkili bir lider ve liderlik sürecine ihtiyaç vardır. Bu sebeple, başarılı küçülme operasyonları başarılı liderlerle şekillenir. İşletmenin bu zorlu döneminde lider, işletmelerde liderlik ve yöneticilik kavramlarının farkını ortaya koyan uygulamalar içerisinde olmalıdır.

#### **3.2.4. Katılım Sağlanması**

Örgütsel küçülme uygulamalarında başarılı olmak ve uzun dönemli kazanımlar elde edilmek isteniyorsa, tüm çalışanların azami ölçüde karar sürecine katılımı sağlanmalıdır. İşletmenin tüm unsurları ile ahenkli bir şekilde belirlenmiş olan hedefe ilerlemesini gerektiren bu kritik dönemde, çalışanların desteğini almak başarı açısından çok kritik bir faktördür. Ancak bu destek çok kolay sağlanabilecek bir destek değildir. Çünkü, işletme hem kurumsal hem de bireyler açısından çok zorlu bir süreçten geçmektedir.

Değişim uygulamalarına katılmaları çalışanlara kendi geleceklerini kendilerinin belirlediği hissini verecektir.<sup>164</sup> Çalışanların tam katılımının sağlanması sayesinde değişimi kabullenmesi kolaylaşacaktır. Bireylerin kararlara katılımın sağlanması maruz kaldıkları negatif etkilerden dolayı gösterecekleri tepkileri azaltacaktır.

Bu zorlu süreçte bireysel endişeler ön plana çıkabilmektedir. İşte bu sebeple bireysel endişeleri işletmenin kurumsal endişelerinin önüne geçirmeyecek uygulamalara ve olgulara ihtiyaç vardır. Bu noktada güçlü bir örgüt kültürü işletmenin küçülme sürecini kolaylaştıracaktır.

Bunun yanı sıra her kademedeki yöneticilerin sorumluluk almaları da özendirilmelidir. Bu sayede çalışanlar küçülmenin gerekliliğini daha iyi kavrayabilirler, üst yönetimin küçülme kararı ile bilinçli olarak işletmeyi belli bir hedefe götürdüğü gerçeğini daha kolay görebilirler. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işe yeni anlamlar yükleyebilecek ve hangi yönde ilerlemeleri gerektiğini kestirebileceklerdir.<sup>165</sup>

Örgütsel küçülmenin planlanması ve uygulanması tüm üyelerin ortak çabaları ile olmalıdır. Freeman'a göre yöneticiler işletmenin misyonunun gerçekleştirilmesinde, yeni fikirlerden yararlanmak maksadıyla müşteri ve tedarikçilere bile danışmalıdır. Bu gelecekteki küçülme sürecinde birçok öneri sağlayacak, yenilikçi bir faaliyettir. Hatta çalışanlar ne kadar zorlu olursa olsun, küçülmenin etkilerini örgütün tüm seviyelerinin aynı oranda hissetmesini isterler. Örneğin; Touby'e göre, iş görenler örgütün tüm seviyeleri küçülme tarafından olumsuz olarak etkilenirken, üst yönetimin, ikramiye, prim ve diğer ayrıcalıklardan vazgeçmemesi durumunda kendilerini hayal kırıklığına uğramış ve kandırılmış hissetmektedirler.<sup>166</sup> Üst yönetimin de fedakarlıklarda bulunması katılımı arttıracığı gibi, personelin küçülmeye karşı direncini azaltıcı bir etki yapacaktır.

Çalışanların katılımın sağlanması, adaletli, şeffaf, ilkeli ve tutarlı küçülme planı yapmak ve doğru zamanda bu planı çalışanlarla paylaşmakla mümkündür. Çalışanların katılımı sağlanmak isteniyorsa, önce çalışanların bunun gerekliliğine inandırılması

---

<sup>164</sup> Debra L.Nelson ve Ronald.D.Burke, "Lessons Learned", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, C.15, S.4, (1998), s. 377.

<sup>165</sup> Büte.a.g.e, s.65

<sup>166</sup> Büte.a.g.e.

zorunludur. Bunun gerekli ve yapılmadığı takdirde küçülme ile hedeflenen durumdan çok daha kötü bir sonuçla karşılaşılmasının kaçınılmaz olduğu açıkça çalışanlara anlatılmalıdır. Çalışanların katılımının sağlanmasında etkili liderliğin yanı sıra iyi bir iletişim ortamının da yadsınamaz bir önemi vardır.

### 3.2.5. Etkili İletişim

İletişim, bir kişiden ya da bir gruptan diğerine, bilginin, tutumların, fikirlerin ya da duyguların iletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bir araya gelen insanlar için iletişim kurmak kaçınılmazdır.<sup>167</sup> Örgütsel iletişim ise, örgütteki bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülebilmesi, ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirler dahilinde çözülebilmesi etkin bir örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişim, sadece örgüt içinde değil örgütle çevresi arasında da iletişimi kapsamaktadır. Aynı zamanda örgütsel iletişim; gerek örgütün işleyişini sürdürmek, gerek örgütü hedeflerine ulaştırmak, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.<sup>168</sup>

Örgütsel küçülmenin planlanmasında, uygulanmasında ve yerleştirilmesinde iletişim şüphesiz ki çok önemlidir.<sup>169</sup> Küçülme sürecini ve aktivitelerini çalışanlara duyurmak için özel bir iletişim programı hazırlanmalıdır. Özellikle insan kaynakları yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişim kanalının her zaman açık tutulması oldukça önemlidir.<sup>170</sup> Aynı şekilde yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim kanalları da her zaman açık tutulmalı ve iki yönlü iletişime imkan vermelidir.

Bilindiği üzere işletmede iletişim; biçimsel (formal) kanallar ve biçimsel olmayan (informal) kanallar aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Biçimsel kanallar yoluyla gerçekleştirilen iletişim örgütün hiyerarşik yapısını takip eder. Biçimsel iletişim için; emir-talimatlar, elektronik posta, telefon, faks, yazışmalar, raporlar, bültenler, afişler,

---

<sup>167</sup> Cansu, **a.g.e.**, s. 29.

<sup>168</sup> **ag.e.**, s.30.

<sup>169</sup> Akçe, **a.g.e.**, s. 89.

<sup>170</sup> Cingöz, **a.g.e.**, s. 82.

toplantılar, tele konferanslar vs. kullanılabilir.<sup>171</sup> Daha önce belirlenmiş yolu izlemeyen, biçimsel iletişimin yetersiz kalmasından dolayı kendiliğinden oluşan iletişim ise biçimsel olmayan iletişimidir.

Biçimsel olmayan iletişim, işletmelerde yönetsel ve örgütsel değişimlerin gerçekleştirildiği zamanlarda daha da ön plana çıkmaktadır. Biçimsel haberleşme kanallarının yetersiz olması veya bunlara duyulan inancın zayıflaması, çalışanlar arasında dedikodu, rivayet, söylenti türü mesajların yaygınlaşmasına sebebiyet vermektedir.<sup>172</sup> Bu nedenle küçülme gibi örgütsel değişim dönemlerinde iletişimin etkinliğini arttıracak bir plan hazırlanmalıdır. İyi tasarlanmış bir iletişim planı, değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırarak, insanların değişimi kabullenmelerine yardımcı olabilir.<sup>173</sup> Hazırlanacak bu iletişim planı tepkisel değil, proaktif bir şekilde önceden oluşturulmuş bir plan olmalıdır.<sup>174</sup> Çalışanlar talep etmeden, yönetim açıklama yapmak durumunda kalmadan gerekli bilgiler verilmeli ve açıklamalar yapılmalıdır. Eğer bilgilendirme; yönetimin insiyatifiyle değil de, çalışanların baskısı sonucu, bir anlamda mecburiyet karşısında yapılıyorsa, bu iletişimin tarzı çalışanlar için inandırıcılıktan uzak olabilir.

Unutulmamalıdır ki, doğru bilgilendirme kadar, zamanında bilgilendirme de çalışanlar açısından önemlidir. Verilmek istenen mesajlar ne kadar doğru ve güçlü olursa olsun, gecikme ile verilmesi çalışanlar üzerinde beklenen tesiri yaratmayabilir. Geç bilgilendirme, dedikodu üretilmesine sebebiyet vermesinin yanı sıra, doğru bilgilerin de çalışanlar tarafından şüpheyle karşılanmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple, küçülme sürecinde; yönetimin düşüncesini olgunlaştırdıktan sonra, kişilere bilmesi gerektiği kadar bilgiyi zamanında aktarması, örgütsel küçülme sürecinin başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

“Çift yönlü” iletişim hem verimlidir hem de etkili sonuç vermektedir. Aynı zamanda insanları değişikliklerde yer almaya teşvik eder, değişikliklerin planlanmasını ve uygulanmasını geri bildirim vasıtasıyla kolaylaştırmaktadır. İnsanların kendi düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlanmalıdır. Böylece çalışanların dikkate

---

<sup>171</sup> Ataman,**a.g.e.**, s. 420.

<sup>172</sup> Ataman,**a.g.e.**, s. 421.

<sup>173</sup> Büte,**a.g.e.**, s. 67.

<sup>174</sup> Zehir,**a.g.e.**, s. 95.

alınmak ve saygı görmek sebebiyle rahatlamaları sağlanırken, aynı zamanda yönetim de küçülme sürecini ve sonuçlarını daha sağlıklı değerlendirme imkanı elde etmektedir. Hatta işten ayrılanların akıbeti hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, işletmede kalıp çalışmaya devam eden personelin motivasyonunu artırır.<sup>175</sup>

Küçülme sonrası işletmelerde; huzursuzluk, şüphencilik ve yönetime güvensizlik, kızgınlık, moral bozukluğu, verimsizlik, iş tatminsizliği artarken, örgüte bağlılık ve geleceğe güven azalır. Özellikle kaliteli personel kolay iş bulabileceğini düşünerek iş fırsatları araştırmaya başlayabilir.<sup>176</sup> İşte bu noktada küçülen işletmede kaliteli çalışanları tutmanın en iyi yolu iletişimdir. İyi iletişim güveni güçlendir ve değişimi güvene zarar vermeden sağlar.<sup>177</sup>

Sonuç olarak örgütsel küçülme stratejisinin başarıyla uygulanmasındaki en önemli faktörlerden biri de işletmede; şeffaf, katılımcı, dürüst, zamanında, tutarlı ve etkin bir iletişim ortamının tesis edilmesi ve sürdürülmesidir.

---

<sup>175</sup> Zehir,**a.g.e.**, s. 95.

<sup>176</sup> Göksel,Örgütsel..., **a.g.e.**, s. 81.

<sup>177</sup> Göksel,Örgütsel..., **a.g.e.**,s. 83

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDEKİ ROLÜ ve KÜÇÜLMENİN İNSAN KAYNAKLARINA ETKİLERİ**

Örgütsel küçülme işletmenin diğer varlıklarını etkilediği gibi, işletmenin en değerli varlığı olan insan kaynaklarını da etkilemektedir. Küçülme ve insan kaynakları etkileşimi üç boyutta gerçekleşmektedir. Bu etkileşimi şu şekilde gruplandırmak uygun olacaktır:

- Örgütsel küçülmenin planlanması ve uygulanmasında görev alan insan kaynakları yönetimi,
- Örgütsel küçülme sonrasında işten ayrılan personel
- Küçülme sonrasında işyerinde çalışmaya devam eden personel

İnsan kaynakları ve örgütsel küçülme ilişkisinin boyutlarından birincisi olan küçülme sürecinin planlanmasında ve uygulanmasında görev alan personel kritik kararlar alarak süreci aktif bir şekilde yönlendirmektedir. Etkilenenden ziyade küçülmeyi etkileyen pozisyonundadırlar. Yani işletmenin insan kaynaklarından bu ekipte yer alanlar küçülme sürecinin insan kaynakları boyutunu şekillendirmektedir.

İşten ayrılan personel ise, yine insan kaynakları yönetimi tarafından tespit edilmektedir. Ancak bu kişiler küçülme operasyonundan en fazla etkilenenlerdir. İşletmenin gelecekteki ihtiyaç duyacağı personel nitelikleri belirlendikten sonra o kriterleri karşılayamayan çalışanlar işten çıkarılmaktadır. Bu karar işten çıkarılanlar üzerinde son derece zor ve yıpratıcı etkiler doğurmaktadır.

Küçülme stratejisi uygulayan işletmeler, küçülme sonrası yoluna kalan personelle devam etmektedir. Ancak bu zorlu sürecin sonunda bu insanlar işyerinde kalmayı başarmış olsalar da, bu çalkantılı dönemin ve geride kalanlar üzerinde bir kısım etkilerinin olacağı açıktır. İnsani açıdan işten ayrılanlara yapılacak maddi ve manevi destekler önemlidir. İşletme açısından bakıldığı zaman geride kalanların durumu daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü işletmeyi yeni dönemde taşıyacak bu kadronun küçülme sürecinden minimum düzeyde etkilenmesi için ve işletmenin yeni dönemdeki

vizyonunu, hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde motive edilmesi anlamında başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere işletme yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde; örgütsel küçülmede insan kaynakların rolü ve işten ayrılanlara etkileri kısaca incelenecek ve müteakiben örgütsel küçülmenin geride kalan personel üzerine etkileri konusu ayrıntılı olarak incelenecektir.

#### 4.1. Örgütsel Küçülmede İnsan Kaynakları Departmanının Rolü

İnsan kaynakları departmanı; küçülme uygulamalarında küçülmeden etkilenen tüm departmanlardaki çalışanların işletme bünyesinde kalması ya da çıkarılması yönündeki kararda belirleyici rolüyle bir anlamda kritik bir görev üstlenmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu görevi hakkaniyet ölçütleri içerisinde ve işletmenin uzun dönemli hedeflerini destekleyen bir çerçevede yerine getirmesi çok önemlidir. Aynı zamanda işten çıkarılanların sıkıntılarını asgariye indirmek için gerekli tedbirleri almak yükümlülüğü vardır.

Başarılı bir örgütsel küçülmenin en önemli faktörü etkili bir insan kaynakları yönetimi sistemi kurmaktır.<sup>178</sup> İnsan kaynaklarına yatırım doğrudan bir finansal getiri sağlamadığı için işletmelerin ilk planda önem vermedikleri bir olgudur. Ancak bu süreç yeni teknolojilerin kullanılmaya başlamasıyla son bulmuştur. Çünkü işletmeler rekabet edebilmek için yetenekli personele ve yeni teknolojileri kullanacak uzman işgücüne bağlı hale gelmişlerdir.<sup>179</sup> Örgütsel küçülme sürecinin, örgütsel küçülme kararının alınmasıyla başlayan ve küçülmenin kurumsallaştırılması biten tüm aşamalarında insan kaynakları yönetimi etkin bir şekilde rol almalıdır. Aksi takdirde küçülmeden beklenen uzun dönemli kazanımların elde edilmesi riske girecektir. Çünkü hangi departmanda çalışırsa çalışsın küçülmenin merkezinde insan vardır, insani değerler vardır.

İbrahim Kavrakoğlu'na göre; Türkiye'de işletmelerin insan kaynakları departmanları strateji geliştirme noktasında, pazarlama, üretim ve finans departmanlarının gerisinde kalmaktadır. Hatta aynı durum Avrupa ve ABD için de geçerlidir. Hatta

<sup>178</sup> Kim S. Cameron, "Strategies For Successful Organizational Downsizing", **Human Resource Management**, C. 33, S. 2 , s. 210.

<sup>179</sup> Göksel, İnsan..., **a.g.m**, s. 1

Business Review de birkaç yıl önce yayınlanan bir makalede önemi bilinmesine rağmen, “eğer stratejide bir rolü olmayacaksa, insan kaynaklarının lağvedilmesi bile öneriliyordu” şeklindeki çarpıcı bir görüşe yer verilmiştir.<sup>180</sup> “lağvedilmesinin önerilmesi” noktasında ortaya konmak istenen, insan kaynaklarının önemi ve yüklendiği misyon bilinmesine rağmen, strateji geliştirmede yeterince etkin olmamasına vurgu yapmaktır.

Kavrakoğlu bunun sebeplerini ve bu konudaki tespitlerini şu görüşleriyle desteklemektedir:<sup>181</sup>

“Gerek yaratıcılık ve şirket performansında insan kaynaklarının önemi, gerekse insan kaynaklarını geliştirmenin uzun süreler gerektirmesi, bu konunun önceliğini yeterince gösteriyor. Ama bütün bunlara rağmen, insan kaynakları departmanları şirketin bütünü üzerinde ya da stratejileri üzerinde söz sahibi değil. Bunun mutlaka araştırılması lazım. Çünkü tabiatla hiçbir şey sebepsiz olmuyor.”

“Kendi araştırmalarıma ve gözlemlerime dayanarak söyleyebilirim ki, konunun önemsenmemesi ya da insan kaynakları departmanlarının şirket bünyesinde etkili olamamasının çok temel bir nedeni var. Bu, insan kaynakları departmanlarının dışa değil, içe dönük yapısından kaynaklanıyor. Nasıl ki, şirketin içine dönük bir pazarlama ve satış departmanı başarılı olamazsa ve mutlaka dışarıya dönük olması gerekirse, benzer şekilde insan kaynakları departmanının da sadece departman içine dönük olması yeterli olmuyor. Departmanın dışına da bakması, şirketin bütününe görmesi ve kavraması gerekiyor. Yani bu departmanın işin bütününe kavrayacak şekilde işletme, yönetim ve iş bilgisine sahip olması gerekiyor.”

Kilpatrick’in değerlendirmeleri Kavrakoğlu’nun görüşlerini destekler niteliktedir. Kilpatrick işten çıkarma planını yapan ve işletmede çalışmaya devam eden orta kademe yöneticilerin genellikle, işten çıkarılacakları seçmede çok az payı olduğunu ya da hiç payları olmadığı tespitini yapmaktadır. Ancak yeniden yapılandırmayı veya örgütsel küçülmeyi onlar gerçekleştirmedikleri halde işten çıkarılanlara, çıkarıldıkları bilgisini verme görevini üstlenen bu çalışanlar, kalanlar ve işten çıkarılanlar tarafından boy

---

<sup>180</sup> Kavrakoğlu, a.g.e., s.1

<sup>181</sup> a.g.e



hedefi haline gelmektedirler.<sup>182</sup> Sonuçta karar mekanizmalarında yeterince yer almayan çalışanların, küçülmenin çalışanlara açıklanması gibi son derece zorlu bir aşamada görev yapmak durumunda kaldıkları görülmektedir.

Örgütsel küçülme stratejisinin başarısını etkileyen kilit unsurlardan biri de şudur: Küçülme konusunda uzmanlığından yararlanılması beklenen insan kaynakları yönetiminin çoğu zaman küçülmeden direkt etkilenmesidir. Hatta bazı uygulamalarda insan kaynakları departmanı küçülmenin başlayacağı birim olarak da değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, “küçülme stratejisinin paradoksal düğümü insan kaynakları biriminin hem stratejinin uygulayıcısı hem de stratejiye tabi durumdadır.”<sup>183</sup> Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynaklarının rolü kritiktir ve küçülmenin başarısı üzerinde belirleyicidir. Bu sebeple bu süreçte insan kaynakları çalışanlarının etkinlik sağlaması için, departmandan ayrılması planlanan çalışanların küçülmenin sonuna doğru ayrılacak şekilde planlanması uygun olacaktır.

İnsan kaynakları yöneticilerin örgütsel küçülme sürecinde nasıl davranacaklarını bilmemeleri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysaki insan kaynakları yöneticileri bu süreçte etkin olmalı ve çalışanların gerçek sorunlarını tespit edebilmelidirler.<sup>184</sup>

Örgütsel küçülmeye yönelik kararlar alınırken; bu kararları almak için hangi metodlar kullanılırsa kullanılsın, örgütsel adalet ve çalışanların adalet görüşünün zedelenmemesine dikkat edilmelidir. Örgütsel adalet anlayışı, kararın kendisinin ne olduğundan çok kararın verilme şekliyle ilgilidir. Aynı zamanda örgütsel adalet görüşünün varlığı çalışanların karar sürecini ve sonuçlarını adil olarak değerlendirmelerine bağlıdır.<sup>185</sup> İşletmede adalet bilinciyle hareket edilmesi yeterli olmayabilir. Atılan adımların ve ayrılacakların tespitindeki değerlendirmelerin mağdurları ikna edebilecek şekilde izah edilmesi küçülme sürecinin başarısı açısından önem arz etmektedir.

---

<sup>182</sup> Anne Osborne Kilpatrick, “When In Doubt, Don’t: Alternatives To Downsizing”, **Management, Special Issue: Organizational Downsizing**, C.2 , S.3, s. 215. (Çevrimiçi) <http://www.dmsp.dauphine.fr/management/PapersMgmt/23Kilpatrick.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.10.2007)

<sup>183</sup> Tan, **a.g.e.**, s. 89.

<sup>184</sup> David S.Jalajas ve Michael Bommer, “ The Influence Of Job Motivation Versus Downsizing On Individual Behavior”, **Human Resource Development**, C.10, S.4, (Winter 1999), s. 329.

<sup>185</sup> Jerard Greenberg, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, C.16, S.2, (1990), s. 421.

İnsan kaynakları bölümü çalışanlarının organizasyonun stratejik bir karar olan küçülme uygulamalarında adil davranışlar sergilemelerinden sonra; bir başka kritik nokta, diğer departman yöneticileri ile insan kaynakları ekibinin personele yönelik değerlendirmelerindeki farklılıklardır. Bazı yöneticiler kendi departmanını ve kendi personelini korumacı bir yaklaşım sergileyebilirler.

Oysaki insan kaynakları yönetimi daha bütünsel bir bakış açısıyla, departman bazlı değil işletmenin tümünün başarısına yönelik bir yaklaşım sergilemek durumundadır. İşte bu noktada insan kaynakları yönetimi geride kalacakların seçiminde kritik bir görev üstlenmektedir. Bu görev diğer departman yöneticileriyle yakın koordinasyon çerçevesinde yürütülmelidir. Bu seçim süreci departmanlar arası bir güç yarışına dönmemelidir.

Küçülme süreci örgütlerin yeni gerçeğidir. Bu yeni örgütsel gerçek hem bireyleri hem de örgütleri çalışanları bu zorlu dönemde destekleyecek şekilde, işletmelerde üretim şekilleri ve yapılar oluşturmaya zorlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu dönemde “savunmacı ve fonksiyonel” olmaktan ziyade, sağlıklı ve yapıcı şekilde bu yeni gerçeğe uyulmasında üst düzey yöneticilere, çalışanlara, gruplara ve organizasyona danışmanlık yapılmasında önemli rol oynayabilir.<sup>186</sup> Bu rol yatay olarak departmanlar arası ve dikey olarak hiyerarşik kademeler arası dengeleyici ve yapıcı bir misyonu ifade etmektedir.

İşten çıkarmalarda, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları üzerindeki etkileri asgariye indirme noktasında insan kaynakları yönetimine çok iş düşmektedir. İşten çıkarma operasyonlarının duyurulması ve bu politikaların oluşturulması stratejik insan kaynakları planlarının bir bölümünü oluşturmaktadır. İşten çıkarılanların işletmeye maliyetinin düşünülmesinin yanı sıra bu planları oluşturan üst yönetimin, çalışmalarını insan kaynakları ekibi ile beraber yürütmesi hususuna dikkat edilmelidir.

Örgütsel küçülmede yapılan hatalı uygulamalar, tepkisel ayrılmalar ve yeni yapılanma gibi sebeplerle işletmenin yeniden personel alımına gitmesinde, insan kaynakları departmanı küçülme uygulamasını örgüte personel alımıyla desteklemek

---

<sup>186</sup> Göksel, Örgütsel..., a.g.e., s.76.

durumundadır.<sup>187</sup> Özellikle bu dönemde örgüte yeni personel alınması örgütün içinde bulunduğu ortamın da etkisiyle zor bir süreçtir. Küçülen işletmeye nitelikli personelin kazandırılması kolay değildir. Buradaki zorluklar, örgütsel küçülme sürecinde işletmenin çok etkin bir iletişim ve bilgilendirme sürecine sahip olmasıyla aşılabılır. Aksi takdirde işletmenin yeni dönemde ihtiyaç duyduğu nitelikli personel, kurumsal imajı zarar gören, dedikoduların ayyuka çıktığı bir işletmeyi tercih etmeyecektir.

Küçülme sürecinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi ve iş süreçlerinde yarattığı belirsizlik endişesi, moral, motivasyon ve gelecek kaygısı gibi çeşitli duyguların ortaya çıkması, en az işletmenin insan kaynağı hacmindeki daralma kadar önemli bir sonuç olarak göze çarpmaktadır. İşte bu sorunların çözülmesi noktasında insan kaynakları yönetimi çok kritik bir rol oynamaktadır. Küçülme dönemlerinde özellikle krizlerde ve belirsizlik durumlarında, yönetimle çalışanlar arasında güven zeminine dayalı bir ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi çok büyük önem arz etmektedir. Bu konuda insan kaynakları yönetiminin çalışanların kafalarındaki belirsizlikleri, soru işaretlerini güven zeminine dayalı olarak gidermesi sürecin başarısını etkileyen kilit bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca çalışana güven telkin etmek kapsamında, küçülme sürecinin planlanması ve uygulanmasına yönelik olarak çalışanların fikrinin alınması, hem çalışanların işletmeye bağlılıklarını güçlendirecek hem de küçülmeyi planlayanların göremediği bir takım noktaların görülebilmesi açısından faydalı olacaktır.<sup>188</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, küçülme politikasından dolayı çalışanlarda oluşan stresle mücadele ederken çalışanın örgüte bağlılığı ve iş tatmini gibi konuların daha çok duygusal zeka anlayışı kullanılarak çözüm yollarını bulmalıdır. Buna götüren yolda sözel olmayan davranışları görmenin önemi büyüktür. Rasyonel zeka nasıl kelimelere önem veriyorsa duygusal zeka da sözel olmayan davranışlara yer verir. Çünkü işletmeye bağlılık ve iş tatmini gibi konuların temeli duygusal zekaya dayanmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, hem kalan çalışana hem de çıkarılan çalışana düşünmek zorundadır.<sup>189</sup>

---

<sup>187</sup> Göksel, Örgütsel,... **a.g.e.**, s.76.

<sup>188</sup> Taş, **a.g.e.**, s. 96.

<sup>189</sup> Oktay Eser, "Küçülürken İK Ne Yapmalı", (Çevrimiçi)  
[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=691&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=691&tempID=1&regID=2),  
(Erişim Tarihi: 19.10.2007) , par.28.

Küçülme sonrası kurumun ihtiyacı olan niteliklere yeterli derecede sahip olmayan personel alınması, sadece işletmenin yeni dönemde bu personelden zarar görmesiyle sınırlı kalmayacaktır. Bir de arkadaşlarının işten çıkarılıp yerine daha niteliksiz personel alındığını gören geride kalanların işletmeye bağlılığı ve güveni zedelenecektir. Bu adaletsiz ve beceriksiz yaklaşım, geride kalanların performansını da olumsuz etkileyecektir. Bu sebeple kimlerin işten ayrılacaklarına, çok ayrıntılı ve sağlıklı bir değerlendirmeye karar verilmelidir.

İnsan kaynakları departmanının bu dönemde bir diğer işlevi; örgütsel küçülme kararı alındıktan sonra personel ve faaliyetlerin azaltılması aşamasına gelene kadarki süreçte, çalışanların işletmenin kesintiye uğramadan faaliyetlerini sürdürebilmesi amacıyla yönlendirilmesi ve desteklenmesidir. İşletmede insan davranışlarını ve psikolojisini en iyi bilen bölüm olan insan kaynakları departmanı bu süreçte işlerin daha da karmaşık hale gelmemesi için diğer yöneticilere de danışmanlık yapmalıdır. Aksi takdirde beklenmedik aksamalar küçülme sürecindeki planlamanın etkinliğini zorlayacak, bu sebeple oluşabilecek üretim ve hizmet kayıpları işini kaybeden çalışanların tazminatlarının ödenmemesi gibi olumsuzluklarla sonuçlanabilecektir. İşini kaybeden çalışanların maddi ve manevi açıdan desteklenmesi, desteklendiğinin ve destekleneceğinin gözlenmesi bir insan kaynakları sorumluluğudur.

İşletmeler kısa, orta ve uzun dönemli insan kaynakları ihtiyaçlarını planlamalıdır. Böyle bir planlamamanın olmaması kontrolsüz işe alma politikasına neden olur. Bu gereğinden fazla çalışan verim düşüklüğü ve kontrolsüzlük demektir.<sup>190</sup> Görüldüğü üzere işletmenin insan kaynakları politikalarının yanlış oluşturulması, insan kaynakları yönetiminin yeterli etkinliğe sahip olmaması da küçülmeyi gerektirecek ortamın oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bir nevi insan kaynakları yönetiminin kendisi küçülmenin sebebi durumundadır.

Örgütsel küçülme sırasında ve sonrasında işletmenin insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının başlıcaları şunlardır:<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup> Band ve Tustin, **a.g.e.**, s.40.

<sup>191</sup> Nichol Nicholas Kinnie, Sue Hutchinson ve John Purcell; “ Downsizing: Is It Always Lean And Mean”, **Personel Review**, C: 27 S: 4, (1998) s. 297.

(Çevrimiçi )<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483489810213883>, Erişim Tarihi: 16.10.2007

- İş görüşmelerinde büyük bir çaba ile değişime bağlılığı saptanmalıdır. Örneğin işten çıkarmaların neden yapıldığı, ölçütünün ne olduğu, kişisel sorumlulukları ve şirketin uzun dönemli planlarındaki değişiklikler hususunda görüşme yapılır.
- İşten çıkarılanlara verilen destek kadar, işletmede kalanlara kariyer danışmanlığı ve stres yönetimi konularında yeterli desteğin sağlanması garanti edilir.
- Birey ve grupların yeni çalışma şekillerini başarabilmesi, yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve eğitim fırsatlarının artırılması sağlanır.
- Performans yönetimi sisteminin reorganizasyonunu sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılık ve iş doyumunu konusunun ilk adımı olarak iletişim kanallarını belirlenecektir. İnsanlar arası ilişkilerde varılan optimum nokta iletişim ağı sayesinde olmaktadır. İyi bir iletişim, uyumlu bir yapının; kötü bir iletişim ise, çatışma içindeki sosyal bir yapının temelidir.<sup>192</sup>

Yeniden yapılanma yürütülmesinde insan kaynakları ekibi, bu planın temel bileşeni olmalıdır. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, mevcut personelin ilave bilgi beceri kazanarak yeni örgüt yapısını desteklemelerinde rol almalıdır.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinin başında anahtar çalışanların belirlenmesi gelmektedir. Örgütsel küçülme stratejisi izleyen işletmeler kendileri için gerekli yetenekleri tanımlamalıdır. Eğer işletme stratejisi işten gönüllü ayrılmayı isteyenleri de içeriyorsa, organizasyon yeni yapısında kullanabileceği bazı yetenekli ve kritik iş görenleri kaybetme riskiyle karşı karşıya demektir. Bu nedenle örgütsel küçülme kararı alan işletmeler, mutlaka kritik yetenekleri olan çalışanları ortaya çıkaracak bir yetenek ihtiyaç analizi yapmalıdır. İşletmeler böyle bir yetenek analizi ile kritik elemanları belirleyerek onların işten ayrılmamaları için çaba göstermelidir. Bu çalışanların rakip firmalara kaptırılması önlenmelidir. Bu nedenle kritik yeteneklere sahip personele gerekli teşvikler sağlanmalıdır.<sup>193</sup> Örgütsel küçülme sonrası işletme stratejisi gelecekte hangi yeteneklere ihtiyaç duyuyorsa tespit etme görevi temelde işletmenin insan kaynakları yönetiminindir. Kalmasına karar

---

<sup>192</sup> Eser, **a.g.e.**, s.1

<sup>193</sup> Band ve Tustin, **a.g.m.**, s.39.

nitelikli personelin iş bulma problemi yoktur. Dolayısıyla işletmenin bu kaos dönemlerinde öncelikle bu çalışanlar işten ayrılmak isteyeceklerdir. Yine üst yönetimle bu nitelikli personelin işletmede tutulması için verilebileceklerin neler olduğu ve limitlerinin ne kadar olduğu noktasında konsensüs sağlanmış olmalıdır. Bu tartışmalar küçülme süreci başlamadan bitirilmiş olmalıdır.

#### **4.1.1. Örgütsel Küçülmede Şekilleri ve Kariyer İlişkisi**

Bilindiği üzere insan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonlarından biri de kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi ile örgütsel küçülme şekilleri arasında doğal bir ilişki olduğu açıktır. Örgütsel küçülmede seçilen yöntem, insan kaynakları yönetiminin küçülme sürecinde üstleneceği rolü ve süreci yönetmedeki etkinliğini belirlemesi açısından önemlidir.

Evans örgütsel küçülme şekillerinin farklı kariyer sistemleri üzerindeki etkilerini altı grupta incelemiştir. Bunlar;

- Kademe Azaltılması
- Ürün veya Programın Kaldırılması
- Hedeflenmiş Personelin Çıkarılması
- Dış Kaynaklardan Yararlanma
- Herkesi Kapsayan Kesinti
- Erken Emeklilik veya Gönüllü İstifa

şeklinde sıralanabilir. Bu noktada kısaca yukarıda sıralanan farklı küçülme uygulamalarının kariyer yönetimine etkisi açıklanacaktır.<sup>194</sup>

##### **4.1.1.1. Kademe Azaltılması**

Burada organizasyonun yatay bir dilimi ortadan kaldırılır. Kaldırılan kademelerin altındaki fonksiyonlar ve yatay uzmanlaşma etkilenmezken, dikey uzmanlaşma azaltılır. Bu mantıken iki şeyden birisinin gerçekleşmek zorunda olduğunu gösterir.

---

<sup>194</sup> Zehir, **a.g.e.**, s.103.

- Yüksek dereceli yöneticiler kendi sorumluluklarına ilave olarak giden kademedeki yöneticilerin görevlerini de üstlenir, veya
- Kademe azaltmanın neticesinde; alt kademelere karar verme yetkisinin tanınması şeklinde bir uygulamaya da gidilebilir.

#### **4.1.1.2. Ürün veya Programın Kaldırılması**

Bu küçülme stratejisinde, işletmenin hangi faaliyetini ya da hangi departmanlarını yeni dönemde devam ettirmeye karar vermek için, bütün stratejiler ve ayrıcalıklı ürünler gözden geçilir. Verilen kararlar doğrultusunda bir kısım fonksiyonlar kapatılır veya bir kısım varlıklar satılır. “Eğer bir tek üretim hattına kadar azalma varsa, organizasyon ürün formu organizasyon tipinden fonksiyonel organizasyon tipine dönüşebilir. Bununla birlikte, eğer birkaç birbiriyle ilişkili iş muhafaza edilirse, ürün formu da muhafaza edilecektir.”<sup>195</sup>

Bu durumda işletmenin bıraktığı hatlarda çalışanların tamamına yakınının işine son verilecektir. Bu departmanlardaki nitelikli personelden işletmenin yeni dönemde kullanabileceklerinin, adaptasyon ve eğitimle yeni görev verilmek üzere işletme bünyesinde tutulması için işletmenin insan kaynakları yönetiminin gerekli girişimlerde bulunması uygun olacaktır.

#### **4.1.1.3. Hedeflenmiş Personelin Çıkarılması**

Özel aktivitelerle birlikte anılan pozisyonlar, dikey veya yatay uzmanlaşmanın hiç birini etkilemeden elimine edilirler. Örneğin bir şirket belli bir pazar bölümünden çekilebilir. Örgütsel küçülme, genellikle çalıştıkları departmanlar ne olursa olsun, işletmenin piyasadan çekildiği alanda ilgili bütün çalışanların işletmeden ayrılması sonucunu doğurur. Ya da bir kısım nitelikli çalışanların başka departmanlara kaydırılması insan kaynakları yönetimi açısından sosyal sorumluluk bilinciyle uygulanabilecek alternatiflerden biridir.<sup>196</sup>

---

<sup>195</sup> Zehir, a.g.e., s.104.

<sup>196</sup> Zehir, a.g.e., s.104

Ancak burada, işletmenin küçülme uygulamasından arzu ettiği kazanımları elde edebilmesi için, sosyal sorumluluk olgusuyla, ayrılması gereken personelin gereksiz yere bir şekilde işletme bünyesinde tutulması kastedilmemektedir. Burada; işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücü profilinin iyi tanımlaması neticesinde, kapatılan departmanlarda işletmenin arzu ettiği niteliklere haiz veya eğitimle bu nitelikleri kazanabilecek işgücünün kaybedilmeden işletme bünyesinde tutulması noktasında örgütün insan kaynakları yönetimine görev düşmektedir.

#### **4.1.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Bir çok işletme, işletmenin temel yeteneklerinin dışında kalan fonksiyonları dışarıdan bu alanda hizmet veren işletmelerden karşılamayı tercih etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) her geçen gün hem derinliğine hem de genişliğine büyümeye devam etmektedir. Önceleri, temizlik, güvenlik, yemek, basit fonksiyon ve hizmetlerle başlayan bu uygulamalar; günümüzde üretim, bilgi teknolojileri, pazarlama ve hatta insan kaynakları yönetimi gibi çok karmaşık ve temel fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanmasıyla devam etmektedir.

Bazı fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanması, yatay uzmanlaşmada bir daralmayı kesinlikle gerektirir. Fakat ilk yıllarda, dışarıdan karşılanan fonksiyon ve hizmetlerin firmanın aktiviteleri içine entegre edilmesi gerektiğinden ilk planda faaliyet alanında bir daralmayı gerekli kılmıyordu. Ancak günümüzdeki dış kaynaklardan yararlanma ilişkileri ve bu alandaki genel trend faaliyet alanında bir daralmaya yol açmaktadır. Dikey uzmanlaşmada ise değişiklik olmamaktadır.<sup>197</sup>

Burada işletmenin insan kaynakları yönetiminin yapabileceklerinden biri de, işletme bünyesinde çalışan personelin aynı görevi dış kaynaklardan yararlanma hizmeti veren işletmenin bünyesine geçerek sürdürmesini de bir hal tarzı olarak dikkate almasıdır. Bu durumda işletmeyi tanıyan ve geçmişe dönük birikimi olan personelin işi devam ettirmesi sağlanırken, işletmeye emek vermiş çalışan da korunmaktadır. Bu uygulama aynı zamanda işyerinde çalışanlara işletmenin kendilerine de gelecekte sahip

---

<sup>197</sup> Zehir, **a.g.e.**, s.105.



çıkacağı düşüncesiyle moral verecektir. Ancak bu uygulama her dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde uygulanamaz. Çünkü dış kaynaklardan yararlanmanın temelinde, aynı işi daha verimli ve ucuz yapma felsefesi vardır. Bu da uygun ölçeğin yakalanmasıyla mümkün olabilmektedir.

#### 4.1.1.5. Herkesi Kapsayan Kesinti

Bu tip örgütsel küçülme uygulamasında her bir departman veya üitedeki işgücünden belirli oranda kesinti yapılması beklenir. Aynı işlem, aynı sayıda yönetim kademesiyle, aynı departman tarafından fakat daha az sayıda çalışan tarafından gerçekleştirilir. Diğer bir ifadeyle yapısal bir değişiklik söz konusu değildir. Boyutların her hangi biri boyunca bir değişiklik varsa değişik bir örgütsel küçülme tipi denir. Aynı iş daha az çalışan tarafından yapıldığından, bir çok kişi eskisine oranla daha fazla sorumluluk alır ve daha fazla çalışır hale gelir. Buna ek olarak, artan merkezileşme ile hiyerarşide üst tabakada aşırı yüklenme ortaya çıkabilir.

Herkesi kapsayan kesinti uygulaması, yetki devri ve personeli güçlendirme çalışmaları ile desteklenmelidir. Bilindiği gibi personeli güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Personeli güçlendirme ile yetki devri kavramları arasında fark vardır. Personeli güçlendirmede bir yetki devri boyutu vardır. Ancak güçlendirme yetkilendirme değildir. Yetki devrinde bir yönetici kendinde olan bir yetkiyi geçici bir süreliğine astına devrederken, güçlendirmede yetki o işi yapan kişiye ait hale gelmektedir. Görüldüğü üzere yetki devrinde daha iyi sonuç alınacağı beklentisiyle, bir ast yetkilendirilirken; personeli güçlendirmede ise işi yapan kişinin uzmanlık bilgisinden, fırsatları görme yeteneğinden istifade etmek için onu işin sahibi yapmak amaçlanmaktadır.<sup>198</sup>

Cameron potansiyel yasal sözleşme suçlamalarından ve adam kayırma suçlamalarından işletmeyi korumak için, tüm kademelerde genelleştirilmiş örgütsel küçülmenin etkin bir yol olduğunu savunmaktadır.<sup>199</sup> Adalet bilinci ve çalışanların

<sup>198</sup> Özbek, a.g.e., s.42.

<sup>199</sup> K.S Cameron, , S.J. Freeman ve A.K. Mishra, "Best Practices İn White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", *Academy of Management Executive*, C. 5 , S. 3, (1991), s. 60-61

işletmenin adil olduğu noktasındaki kanaati, küçülme kararının uygulanmasını kolaylaştırdığı gibi işletmenin dışarıdan görünümü ve itibarı üzerine olumlu etki yapar. Kayırmacılık yerine performansın kriter alınması geride kalanlar için iyi bir motivasyon ışığıdır. Bu politikaların lafta kalmadığını, işletmenin en zor dönemlerinde bile uygulandığını görmek çalışanları rahatlatır.

Bu durumda insan kaynakları ekibi işgücünün azaltılması çalışmalarında, işletmedeki yeteneklerin budanmasına yol açmayacak şekilde emekliliği gelmiş personele öncelik verebilir. Geride kalanları da yetenekleri ve konumları paralelinde personeli güçlendirme ile destekleyebilir. Böylelikle örgütün insan kaynakları yönetimi, bu küçülme modelinin arzulanan faydayı sağlaması için gerekli desteği vermiş olur.

#### **4.1.1.6. Erken Emeklilik veya Gönüllü İstifa**

Bu tip örgütsel küçülmede işletme, emekliliği gelen veya yakın olan çalışanların işletmeye ekstra maliyet getirmeden erken emekli olmaları yönünde fırsat sunar. Diğerlerine de şirketten istifa etmeleri için yaşa ve hizmet süresine göre finansal teşvikler önerilir. Kimse ayrılması için zorlanmaz. Bu uygulamalar genellikle örgütsel küçülmelerin ilk adımı olarak kullanılır. Bu yeterli gelmediği takdirde gönüllülükten zorlamaya kayan uygulamalar devreye girer. Aynı şekilde geride kalanlara daha fazla iş düşeceği beklenir. Bu yaklaşımın en büyük handikapı organizasyonun ayrılanlar üzerinde gerçek bir kontrolü olmamasıdır. Bazı departmanlar yaş yapısı gereği büyük kayba uğrarken, bazıları daha az etkilenirler. Dalında çok uzman olan nitelikli personel emekliliği geldiği için kaybedilebilir. Bu gerçekleştiği takdirde, işletme üst yönetiminden personel kaybından fazla etkilenen departmanlara nispeten daha az etkilenen departmanlardan işgücü kaydırılması beklenir. Bu beklenilmeyen “geri doldurma” işgücü hareketinin daha ilk aşamasında küçülmenin maliyetini artırıcı bir etkide yapabilir.<sup>200</sup>

Bu küçülme modelinde insan kaynakları ekibi, özellikle emekliliği geldiği gerekçesiyle insan kaynakları açısından işletmenin içinin boşaltılması tehlikesine dikkat etmelidir. Bir personelin yetişmesi işletme açısından uzun bir zaman ve ciddi bir eğitim

---

<sup>200</sup> Zehir, a.g.e., s.105.

maliyeti gerektirir. Oysa onu kaybetmek dakikalar alabilir. Özellikle fiziksel performansın öne plana çıkmadığı faaliyetlerde nitelikli personelin işletmeden ayrılması, kurumsal birikimlerin de işletmeden ayrılması sonucunu doğurabilir.

Emeklilik yoluyla örgütsel küçülme, son yıllarda özellikle de 2001 krizinden sonra Türkiye’de kamuda sektöründe yoğun bir şekilde uygulanmıştır. Kamu yöneticileri emekliliği gelmiş personeli, özellikle başta daha fazla ikramiye olmak üzere belli teşviklerle emekliliğe yönlendirmiştir. Bu yöntemler özelleştirilen kamu kurumlarında da uygulanmıştır. Ayrıca bu kurumlarda geri kalan personelin başka devlet kurumlarına kaydırılmasıyla da sosyal devlet ilkesi çizgisinde hareket edildiği görülmüştür.

Görüldüğü üzere küçülme için kullanılan her bir yaklaşım, örgütün insan kaynakları ekibinin sorumluluğunda olan geride kalanların ve ayrılanların kariyerline farklı etkiler yapmaktadır. Bu noktada işletmenin insan kaynakları yönetimi, her bir küçülme modelinin kariyer yönetimi alanındaki etkilerini dikkate alan uygulamalar içerisinde olmalıdır.

#### **4.1.2. Farklı Kariyer Dönemleri Açısından Örgütsel Küçülme ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

İşletmeler, 1950’lerden 1985’lere kadar ağırlıklı hızlı büyümeyi destekleyen kariyer geliştirme problemlerini çözmekle uğraştılar. Yeni personel alımı, örgüte yeni katılanların eğitimi, oryantasyon, terfi etme, kariyer yollarını belirleme, çalışanı teşvik etme gibi konulardaki problemleri çözmeye gayret ettiler. Ancak 1980’lerin başında çok az görülen örgütsel küçülme uygulamaları son yıllarda bütün iş dünyasını etkisi altına almıştır. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları departmanlarının yöneticileri, küçülen firmaların kariyer geliştirme problemleri üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Örgütsel büyüme ve küçülmenin taban tabana zıt paradigması, çalışanların kariyer yönetimi üzerinde önemli sayılabilecek değişikliklerin olmasına yol açmıştır. Yani kariyer yönetimi politikalarında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> Zehir, **a.g.e.**, s.109.

Örgütsel küçülme operasyonunu gerçekleştiren işletmeler, kariyer geliştirme faaliyetlerini farklı kariyer dönemleri açısından değerlendirmekte ve farklı uygulamalara gitmektedirler. Feldman'a göre kariyer dönemlerinin sınıflandırılması ve insan kaynakları yöneticilerinin kariyer geliştirme faaliyetleri aşağıda incelenmiştir.<sup>202</sup>

#### **4.1.2.1. Kariyerinin İlk Aşamasındakiler İçin Kariyer Geliştirme Faaliyetleri**

Örgütsel küçülme uygulayan firmalarda, ilk yapılan uygulamalardan biri de işe alımların durdurulmasıdır. İşe alımı durdurmanın çeşitli etkileri olup, bunlardan en önemlisi işletmenin istihdam etme yeteneğinin azalmasıdır. İkincisi işletme çalışanları arasında yaş ve deneyim anlamında homojenliğin kaybolmasıdır. Arada fark oluşmaktadır. Üçüncü etki olarak işgücü çeşitliliğinin azalması ifade edilebilir. Bu gibi durumlar uzun dönemde işletmenin üretkenlik oranının düşmesine sebep olur. Bu nedenle teknoloji transferinin mümkün olduğu alanlarda işletmelerin sınırlı sayıda da olsa eleman alımını düşünmesi uygun olacaktır. Teknolojinin kullanımına yönelik kopukluk oluşmayacaktır. Ayrıca maliyetleri düşürmek için; yüksek maliyetli sosyalleşme, oryantasyon ve eğitim programlarının azaltılması tercih edilmelidir. Bunlara ilaveten kariyerinin ilk aşamasında olan işgörenler için; iş zenginleştirme ve görev rotasyonu yeni yetenekler geliştirme fırsatı sunacak şekilde kullanılabilir. Bu tür bir uygulama iş yaşamının ileri dönemlerinde iş görenlere yeni kariyer fırsatları sunabilir.

#### **4.1.2.2. Kariyerinin Orta Aşamasındakiler İçin Kariyer Geliştirme Faaliyetleri**

İşletmeler örgütsel küçülme stratejisi izlerken, en fazla etkilenen kariyerinin orta döneminde bulunan orta kademe yöneticiler olmaktadır. Yöneticiler tarafından, orta kademe yöneticilerin işletmeye çok az değer kattığı varsayılır. Bu nedenle yeniden yapılanma veya başka sebeplerle küçülen işletmeler, çalışan sayısında indirime gideceklerinde öncelikle orta kademe yöneticileri hedef alırlar. Bir nevi işletmeler maliyet azaltma ve küçülme uygulamalarında orta kademe yöneticileri ortadan

---

<sup>202</sup> Daniel C. Feldman, "Managing Careers In Downsizing Firms", **Human Resource Management**, C.35, S.2 , (1996), s.145 - 150

kaldırmaya odaklanırlar. Küçülmede orta kademe yöneticilerin kariyer fırsatları bariz bir şekilde tehdit altındadır.

Bu durumda orta kademe yöneticiler, örgütsel küçülme sürecinde sahip oldukları pozisyonları korumaları veya en az kayıpla süreci tamamlamaları için insan kaynakları yöneticileri tarafından kariyer geliştirmeye yönelik şunlar yapılmalıdır.<sup>203</sup>

- İnsan kaynakları tarafından kariyer geliştirmenin merkezine yetenek değerlendirme konulmalı ve orta kademe yöneticilere sürekli yetenek geliştirme imkanı sağlanmalıdır.
- Orta kademe yöneticilere yeni pozisyonlar için yeniden eğitim verilmeli ve “iç pazar değerlerini arttırmak için çapraz eğitim verilmelidir.”

#### **4.1.2.3. Kariyer Yaşamının Son Dönemindekiler İçin Kariyer Geliştirme Faaliyetleri**

İşletmeye uzun yıllar hizmet vermiş olan ve kariyer yaşamının son döneminde bulunan bu gruptaki çalışanlar, örgütsel küçülmede gönüllü emekliliğe sevk edilerek diğer çalışanların asgari zarar görmesi sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmede gönüllü emekliliği teşvik ederek işten atmaları minimum düzeyde tutmaya gayret etmektedirler. Yaşlı çalışanların işten ayrılma oranı artırılarak, kariyer yaşamının başındaki görenlere bir anlamda destek verilmektedir.

İşletmeler ve işletmelerin insan kaynakları yönetimleri, örgütsel küçülmede emekliliğe geçişi işletmenin menfaatine olacak bir yapıya sokmak için şu yolları takip etmelidir:<sup>204</sup>

- Erken emekliliğin cazip bir alternatif olarak sunulabilmesi için kapsamlı ve geniş bir emeklilik programı hazırlanmalıdır.
- İşletmede erken emeklilik programının kapsamına alınacak işgücü başka faktörleri de dikkate alarak seçilmeli, işletmenin çalışmaları açısından çekirdek

---

<sup>203</sup> Zehir, a.g.e., s.109

<sup>204</sup> Zehir, a.g.e., s.111.

role sahip çalışanların ayrılmasını engellemeye dönük olmalıdır. Yüksek maaşlı çalışanların emekli edilmesinin işletmeye getireceği finansal yük iyi hesaplanmalı, sarsıcı olmamalıdır.

- İşletmeler emekliye ayırdıkları personeli, resmi olarak emekli ettikten sonra da kullanmayı düşünebilmelidirler. İnsan kaynakları yöneticileri onlara sezonluk ve part-time çalışma modelleri geliştirebilir. Ayrıca bu tecrübeli personel yeni işe başlayan personeli eğitmede de kullanılabilir.

Sezonluk ve part-time çalışma, bu personelin emeklilik hayatına geçişini kolaylaştırırken, işletmenin de bir kısım ihtiyaçlarını yine işletmeyi bilen birileri aracılığı ile karşılmasına olanak sağlamaktadır. İşletme maliyeti düşürmekte ama aynı birikimden istifade etmeye devam etmektedir. Emeklilerin emeklilik hayatına hazırlanması da yine insan kaynakları yönetiminin ileri uygulamalarının bir örneği olarak düşünülürse, her iki tarafın da yararına bir çalışma modeli geliştirilmiş olmaktadır.

## **4.2. Örgütsel Küçülenin İşten Çıkarılanlara Etkisi ve İşten Ayrılanların Desteklenmesi**

### **4.2.1. Örgütsel Küçülmenin Örgütten Ayrılanlar Etkisi**

Günümüzde işletmeler geçmiş dönemlerin aksine hızlı ve radikal değişimler yaşamaktadır. Sürekli ve büyük ölçekli değişimler çalışanı kimi zaman terfi, transfer ve kariyer değişikliği gibi olumlu, kimi zaman da işten çıkarma, işin sona ermesi ve örgütsel küçülmede olduğu gibi olumsuz etkilemektedir. İşyerindeki değişikliğin nedeni ne olursa olsun her zaman için bir duygusal deneyimdir.<sup>205</sup> Bu deneyim olumlu yönde gerçekleşirse çalışanlar özgüven, özsaygı ve başarı gibi kazanımlar elde ederken, olumsuz yönde gerçekleşirse kişiler bu kazanımları kaybedebilmektedirler. Bu durumda da yıkıcı etkilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu duygusal deneyimler kişinin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik çevre ve toplumdaki statüsüne bağlı olarak kişiyi etkilemektedir.

<sup>205</sup> İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları No:38, İstanbul, 2002, s.225

İşten çıkarmalar özellikle küçülme, yeniden yapılanma dönemlerinde kısa dönemli maliyet avantajı sağlasa da, uzun dönemde işletmenin en değerli varlığı olan insan kaynağı üzerinde önemli ve kalıcı etkiler yapmaktadır. İşletme yöneticilerinin uyguladığı küçülme yöntemi çalışanların zihin sağlığı üzerinde de kalıcı etkiler yaratmaktadır. İşletmede kalanların yanı sıra müşteriler bile işletmenin uyguladığı küçülme modeline tepkisel yaklaşabilmektedir.<sup>206</sup>

Bilindiği üzere; örgütsel küçülmenin insan kaynağını etkilemesi çok çeşitli şekillerde olmaktadır. Ancak işletmede küçülme uygulaması neticesinde iş yerinde kalanlarla ayrılanların duyguları farklıdır. Yapılan araştırmalar işten ayrılanlarda küçülmeye karşı olan tepkilerin daha çok finansal olduğunu göstermektedir. Bunların dışında işten ayrılanlar üzerinde stres yaratan ve ayrılanları etkileyen başka faktörlerde vardır. Bu faktörler şunlardır:<sup>207</sup>

- Yaş
- Cinsiyet
- Finansal pozisyon
- Sosyal destek
- İstihdam süresi
- Eğitim seviyesi
- Önceki statü
- Kariyerdir.

Küçülme operasyonunda personelin işten çıkarılması her çalışanı etkilemektedir. Ancak bu etki her personel için farklı düzeyde gerçekleşmektedir. Bu konuda çalışma yapanlar arasında Kate's ve diğerleri de vardır.

Kate's, Greiff ve Hagen işine son verilen çalışanların bundan nasıl etkilendiğini açıklamak için bir model geliştirmişlerdir. Nasıl etkilendiklerini açıklayan faktörler birbiriyle bağlantılıdır ve destek sistemleri bireyin çevresinde mevcuttur.<sup>208</sup> Kate's göre

---

<sup>206</sup> Joseph P. Cangemi ve Richard L.Miller "Exit Strategies", **Journal Of Management Development**, C.23, S.3, 2003, s. 982.

<sup>207</sup> Cingöz,**a.g.e.**, s.86.

<sup>208</sup> Deryaoğlu,**a.g.e.**, s.27

küçülme sonucu işten atılmanın etkilerini ve etki düzeyini belirleyen bu iki faktör ve bileşenleri şunlardır.<sup>209</sup>

- İşten çıkarılmanın etkilerini belirleyen bireysel faktörler;
  - Karakterin sağlamlığı veya zayıflığı
  - Birey için işin taşıdığı önem
  - Önceki tecrübeler
  - Kişilik tarzıdır
  
- İş görenleri işten çıkarılma sonrası etkileyen destek sistemleri;
  - Aile
  - Sosyal sistem
  - Toplum
  - İşyeridir.

Bu kapsamda yapılan araştırmalar da, işten ayrılmalarda yapılan firma yardımlarının stres düzeyi üzerinde hafifletici bir etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle yeniden eğitim programları, yerleştirme yardımları, iş görene bu süreci bildirme, işten çıkarma tazminatı ve diğer ödemeler stres düzeyini azaltmaktadır.

Küçülmeden en fazla etkilenenler açıkça işini kaybedenlerdir. Örgütsel küçülmenin işini kaybeden personel üzerindeki etkilerini dört ana grupta incelemek mümkündür. Bunlar çalışanların maddi gücüne etkileri, sağlığa etkileri, tutumlara etkileri ve aile ilişkilerine etkileridir. Bu etkilerin kısaca izah edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.<sup>210</sup>

**Çalışanların Maddi Gücüne Etkileri :** İşini kaybeden çalışanlar veya erken emeklilikle yüzleşen çalışanlar gelir kaybına maruz kalırlar. Aldıkları tazminat ve işsizlik sigortaları genellikle yeni bir iş bulmadan tükenir. İşten çıkarılanların işsizlik süreleri öngörülenden daha uzun sürmektedir ve bu durum bireyleri finansal açıdan olumsuz etkilemektedir.

---

<sup>209</sup> Cingöz, a.g.e, s.87.

<sup>210</sup> Cingöz,a.g.e,s.89.



Bir diğerk husus işini kaybeden personelin sürekli iş bulma konusunda zorlukla karşılaşmasıdır. İşini kaybeden personel yeteneklerinin de altındaki işlerde çalışmaya razı olabilmektedir. Bu da işini kaybeden personelin yeteneklerini geliştirmesini engellemektedir. Makro düzeyde ise, artan işsizlik ekonomide durgunluğu artırır. Artan durgunlukla alım gücü ve tüketim düşer. Makro yapıda meydana gelen bu değişimler işsizliği ve işten çıkarmaları artırır.

İşten çıkarılanların finansal kayıpları yeni iş bulmaları durumunda sonlanmayabilir. İşe olan ihtiyacı sebebiyle, bu yeni işteki ücreti daha önceki ücretinden daha düşük olabilir. Özellikle yeni işin part- time olması durumunda ya da uzmanlık alanıyla tam örtüşmüyor olması durumunda bu kayıplar daha da belirgin hale gelir. Bu düşük maaş ve ücret sebebi ile hayatında bir düzenlemeye gitmek durumunda kalabilir. Hangi grupların daha fazla gelir kaybına maruz kaldıkları konusunda çok da açık seçik olmayan bulgular vardır. Özellikle yaşı ilerlemiş, düşük eğitim düzeyine sahip, özellikle de mavi yakalılarının daha fazla finansal kayıpla karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir. Bayanların erkeklere nazaran yeni işlerinde daha düşük ücret aldıkları, işini kaybeden erkeklerin ise kadınlardan daha sarsıcı bir etkiye maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Modern yaşamla bu sorumluluk her geçen gün daha eşit paylaşılsa da, özellikle ailenin geçimini sağlama erkeğin sorumluluğu olarak addedildiğinden hareketle erkeğin ve kadının farklı etkilendiği değerlendirilmektedir.

Amerikan Society For Training and Development'ın yaptığı bir araştırma göstermektedir ki, işten çıkarılan 35 yaş ve üstü yöneticilerin bir kısmının bulunduğu işlerin ücretleri, atıldıkları işlerinden daha düşüktür. İşten çıkarılan bu yöneticiler atıldıkları işlerindeki ücret seviyesine ulaşmak için 5 yıl gibi azımsanamayacak bir süreye ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>211</sup> Bu çalışma da göstermektedir ki, finansal kayıpları işten çıkarılanların telafi etmesi uzun zaman alabilmektedir. Eğer işten çıkarmalar ülke çapında yaygın durgunluk ve kriz dönemlerine denk gelmişse finansal kayıpların telafisi daha da güçleşmektedir.

**Sağlığa Etkileri:** Bireyin işini kaybetmesinin kişinin sağlığını etkileyeceği açıktır. Bu etki fiziksel ve psikolojik boyutta olmak üzere iki şekilde kişinin sağlığını etkiler. İşten çıkarmalar dolayısı ile kişinin sosyal güvenlik sisteminin dışında kalması fiziksel

---

<sup>211</sup> Zehir, a.g.e., s.141

rahatsızlıklarında tedavi imkanlarını kısıtlamaktadır. Gelirini kaybeden bireyin sağlığına harcama yapma imkanı azalmaktadır.

Çalışma yaşamındaki güçlülere rağmen çalışmak insanların psikolojik sağlıklarını ve mutluluklarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışmak; kişinin bir işe yaradığı, toplumda bir statüsünün olduğu ve emeğini değerlendirdiği şeklindeki duyguları yaşamasına olanak sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar da işsiz durumda kalanların psikolojik gönençlerinin önemli düzeyde azaldığı, iş bulmaları durumunda önemli düzeyde zihinsel sağlıklarında iyileşmeler olduğu tespit edilmiştir. Zihinsel sağlığın kişinin gelecekte iş bulmasında önemli bir faktör olduğu da dikkate alındığında, işini kaybeden bireyin zihinsel sağlığındaki bu bozulmanın etkisi daha çarpıcı olmaktadır.<sup>212</sup>

İş kaybının verdiği şiddetli üzüntü, peşinden farklı kayıpların da geleceği düşüncesi ile bireyde endişe ve korkuya sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak ilerleyen dönemde, depresyon, kendini yetersiz görme, uykusuzluk, özgüvenin yitirilmesi,<sup>213</sup> umutsuzluk ve gerilim<sup>214</sup> gibi temel sorunlar görülmektedir. İisini kaybetmenin verdiği üzüntü ve kasvetli görünüm bazı insanları depresyona sürüklemeye müteakip, içki ve uyuşturucu problemlerine yol açmaktadır.<sup>215</sup> Hatta ilerleyen dönemde intiharlara kadar giden olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

İşten çıkarılmanın etkileri ve sonuçları bireyin konumuna göre farklılık gösterebilmektedir. Aile reislerinin işsiz olması ailedeki herkesi bariz bir şekilde etkilerken, başkalarına karşı sorumlulukları olmayan bireylerin işsizliği yaşaması daha az yıpratıcı olabilmektedir. Öte yandan işsizliğin sonuçları üzerinde yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklerin belirleyici etkisi olduğu görülmektedir. Araştırmalar 20-59 yaş arasındaki kişilerin 20 yaş altı ve 60 yaş üstü kilere göre daha çok etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Kadınların ve yüksek eğitilmiş olmayanların iş kaybında daha büyük üzüntü yaşadıkları tespit edilmiştir. İşsizliğin etkisi üzerindeki bir diğer

---

<sup>212</sup> İhsan yüksel, “İşsizliğin Psiko-Soyal Sonuçlarının İncelenmesi(Ankara Örneği)”, **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:4 S:2 , 2003, s. 21.

(Çevrimiçi) <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/179.pdf>, Erişim Tarihi:23.09.2007

<sup>213</sup> Tucay Yılmaz, Fatma Fidan, Veli Karataş; “İşsizliğin Sosyo-Psikolojik Sosnuçları: Sosyo Demografik Özelliklere Göre Bireylerin Tutumları”, (Çevrimiçi) [www. http://www.isguc.org/ssk/kitap48/05.pdf](http://www.isguc.org/ssk/kitap48/05.pdf), (Erişim Tarihi 08/10/2007), s.167.

<sup>214</sup> Deryaoğlu, **a.g.e**, s.28.

<sup>215</sup> Mehtap Öztürk, Dilaver Tengilimioğlu, “Örgütsel Küçülmenin İş Görenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Turizm ve Eğitim Fakültesi Dergisi**; Yıl:2006, S:2, s.38. (Çevrimiçi)<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/34-52.pdf>, ( Erişim Tarihi: 26.09.2007)

belirleyici faktör süresidir.<sup>216</sup> İşsizlik daha da uzadığında kayıpların niteliksel ve niceliksel değeri artmaktadır. Güven, ümit, cesaret gibi özsel değerler yanında, yetenek, bilgi ve beceri gibi içsel değerlerin kaybı söz konusu olmakta ve sorunlar daha da ağırlaşmaktadır.<sup>217</sup> İş görenler işlerini kaybettiklerinde, kendilerine olan güvenlerini kaybetmekte ve yeni bir iş bulma yetisini kendilerinde bulamamaktadırlar.<sup>218</sup>

İşsizlik psikolojik sağlığı bozmasının yanında düşünme fonksiyonu ve algılama süreçlerini bozarak da bireyleri olumsuz etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda işsizlerin öğrenmede umutsuzluğa düştükleri ve yapılan testlerde başarısız oldukları görülmüştür. İşten çıkarılanların kendilerine güvenmelerinde ciddi bir azalma saptanmıştır. İşsizlerin gerçek sebepleri ortaya koymak yerine bahaneler üretme eğilimi gösterdiği saptanmıştır. Geçmişteki tecrübelerden ders çıkartamamaktadırlar. Fakat bu tür psikolojik etkilerin yeni iş bulunca ortadan kalktığına dair bulgular da vardır.<sup>219</sup> Ancak insan psikolojisinin gereği kişinin işten çıkarılmasının kişi üzerinde muhakkak kalıcı etkileri olacağı değerlendirilmektedir. Bu etkilerin azaltılması ve işten ayrılan kişinin daha az yıpranması yönünde gayretlerin arttırılması fayda sağlayacaktır.

**Tutumlara Etkisi:** İş kaybı ile farklı tutumlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda işsizlerin çalışanlarla kıyaslandığında kendilerini daha fazla tatminsiz hissettikleri kaydedilmiştir. Pearlin ve arkadaşları işsizliğin kendi değerinin farkında olmak ve ustalık gibi bireysel duygularla olumsuz bir bağlantısının olduğunu tespit etmişlerdir. Kendine güven ve kendini takdir gibi kavramlardaki azalma çoğalan depresyonla bağlantılıdır. İşsiz kişilerde bu tarz duygulardaki azalma, yapılan sosyal destek, mali kaygılar ve işsizlik süresinin uzunluğu ile de bağlantılıdır. Burada bir tezat durum olarak işsiz kalan yöneticilerin kendini takdir duygusunda bir azalma olmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde bazı teknik personel ve profesyonel çalışanların da işini kaybetmeyi daha ılımlı karşıladığı tespit edilmiştir. Sonuçta küçülme sürecine verilen olumlu ve olumsuz tepkiler, işten çıkarılan kişilerin beceri ve diğer kaynak donanımları tarafından belirlenen bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Örneğin Lattack ve Dossier iş kaybını bir kariyer dönüşümü olarak tanımlamıştır. Ancak iş kaybının olumlu bir kariyer dönüşümü sağlayabilmesi için stresi azaltacak birkaç faktörün varlığına

---

<sup>216</sup> Yüksel, a.g.e., s.23.

<sup>217</sup> Yılmaz, Fidan ve Karataş, a.g.m, s.170

<sup>218</sup> Öztürk ve Tengilimioğlu, a.g.m, s.38.

<sup>219</sup> Coşkun, a.g.e, s.25.

ihtiyaç vardır. Bunlar işe bağlılık ve iş tatmini, yeterli finansal kaynaklar, olumlu sosyal destek, aile yapısı, işletme tarafından iyi planlanmış bir küçülme, iş arama sürecinin verimli ve kısa sürmesi sayılabilir.<sup>220</sup>

**Aile İlişkilerine Etkileri:** Kişinin işten çıkarılması sadece kendisini değil, başta aile olmak üzere içinde yaşadığı sosyal çevreyi de etkilemektedir. Toplumun giderek tüketim toplumu haline gelmesi, bireyin işsiz kalmasının etkilerini geçmişe nazaran daha belirgin hissetmesine yol açmaktadır. Gün geçtikçe etkinin şiddeti arttığı kadar, çevredeki etkilenenlerin sayısı da artmaktadır. Ailenin bütün hayat standartları bireyin işini kaybetmesiyle değişmeye başlayacaktır. Ailenin harcamalarında bir düzenlemeye gitmesi gereği ortaya çıkacaktır.

Eşlerden birinin işini kaybetmesi diğer eşin ve çocukların psikolojisini de etkileyebilir. Bu gelişmelere bağlı olarak aile iklimi bozulurken, birliktelik duygusu azalır ve aile içi çatışma artabilir.<sup>221</sup> Araştırmalar iş kaybının etkisinin sadece aile ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda yakın arkadaş çevresini de etkilediğini ortaya koymaktadır.<sup>222</sup>

Bu etkinin özellikle aile bağlarının ve toplumsal dayanışmanın batı toplumlarına nazaran güçlü olduğu Türkiye’de daha belirgin olacağı değerlendirilmektedir. Özellikle çekirdek ailenin dışında anne- baba ve evli kardeşlere kadar uzanan yardımlaşma ve dayanışma uygulamaları dikkate alındığında, bu etkinin boyutları daha net değerlendirilebilir. Türkiye’de son yıllarda yaşanan krizlerde, benzer süreçleri yaşayan Latin Amerika ülkelerindeki gibi ciddi sosyal patlamaların olmamasında bu akraba ve arkadaş dayanışmasının rolü yadsınamaz niteliktedir. Bu boyutlarıyla değerlendirildiğinde işten çıkarılmanın etkilerinin bireyleri ve aileyi aşan boyutları olduğu daha net görülebilir.

Görüldüğü gibi, küçülme sonrası işten çıkarılanların finansal durumları olumsuz etkilenirken, işten çıkarılanların yaşadığı şok ve hayal kırıklığı ile aynı zamanda sosyal güvencedeki eksiklik fiziksel ve psikolojik sağlıklarının bozulmasına yol açmaktadır. Bireyin işten çıkarılmasıyla iş tatmininin azalmasının yanı sıra aile ilişkilerinin ve sosyal

---

<sup>220</sup> Coşkun, **a.g.e.**, s. 26.

<sup>221</sup> Cingöz, **a.g.e.**, s. 90.

<sup>222</sup> Coşkun, **a.g.e.**, s. 27.

ilişkilerinin zarar görmesi bireyin yaşam tatmininin azalmasına yol açmaktadır. Bireyin yaşadığı bu olumsuzluklar özellikle gelişmiş ülkelerde halk tepkisine sebebiyet vererek firmaların imajlarının da zarar görmesine yol açmaktadır. Bu nedenle işten ayrılacaklara yeniden eğitim, işe yerleştirme ve işten çıkarma tazminatı gibi destekler verilerek bu tepkiler asgariye indirilebilir.

#### **4.2.2. İşten Çıkarılanlar Verilecek Destekler**

İşletmenin işten çıkarmayı planladığı personele zor dönemlerinde destek olmasının gerekliliği tartışma götürmez bir gerçektir. Bu destek geçmişte yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile sınırlı iken, günümüzde bu yasal zorunluluklarında ötesine geçen uygulamalar vardır. Hala günümüzde yasal destekleri bile çalışanından esirgeyen işletmelerin de olduğu açıktır. Ancak her geçen gün zorunlu tazminatların dışında işletmelerin işten çıkardığı personele yaptığı desteklerin çeşitleri ve içeriği artmaktadır. İşletmeler bu uygulamaları, personel çıkarmanın firmanın tüketicilerinin gözündeki olumsuz etkilerini bertaraf etme ve işletmenin imajını güçlendirmenin bir yolu olarak görmektedirler. Ancak ister insani sebeplerle ister başka sebeplerle olsun, işten çıkarılan personelin desteklenmesi işten ayrılan personeli olumlu etkilemektedir.

Bir kısım ülkelerde yasal mevzuat, bir kısmında ise sosyal sorumluluğun bir göstergesi olarak, işletmeler işten çıkardıkları personele bazı yardımlar sunmaktadır. İşten çıkarılan ya da çıkarılacağı açıklanan bir çalışanın ihtiyaç duyduğu şeylerin başında psikolojik destek, stres desteği, yeniden bir işe girmek için kendini geliştirme, işsiz kaldığı süre boyunca parasal destek ve yeni bir işe girme gelir. Normal şartlarda ortalama bir çalışan, işten çıkarıldıktan sonra, gerekli şartlar yerine gelmişse, sadece kıdem tazminatı ve varsa mevzuatın öngördüğü diğer tazminatları alabilir. İşten çıkarılan personele birtakım yardımlar uygulanmasına yönelik çalışmaların çerçevesi, uluslar üstü, uluslararası ve ulusal düzenlemeler tarafından belirlenmektedir. Diğer taraftan, yasal bir şart olmamasına rağmen bazı işletmeler, işten çıkardıkları personele ek yardımlar sunmaktadır.<sup>223</sup> Küçülme sonrası işten ayrılan personele verilen yardımlar devlet ve işletmelerin yardımları olmak üzere iki temel kategoride yapılmaktadır.

<sup>223</sup> H.Bader Arslan ve Dilber Ulaş; “İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, (Çevrimiçi) <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M10.pdf>, ( Erişim Tarihi:23.09.2007 ), s.104.

Avrupa'daki genel uygulamalara bakıldığı zaman; geride kalan yıllarda, pasif (korumacı) işgücü politikalarından aktif işgücü politikalarına doğru bir geçiş başlamıştır. İşsizlik sigortası, işsizlik yardımı, sosyal yardımlar, kıdem tazminatı, erken emeklilik olarak sıralanabilecek başlıca pasif politikalar, işten çıkarılan bireylere gelir desteği sunmayı amaçlamaktadır. Aktif politikalar ise, yapısal işsizlikle mücadeleyi amaçlayan, işgücü yetiştirme, işbaşı eğitimi ve ücretlerin sübvansede edilmesi gibi programları kapsamaktadır. İşgücü yetiştirme programları, kamu istihdam ofisleri tarafından organize edilen mesleki beceri kazandırma kurslarıdır ve maliyeti yüksektir. İşbaşı eğitim programları, kamu istihdam ofislerinin işletmelerle işbirliği yaparak işsizlerin bir kısmının işbaşı eğitiminden geçirmelerine ve ardından işletmenin ihtiyaç duyduğu kişileri istihdam etmelerine aracılık etmeye yöneliktir.<sup>224</sup>

Kamunun yaptığı desteğin dışında küçülme sürecinde işten ayrılan personele bir de işletme tarafından yapılan destekler vardır. Bu desteklerin bir kısmı mevzuat gereği zorunlu unsurlardan oluşurken, bir kısmı ise işletme politikalarının, toplu sözleşmelerin ve çevresel faktörlerin gereğidir. Kanunen zorunlu yardımlarda ise yine bu faktörler sebebi ile işletmeler nadiren de olsa yasal sınırların üzerinde bir destek yapabilmektedirler. Yapılan yardımların miktarı arttıkça işten çıkarmaların adil yapıldığına dair inanç artmaktadır. Bu yardımların başlıcaları, ekstra ücret ödemeleri, ekstra tazminat ödemeleri, ofis ekipmanının kullanılması, genişletilmiş sigorta avantajları, mali danışmanlık, psikolojik danışmanlık, kariyer danışmanlığı, yeniden yerleştirme desteği, ekstra yan ödemeler ve diğer danışmanlık hizmetleri olarak özetlenebilir. Yardımlar, kendi aralarında bireyi yeni bir iş bulmaya sevk edici ve önceki hayat standardını devam ettirebilmesi için aktif ve pasif yardımlar olarak ikiye ayrılabilir. Bu bakımdan tazminatlar, devam eden ücret ödemeleri ve yan ödemeler pasif yardımlar grubuna; psikolojik ve finansal danışmanlık, kariyer danışmanlığı, yeniden yerleştirme danışmanlığı aktif yardımlar grubuna girmektedir.<sup>225</sup> Literatürde geçen bu yardımlara ilave olarak işletmenin küçülmesi sürecinde, işletmenin işten çıkardığı personeli part-time veya sezonluk olarak yeniden kısmi zamanlı çalışma modeliyle istihdam etmesi de bir destek türü olarak yorumlanabilir.

---

<sup>224</sup> Arslan ve Ulaş, **a.g.m.**, s.106.

<sup>225</sup> Arslan ve Ulaş, **a.g.m.**, s.107.

Yasal sınırların üzerinde yapılan ödemeler ya da verilen destekler, işletmenin çalışanlarına bir vefa borcu olarak yorumlanabilir. Ayrıca bunlar, geride kalanların da geleceğe daha güvenli bakmalarını sağlar.<sup>226</sup> Finansal destek işten çıkarılanlara yapılan en eski ve en yaygın destekleme türüdür. Bu özelliği büyük ölçüde yasal zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

Kıdem ve ihbar tazminatı dışında işsizlik sigortası uygulaması, işten ayrılan bireylere verilen bir diğer finansal destek yöntemidir. Ancak Türkiye’de uygulandığı boyutuyla bu desteğin verilmesindeki ölçütlerin yeniden düzenlenmesine ve çalışanların lehine değişiklik yapılmasına ihtiyaç vardır.

Finansal destekler bir açıdan bakıldığında küçülme sonucu işten çıkarılan iş gücüne geçici bir süre de olsa desteklemektedir. Bu desteğin miktarı ve süresi belli bir dönem için bile olsa kişiyi çalışmamaya teşvik edecek boyutlarda olmamalıdır. Aksi takdirde destek istenmeyen sonuçlar doğuracaktır.

İşini kaybeden çalışanlara verilebilecek desteklerden biri de eğitim desteğidir. Eğitim desteğinin verilmesindeki temel amaç, işini kaybeden çalışanın bireysel ve teknik yeterliliklerini yükselterek işten ayrıldıktan sonra yeni iş bulmasına destek olmaktır. Eğitim desteği, kişinin iş yerinde edindiği becerilerin üzerine ilaveler yaparak onu güçlendirme ya da yepyeni bir alanda beceri kazandırma şeklinde de uygulanabilir. Eğitimle personelin donanımlarını arttırarak iş bulmasına katkı sağlanırken, yeterliliklerinin yükselmesinin getirdiği olumlu psikolojik etki de göz ardı edilmemelidir.

Küçülen işletmelerin işten çıkardıkları personele verebilecekleri desteklerden biri de personeli işe yerleştirmek ya da kendi işini kurmasına yardımcı olmaktır. ABD ve Avrupa da yeniden yerleştirmede destek danışmanlığı yaygınlaşmaktadır. Bu hizmet, iş arama, yerleştirmenin yanı sıra psikolojik ve kariyer destek çalışmalarını da kapsamaktadır.<sup>227</sup> Küçülme sürecinde işten çıkarılan bireylere verilebilecek en önemli destek belki de işe yerleştirme uygulamalarıdır. Çünkü finansal ve diğer destek

---

<sup>226</sup> Mishra, Spritzer ve Mishra, **a.g.m.**, s.90.

<sup>227</sup> Arslan ve Ulaş, **a.g.m.**, s.107.

türlerinin amacı, işten çıkarılan bireylerin iş bulana kadarki sürede desteklenmesidir. Oysaki bu yöntem doğrudan işten çıkarılan bireylerin sıkıntısına çözüm olmaktadır.

Küçülen işletmeler, işten çıkarılan çalışanlarını bu zorlu dönemlerinde psikolojik danışmanlıkla da desteklemelidirler. Bu destek, küçülme kararının duyurulmasından hemen sonra başlar ve personelin işten ayrılmasına kadar devam eder. Kişinin küçülme kararı ile işten çıkarılması neticesinde suçluluk, yetersizlik gibi hisleri yaşamasına sıklıkla rastlanmaktadır. Bu duygularını çalışanın kontrol etmesine yardımcı olunması amacıyla bu destek işletme tarafından verilmelidir.

İşsiz kalan bireyleri yalnızlık hissinden ve rahatsızlıktan kurtarmak için en etkili yolun grup danışmanlığı olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmalar sosyal desteğin iş kaybının yarattığı psikolojik baskıya karşı etkin bir çözüm olduğunu ortaya koymaktadır. Grup danışmanlığı bireysel danışmanlığa kıyasla, işletme açısından daha düşük maliyet getirirken, danışmanlık alanlar için benzer sorunları yaşayanların deneyimlerini paylaşmaları avantajına sahiptir. İnsanların başkalarının da kendisinininkine benzer sorunları olduğunu görmesi, bireylerin kendilerini suçlama ve başarısız olarak görme eğilimlerini azaltacak, iş kaybının duygusal anlamda kabullenilmesini kolaylaştıracaktır. Örneğin Türkiye’de de ofisi bulunan Lee Hecht Harrison firması işsiz kalan bireylere yönelik doğrudan psikolojik danışmanlık vermemekte ve bunun yerine grup dinamiğinden faydalanmayı esas alan psikolojik desteği kullanmaktadır. Kendini yeterli görmeye başlayarak güveni gelen bireyin, kariyerine yeni bir boyut eklemek için harekete geçmesi sağlanmaktadır. Amundson ve Borgen tarafından, bu aşırı güvenin iş başvurularında bireyin reddedilmesi sebebiyle bireyde hayal kırıklıkları yaratabileceği de ifade edilmektedir. Arkadaşlardan, aileden ve danışmanlardan da destek sağlanmasının yeni iş başvurularında reddedilmenin yaratacağı depresyonu hafifletebileceğine vurgu yapılmaktadır.<sup>228</sup>

Görüldüğü gibi, işletmeden ayrılan personelin sıkıntılarını hafifletmek ve onlara emeklerinin karşılığı olarak çeşitli maddi yardımlarda ve desteklerde bulunmaktadır. Ancak bunların yanı sıra önem arz eden maliyetsiz fakat etkili başka yapılabilecekler de vardır. Bu süreçte personelin “teşekkür,”şilt, taltif, taktir gibi işletme için basit ve

---

<sup>228</sup> Arslan ve Ulaş, **a.g.m.**, s.107-108



masrafsız yöntemlerle ödüllendirilmesi önemlidir. İşten ayrılacak bireylere etkili bir konuşmanın yöneticiler tarafından yapılması, ayrılacak bireylerin taleplerinin yöneticiler tarafından dinlenmesi, dikkate alındıkları ve değer gördükleri hissi yaratacak ve psikolojik olarak yaşadıkları şoku hafifletecektir. Sadece maddi konulara odaklanmak ayrılanlara verilecek desteğin etkinliğini azaltacaktır.

### **4.3. Örgütsel Küçülmenin İşletmede Kalan Çalışanlara Etkileri ve Kalanlar Sendromu Çerçevesinde Geride Kalan Personelin Desteklenmesi**

#### **4.3.1. Örgütsel Küçülmenin İş Yerinde Kalan Çalışanlara Etkileri**

Küçülme kararına ve küçülme sürecine olan tepkisel yaklaşım, küçülmenin başarını olumsuz etkilemektedir. Bunun da temel sebebi “insan” faktörünün vurgulandığı gibi yeterince dikkate alınmamasıdır. Örgütsel küçülme örgütsel hayatın bir gerçeği olmasına rağmen, birçok araştırma örgütte çalışanların küçülme öncesi, küçülme anında ve küçülme sonrasında göz ardı edildiğini ortaya koymaktadır.<sup>229</sup> Geus, günümüzde kritik faktörün artık “insan” olduğunu vurgulamaktadır. Bu görüşünü “beyin açısından zengin, sermaye açısından fakir yeni şirket kategorisinin oluştuğunu, yazılım, danışmanlık, bilgi teknolojileri, hatta elle hizmet veren bu kuruluşların defterlerinde gözükmeyen varlığın insanlar olduğunu, bilanço değerleri ile borsadaki piyasa değerleri açısından büyük farklar bulunduğunu” ortaya koyarak desteklemektedir.<sup>230</sup>

“Stratejik kaynak” olarak ifade edilen insan faktörünün yeterince dikkate alınmaması, özellikle örgütte kalanların algılamalarını, tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Adaletsiz ve yıpratıcı olarak değerlendirilen küçülme, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltırken, örgüt içi saldırgan davranışların, yönetime karşı kızgınlığın, devamsızlığın ve hatta personel devir hızının artmasına sebep olabilmektedir.<sup>231</sup> Bunlara ilave olarak, işletmenin rekabet ve kurumsal hafızasında kayıplara, esneklikte, üretimde, karlılıkta, yaratıcılıkta ve örgütsel öğrenmede

<sup>229</sup> Appelbaum, Steven H, Claude Deloge ve Nadio Labip At Al; “Survivor Syndrome: Aftermath Of Downsizing”, *Career Development International*, C.2, S.6, (1997), s.280.

<sup>230</sup> Altay Onur, “Kritik Faktör: İnsan”, (Çevrimiçi) [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=542](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=542), (Erişim Tarihi: 04.10.2007), par.2.

<sup>231</sup> Cingöz, a.g.e., s.86.

azalmalara da yol açabilmektedir.<sup>232</sup> Tüm bu gelişmeler bağlı olarak çalışanların verimini düşerken, küçülme sonrası hedeflenen yapı etkin bir şekilde çalışmamaktadır.

Küçülme sonrası geride kalan çalışanların kendi geleceklerinden endişe etmeleri ve işini kaybetme kaygısı taşımaları kaçınılmazdır. Organizasyonlarda yeniden yapılanma ve esneklik uygulamaları neticesinde, işini kaybetme kaygısı daha çok hissedilen ve önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. İşsiz kalma kaygısı çalışma yaşamının kalitesini düşürürken, bir yandan da çalışanların yaşam doyumunu azaltmaktadır. Nitekim yapılan teorik çalışmalar ve gerçekleştirilen araştırma sonuçları iş güvencesizliğinin çalışanın iş davranışları ve tutumları yanında, ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde yarattığı olumsuz etkileri ortaya koymaktadır. İş yerinde mutsuz, geleceklerinden endişe duyan çalışanların; iş doyumunu, performansı, işe ve organizasyona bağlılığı azalmaktadır.<sup>233</sup>

Araştırmalar küçülmeden sonra örgütte çalışmaya devam edenlerin, bariz bir şekilde olumsuz etkilere maruz kaldığını ortaya koymaktadır. İş yerinde çalışmaya devam edenlerin, işten çıkarmadan etkilenme dereceleri, yapılan uygulamaların ne kadar adaletli olduğu ile ve sürecin nasıl yönlendirildiğine ilişkin algılamalarına bağlıdır. Bu da doğal olarak çalışanın iş performansı ve çalışma kalitesini etkileyecektir. Küçülmenin ortaya çıkardığı bu problemi motivasyon teorileri ile izah etmek mümkündür. Eğer birey harcadığı çabanın işte kalması ve ödüllendirilmesi için yeterli olmayacağı kanaatini taşımaya başlarsa, başarılı olmak için motive edici bir sebebi olmayacaktır.<sup>234</sup> Motivasyonu kalmayan çalışanın kendine ve işletmeye verebilecekleri sınırlıdır.

Küçülme süreci gibi radikal bir değişimden işten ayrılanlar kadar olmasa da işyerinde çalışmaya devam eden çalışanlar da derinden etkilenmektedir. İşletme yeni dönemde yaşamına bu “şanslı” çalışanlarla devam edecektir. Ancak yaşanan süreç ve motivasyon eksikliği dikkate alındığında bu personelin desteklenmeye ve güdülenmeye ihtiyacı olduğu görülmektedir. Çünkü küçülme süreciyle beraber bu personel yıpranmıştır. İşletme yöneticilerinin, personelin üzerinden küçülmenin yarattığı

---

<sup>232</sup> Tan, **a.g.e**, s.78.

<sup>233</sup> Özlem Çakır, “ İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”; Çalışma ve Toplum Dergisi, Yıl:2007 S:1, s.136. (Çevrimiçi) <http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf>. (Erişim Tarihi:6.10.2007)

<sup>234</sup> Applebaum,Steven ve Delage, **a.g.m**, s.280.

olumsuz etkileri kısa sürede atması ve işine adapte olması yönünde etkin gayret göstermelerine zaruret vardır.

Ancak çalışanların küçülmede yaşadığı duygular bunlarla sınırlı değildir. Örgütsel küçülmenin insan kaynakları üzerindeki etkilerine yönelik yapılan literatür taramasında aşağıdaki etkilere sıklıkla rastlandığı görülmektedir.<sup>235</sup>

- Moral ve motivasyonda düşüş
- Stres
- Verimlilikte azalma
- Yönetime güvensizlik
- İşe güvensizlik
- Kaygı duyma
- Suçluluk duygusu
- Bağlılıkta azalma
- Belirsizlik kaygısı
- Uykusuzluk
- İş tatminsizliği, iş tatmininde düşüş
- Düşünmede darlaşma
- Zihinsel meşguliyet
- Riskten çekinme
- Aile hayatı ve evlilikle ilgili sorunlarda artış
- Yaratıcılıkta azalma
- İletişimde azalma
- Kendine güveni yitirme
- İntihar
- Haksızlık hissi
- Depresyon
- Yorgunluk
- Memnuniyetsizlik
- Sürekli değişim hissi
- Aşırı ödüllendirilmiş hissi

---

<sup>235</sup> Tan, **a.g.e.**, s.78.

Küçülme sonrası işini kaybedenler “kurbanlar” (victim), işini kaybetmeyip işletmede çalışmaya devam edenler hayatta kalanlar (survivor) olarak isimlendirilmiştir.<sup>236</sup> Örgütsel küçülme stratejisinin çalışanlara etkisi üzerine Dunford ve Bramble'nin yaptığı çalışma sonucunda, “rekabetçi (survivor) sendromu” olarak tabir edilen bir etki tespit edilmiştir. Bu etki çalışanlar üzerinde, endişe, suçluluk duygusu, moral azalması ve riskten çekinmeyi içermektedir. Margulis tarafından “tasarruf sendromu” olarak ifade edilen bu sendromun kötü etkileri ruhsal bozulmalara, evliliklerin yıkılmasına ve hatta intiharlara kadar varabilmektedir. Bu alanda kapsamlı çalışmalar yürüten Noer'e göre ise, örgütsel küçülme uygulayan bir işletmede çalışmaya devam eden kişilerde; reddetme, iş güvensizliği, haksızlığa uğramışlık hissi, depresyon, stres, yorgunluk, risk almada ve motivasyonda azalma, güvensizlik, öfke, stratejik talimat eksikliği, yönetici güvenilirliğinde eksiklik gibi semptomlar görülmektedir.<sup>237</sup>

Krasz'a göre geride kalanları etkileyen önemli faktörlerden biride iş güvensizliğidir. İş güvensizliği temelde kontrolün ve öngörülebilirliğin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Öngörülebilirliğin olmaması geride kalan çalışanların, tekrar küçülmeye gidilip gidilmeyeceği ve eğer gidilecekse yeni işten ayrılanların kimler olacağı noktasındaki bilgi eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. İş güvensizliğinin bir diğer sebebi de, geride kalanların ortaya çıkacak yeni duruma uyum sağlama, yeni beklentileri karşılama, yeni görevleri başarıyla yerine getirme, yeni durumun gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olma hususlarında endişe etmeleridir. Kontrol eksikliği hissi ise; geride kalanların küçülme sürecine karışmamaları sebebi ile organizasyonun geleceği planlanırken organizasyonun içindeki ve dışındaki hayatlarının tamamen kontrolleri dışında olması sebebiyle ortaya çıkmaktadır.<sup>238</sup>

Küçülme uygulamasında kalanların tepkilerini iki farklı kategoride değerlendirmek mümkündür. Bunlar davranışsal ve tutumsal tepkilerdir. Kalanların küçülmeye karşı gösterdikleri tutumsal tepkiler; kızgınlık, kuşku, suçluluk, ihanet, düşmanlık, güvensizlik, moral ve motivasyonda azalma gibi olabilmektedir. Davranışsal tepkiler

---

<sup>236</sup> Kay Devine, Trish Reay ve Linda Stainton At Al, “Downsizing Outcomes; Beter A Victim Than A Survivor?”, **Human Resources Management**, C.42, S.2,( 2003), s.110.

<sup>237</sup> Tan, **a.g.e.**, s.78.

<sup>238</sup> Krasz, **a.g.m.**, s.62-63.

ise; kalanların daha ihtiyatlı ve dikkatli olması, işe devamsızlığın düşmesi, verim düşüşü, personel devir hızının artması gibi tepkileri içermektedir.<sup>239</sup>

Brockner ve Greenberg ise işte kalanların tepkilerini sempatik ve sempatik olmayanlar şeklinde sınıflandırmıştır. Eğer çalışanlar işten çıkarılan arkadaşlarına sempati duymuyorsa işten çıkarılmaların çok adaletli olarak yapıldığını ve işten çıkarılanların doğru belirlendiğini düşünüp, daha fazla çalışmaya gayret gösterecektir. Ancak işten çıkarılanlara karşı sempati duyuyorsa, işten çıkarılmaların adil yapılmadığını, işten çıkarılanların doğru kişiler olmadığı düşüncesi ağır basacak ve bu düşüncesi sebebi ile şirketine karşı olumsuz tutum takınacaktır ve olumsuz davranışlar gösterecektir. İşte kalan ile işten çıkarılanlar arasındaki yakınlık ve bağlılık derecesi de bu tutumlar üzerinde belirleyici olacaktır. Ayrıca beklenmeyen bir kişinin de işten ayrılanların arasına alınması, bu kişiye karşı sempatiyi arttırıp örgüte karşı daha fazla hırs duyulmasına sebep olacaktır.<sup>240</sup>

Spreitzer ve Mishra'ya göre örgütsel küçülme sonrası geride kalanların tepkileri, yapıcı, yıkıcı, pasif ve aktif tedbirlerin kombinasyonundan oluşmaktadır. Şekil 2'de gösterilen bu tepkiler kısaca irdelenecektir.<sup>241</sup>

**Korku Veren Tepkiler:** Geride kalanların bu grupta yer alanları, davranışsal ve psikolojik olarak işten geri çekilme ve içine kapanma eğilimi gösterirler. Hatta bu kişilerde hareketsizlik bile görülmesi mümkündür. Bu tip geri çekilme veya hareketsizlikler kaygı ve endişeden ileri gelmektedir. Kendi kontrollerini küçülme uygulaması sebebiyle kaybettiklerini düşünürler. Ayrıca bu kişilerde işten soğuma ve çaresizlik de oluşabilir. Kişisel ilgi ve gayretlerini azaltarak organizasyon üzerinde zarar verici bir etki yaratmaktadırlar. İşe gelmeme, geç gelme gibi tutumlarla kendilerini tatminsizliğe iten dinamiklerden uzaklaşmaya çalışırlar, bir anlamda bu davranış onların kendilerini daha fazla kontrolde hissetmelerine sebep olur. Bu kaçış, iş dışı aktivitelere odaklanarak kendilerine kontrol sağlamak şeklinde de olabilir. Sonuçta bu grupta yer alan çalışanların tepkileri pasif olsa da organizasyon için yıkıcı bir nitelik göstermektedir.

---

<sup>239</sup> Cingöz, a.g.e., s.91.

<sup>240</sup> a.g.e., s.91.

<sup>241</sup> a.g.e., s.92.

Kalanların Küçülmeye Gösterdikleri Yıkıcı ve Yıkıcı Tepkiler	Yapıcı Tepkiler	Yardım Etmeye Hazır Tepkiler -İteat -Emirleri Takip -Rutin Davranışlar	Ümit Verici Tepkiler -Ses Getirme -Risk Alma -Problem Çözme
	Yıkıcı Tepkiler	Korku Veren Tepkiler -Geri Çekilme -Şok -Hareketsizlik	Kuralları Çiğneyen Tepkiler -Öfke -Meydan Okuma -Şiddet
		Pasif Tepkiler	Aktif Tepkiler
Kalanların Küçülmeye Gösterdikleri Aktif ve Pasif Tepkiler			

**Şekil. 2** Geride Kalanların Verdiği Tepkiler

**Kaynak:** Ayşe Cingöz, “Örgütsel Küçülme Stratejileri ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma”, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2006, s.92.

**Yardım Etmeye Hazır Tepkiler:** Bu tepkiler de korku veren tepkiler gibi pasif nitelikte tepkilerdir. Ancak yıkıcı değil yapıcıdır. Bu grupta yer alanlar örgütten geri çekilmezler, hareketsiz kalmak yerine, küçülme için verilen emirleri itaatkar bir şekilde takip ederek karşılık verirler. Korku veren tepkileri gösteren kalanlar, küçülme için verilen emirleri ve direktifleri kendi menfaatlerine ters olarak algılayarak, yardım etmeye hazır grupta yer alan kalanlar tam tersine örgütsel küçülmenin temel olarak iyi niyetli bir girişim olduğuna inanırlar. Bu sebeple küçülmenin verdiği direktifleri uygulama konusunda isteklidirler. Kendilerinden ne isteniyorsa yaparlar, çünkü yapılanların kendi menfaatlerine zarar vereceğini değerlendirmezler.

**Kuralları Çiğneyen Tepkiler:** Geride kalanların bu gruba giren tepkileri, aktif tepkiler olup diğer yandan yıkıcı bir özellik gösterirler. Çünkü bu kişilerin tepkileri yardım etmeye hazır kişilerin tepkilerinin tam tersi şeklindedir. Bu grupta değerlendirilen kalanların algılamaları psikolojik sözleşmenin tamamen ihlal edildiği yönündedir. Bu nedenle küçülme sürecinde yönetime karşı açıkça meydan okuyarak, şiddetli yıkıcı

reaksiyon gösterirler. Küçülme sürecinde yönetimle birlikte çalışmak yerine küçülme sürecini sorgulayan, sürece müdahale eden bir yaklaşımları vardır.

**Ümit Verici Tepkiler:** Korku veren tepkilerin tam tersidir. Bu tepkileri veren kalanlar hem aktif hem de yapıcıdır. Bu gruba giren kalanlar organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini paylaşırlar ve desteklerler. Bir anlamda kendilerini organizasyonun bir parçası olarak algıladıklarından organizasyonun gelişmesi yönünde gayret sarf ederler. Yardım etmeye hazır kalanlar gibi sadece verilen emirlere itaat etmekle yetinmezler, daha da ötesine geçerek risk almaktan çekinmezler ve organizasyonun rekabet gücünü geliştirmenin yollarını ararlar. Bu tepkileri veren çalışanlar işletmenin yeni dönemdeki gelişimine önemli katkılar sağlarlar.

Küçülme sonrası işletmede kalanların olumlu ve olumsuz tepkileri ortaya çıkmaktadır. Ancak olumsuz tepkilerin temelinde, ağırlıklı geride kalanların yöneticiler tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönündeki kanaatleri vardır. Bu kanaate bağlı olarak geride kalanlarda; moralsizlik, kendine saygıda azalma, örgütsel bağlılıkta düşüş, güven ve verimliliğin azalması, iş kaygısının artması gibi olumsuz psikolojik rahatsızlıklar artar. Ayrıca kalanların işyerindeki sosyal ilişkileri de bu gelişmelerden etkilenir. Küçülme sonrası birlikte çalışılan kişilerde dayanışma ve sevgi azaldığı için, fikir ayrılıkları ve tartışmalar artar. Kişiler arası rekabet yıkıcı bir hal alır. Yani küçülme birbirine bağlı örgüt üyelerini de ayırabilir. Philadelphia'da işe yerleştirme (outplacement) hizmeti veren bir firma tarafından küçülen işletmelerin yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin %74'ü çalışanların moralinin düştüğünü, çalışanların gelecekte olacak bir işten çıkarmadan dolayı endişe ettiklerini ve yönetime güvenmediklerini tespit edilmiştir.<sup>242</sup>

Değişen organizasyon yapısı, iş prosesleri ve yeni görevler; küçülmeden sonra yeni organizasyonel sorumluluklar net olarak tanımlandığından dolayı için iş belirsizliğini ortaya çıkmaktadır. Değişen organizasyon yapısı, iş prosesleri ve yeni görevler bu sebeple geride kalanları etkileyen önemli stres faktörleridir.<sup>243</sup> Geride kalanlar değişimden olumsuz etkilenmektedir. Oysaki değişim günümüz işletme yapısının tipik bir karakteristiği haline gelmiştir.

---

<sup>242</sup> Cingöz, a.g.e., s.94.

<sup>243</sup> Krasz,a.g.m, s.63.

### 4.3.2. Kalanlar (Survivor) Sendromu

Örgütsel küçülme sonrası, işletmede kalanların göstermiş olduğu tepkilere “kalanlar sendromu” denilmektedir. Bu kavram ilk defa 1968’de bir psikolog olan W.G. Niederland tarafından büyük felaketlerden sonra geride kalanlar için kullanılmıştır. Bu sendrom örgütsel küçülmeden sonra örgütte kalıp çalışmaya devam edenlerin sergilediği davranış ve duyguların bir seti olarak tanımlanır ve örgütün küçülme sonrası amaçlarını gerçekleştirememesinin temel nedeni olarak gösterilir.<sup>244</sup>

Kalanlar sendromunun bir akım belirtileri vardır. Bu belirtilerin en önemlileri; atalet, kendini boşlukta hissetme duygusu, düşük iş tatmini, çalışmama isteği, yaratıcılık düzeyinde azalma, kızgınlık, yorgunluk, tükenme, iş değerlerini sorgulama, suçluluk duygusu, örgütsel bağlılığın azalması, aşırı tedbirli davranma, risk almaktan kaçınma ve moral bozukluğudur.<sup>245</sup> Kalanlar sendromunu görüldüğü üzere örgütsel küçülme sonrasında kalan çalışanların maruz kaldığı etkilerin tamamına yakını sistemik bir şekilde incelemektedir. Sendromun doğru ve planlı bir şekilde ele alınması ve çözümler üretilmesi, örgütsel küçülmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini anlama ve asgariye indirme noktasında faydalı olacaktır.

Örgütsel küçülme sonrası, işte kalan çalışanlarda bu tarz bir sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri şunlardır:<sup>246</sup>

- Kurbanlar ile benzer özellikler göstermek
- Geride kalanların kendilerine olan güvenlerinin düşük olması
- Küçülme sürecinde uygulanan örgütsel politikalar ve prosedürler
- Dış çevre
- Kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması ve aile ortamı
- Yaş, cinsiyet, tecrübe ve ekonomik koşulların belirlediği yeni iş bulma ihtimali
- Çalışanın maddi olanakları
- Kişinin sağladığı iş tatmini
- Geride kalan çalışanın sosyal konumu

---

<sup>244</sup> Büte, a.g.e., s.86

<sup>245</sup> Büte, a.g.e., s.86

<sup>246</sup> Cingöz, a.g.e., s.95



Yukarıda sıralanan faktörler ve kişisel özellikler her bir çalışanda farklılık gösterebilmekte ve kişiden kişiye değişebilmektedir. Söz konusu belirtiler her kademedeki çalışanlarda farklı yoğunlukta tezahür edebilmektedir. Görüldüğü üzere, demografik özellikler, sosyal konum, aile, dış çevre gibi birçok faktör kalanlar sendromunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Kalanlar sendromu da geride kalan bireylerin, risk, iş ve arkadaşlarına yönelik algılamalarını derinden etkilemektedir.

Kalanlar sendromuna bağlı olarak, David M.Noer işte kalanların negatif anlamda 12 farklı duygusal ve zihinsel tecrübe yaşadığını ortaya koymuştur. Bu duygusal ve zihinsel olumsuzluklar çalışmanın aşağıda incelenecektir.<sup>247</sup>

**İş Güvensizliği :** İşte kalanlar ne kadar daha aynı işte kalabileceklerini düşünmekte, başka bir iş aramak için kendilerini hazır hissetmemekte yada başka dışarıda iş imkanı olmadığını düşünmektedirler. Bu iş güvensizliği onların işteki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kalanların iş güvensizliğinin derecesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar algılanan korku ve algılanan kontrol düzeyidir.

Eğer geride kalan çalışanlarda, algılanan korku yüksek ve algılanan kontrol düşükse, bunun doğal sonucu olarak iş güvensizliğinin seviyesi de yüksektir. Eğer algılanan korku düşük algılanan kontrol yüksek ise, iş güvensizliği düşüktür. Her ikisi de aynı anda yüksek veya her ikisi de aynı anda düşük ise, iş güvensizliği normal seviyede olarak değerlendirilir.

**Adaletsizlik:** Bazı geride kalanlarda yöneticiler tarafından yapılan işten çıkarma seçimleri hakkında ve yöneticilerin işletmeyi yönetebilme yetenekleri hakkında endişeler oluşabilmektedir. Birçok işletme ilk defa küçüldüğünde küçülmenin planlanmasında ve uygulanmasında hatalar yapabilmektedir. Bu da çalışanların süreci adaletsiz olarak algılamasına sebep olmaktadır. Küçülmenin adaletsiz olarak algılanması geride kalanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını olumsuz olarak yönlendirmektedir.

---

<sup>247</sup> Cingöz, a.g.e., s.96.

**Depresyon, Endişe ve Bitkinlik:** Örgütsel küçülme süreci, arkadaşlarını kaybeden ve ciddi belirsizliklerle karşı karşıya kalan çalışanlar için stresli ve moral bozucu bir süreçtir. Yeni dönemdeki yapıyı hazırlayacak üst düzey çalışanlarda dahil kimse yeni döneme gerçek anlamda hazır değildir.<sup>248</sup> Özellikle iş gücü çıkarımlarının hem liderlerin hem de geride kalanların endişe düzeylerini arttırdığı görülmektedir. Büyüme bir başarı göstergesi olarak algılandığı için küçülme liderler ve yöneticiler için bir başarısızlık göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu noktada geride kalanların yaşadıkları endişelerin en başında “ acaba şu an işten çıkarılmamış olmama rağmen sıradaki gidecek olan ben miyim?” kaygısı gelir. Aynı zamanda geride kalanların aşırı iş gücü çıkarımları sonrası iş yüklerinin artacağına dair önemli bir stres altında oldukları görülmektedir. Brockner yaşanan bu stresin bir sonucu olarak, çalışanların tutum ve davranışlarının değişeceğini, örgüte bağlılığının ve iş tatmininin azalacağını, sonuçta da işten ayrılma niyetinin artacağını ifade etmiştir.

**Risk Almada ve Motivasyonda Azalma:** Kalanların birçoğu düşük performans değerlemeleri sonucu, işini kaybetme korkusuyla verilen görevleri kabul etmemekte, iş ile ilgili problemleri arkadaşlarıyla tartışmamaktadır. Ayrıca küçülme sonrası kalanlar boşalan pozisyonları doldurabilecek yeteneklere sahip olmadıklarını düşünerek korkuya kapılabilmektedirler.<sup>249</sup> Bu durumda günümüz çalışanın çok temel bir özelliği olan yönetilebilir düzeyde risk almaktan çalışan imtina etmektedir. Bu da çalışanın iş performansını ve işletmenin performansını olumsuz etkilemektedir.

**Güvensizlik ve İhanet:** Bazı işletmeler küçülme sürecini o kadar kötü organize ederler ki, bu durumda çalışanlarda şiddetli bir güvensizlik ortaya çıkar. Bazı çalışanlar da artık organizasyonun geleceğinde olmayacaklarını düşünürler. Bazı çalışanlar da işten ayrılan arkadaşlarına karşı bir suçluluk duygusu taşırlar. Kendi girdilerinin işten ayrılan arkadaşlarının girdilerinden daha fazla olmadığını algılayarak bu eşitsizliği giderecek tepkiler verirler.

**Karşılıklı Bağlılık Eksikliği:** Küçülmeden sonra geride kalanların bir kısmı, organizasyonun kendilerini önemsemediğini, kendilerine değer verilmediğini ve saygı

---

<sup>248</sup> Applebaum, Steven, ve Delage, a.g.m, s.281.

<sup>249</sup> a.g.m.

gösterilmediğini hissederler. Bu da işletmenin çalışana yönelik sadakatinin eksilmesinin neticesinde, geride kalan çalışanın da işletmeye bağlılığının eksilmesine yol açmaktadır.

**Planlama ve İletişimde Tatminsizlik:** Planlamanın ayrıntılı yapılmayıp yetersiz kalmasına bir de işten çıkarma sürecinde iletişimin yetersiz kalması eklenince geride kalan çalışanların sürece kuşkuyla yaklaşmaları kaçınılmazdır. 1992 yılında 1020 insan kaynakları yöneticisi ile yapılan bir araştırmada; son beş yılda küçülen firmaların sadece %44'ünün küçülme planını ayrıntısıyla çalışanlarla paylaştığı belirlenmiştir. Örgütsel küçülme bir şekilde çalışanların alışık oldukları çalışma koşullarını değiştirecektir. Çalışanlar yeni bir çevreye alışmak durumunda kalacaklardır. Bu süreçte iletişim önem arz etmektedir. Bu değişimin nedenleri, amaçları, nasıl uygulanacağı, kişilerin bundan nasıl etkileneceği hususlarında zamanında açık ve net izahatlarda bulunulmazsa, geride kalan çalışanların bu değişimi kabullenmeleri zorlaşacak, sonrasında ve aktif ve pasif direniş gösteren tavırlar ortaya çıkabilecektir.

David. M. Noer tarafından tespit edilen geride kalanların küçülme sonucunda karşılaştıkları diğer duygusal ve zihinsel olumsuzluklar da şunlardır:<sup>250</sup>

**İşten Çıkarma Süreciyle İlgili Tatminsizlik:** İşten çıkarmaların çalışanlar için onur kırıcı bir şekilde gerçekleşmesi, insani değerlerin dikkate alınmaması çalışanlarda yönetime karşı bir memnuniyetsizlik ve kırgınlık oluşmasına sebep olur.

**Stratejik Yön Eksikliği:** Kısa dönemli maliyet odaklı yaklaşım ve uygulamalar, çalışanların işletmenin uzun dönemli stratejilerinin geçerli olmadığını düşünmelerine yol açar. Stratejik yön eksikliği işletmenin çalışanlarının işletmenin geleceğine olan güvenlerinin azalmasına yol açar.

**Yönetime Karşı Güveniriliğin Eksilmesi:** Geride kalan bazı çalışanlar, küçülme sonrası yöneticilerin yeteneklerinin işletmenin temel iş alanlarıyla örtüşmediğini, bu kişilerin işletmeyi taşıyacak niteliklere sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Yönetime olan bu güvensizlik kişilerin endişelerini arttırmakta ve motivasyonunu azaltmaktadır.

---

<sup>250</sup> Cingöz,a.g.e., s. 99.

**Kısa Dönemli Kar Oryantasyonu:** Bir kısım geride kalan çalışanlar, işletme eğer gelecekte belli bir kar seviyesine ulaşamazsa, yeniden işten çıkarmaların başlayabileceğini düşünmektedirler. Bu düşünce bireylerin endişelerini arttırmaktadır

**Sürekli Değişim Hissi:** Kalanlar arasında artık bu işletmede çalışmanın artık eskisi kadar iyi olmayacağı şeklinde bir hissiyat oluşmaya başlar. Bireylerin sürekli değişim ihtiyacı geride kalanların küçülmenin olumsuz etkilerine maruz kalmalarını arttırmaktadır.

#### **4.3.3. Geride Kalanların Yaşadığı Olumsuz Etkilerin Önlenmesi ve Kalanlar Sendromunu Çerçevesinde Kalanların Desteklenmesi**

İşletme bu yeni dönemde geride kalan çalışanlarla yolculuğuna devam edecektir. Ancak çalkantılı ve sıkıntılı bir dönemden geçen bu çalışanların, yaşadıkları olumsuzlukların işe yansımaması ve bu anlamda geride kalanların desteklenmesi önemlidir. Bu desteğin sağlanmasında başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara görev düşmektedir.

Örgütsel küçülme sonrası, geride kalanların tepkilerini minimize etmeye yönelik yöneticilerin alabileceği tedbirler aşağıda sıralanmıştır.<sup>251</sup>

- İşletmenin insan kaynağı, budanması gereken bir maliyet unsuru değil, yöneticilerin eğiterek geliştireceği değerli bir varlık olarak algılanmalıdır.
- Çalışanlar olanlar hakkında gerçek anlamda bilgi sahibi değilse işletmeye faydalı olamazlar. Eğer işletmede geride kalanlar, örgütsel küçülme konusunda önceden aydınlatılıp, bu konuda güdülenirse küçülme operasyonunda geride kalanların performanslarının arttığı görülecektir. Bu anlamda açık, zamanında ve yeterli iletişim kalanlar sendromunun önlenmesinde en etkili mekanizmalardan biridir.
- Kurum kültürü de bu süreçte kritik bir öneme sahiptir. Eğer örgüt ikliminde açıklık ve güven hakim ise, eksik olan bilgiler bile olumluya yorumlanacak,

<sup>251</sup> Güler İslamoğlu, “Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerine Etkileri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yönetim: S.44, (Şubat2003), s.43-45

sorun yaratmayacaktır. Güven ortamının olmadığı işletmelerde ise, gelen her bilgi şüpheyle karşılanacak ve başka anlamlar aranacaktır. Yönetim, bu kritik süreçte her kesimin güvenini kazanacak bir yönetim tarzı sergilemeli, çalışanları bilgilendirmeyi ilke edinmelidir.

Geride kalanlar sendromunun etkilerini minimize edecek çalışmalardan biri de kalanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Kalanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak ve güven duymalarını sağlamaya ilaveten geride kalanların işlerini yapmak için ihtiyaç duyacakları kaynakları kullanımlarına sunmak önemlidir. Isabelle geride kalanların ihtiyaçlarını 3 farklı kategoride toplamıştır. Bunlar kısaca şunlardır:<sup>252</sup>

**Performans ihtiyaçları:** Örgütsel küçülme sonrası çalışanlar bazı teknolojik ve insani kaynaklara ihtiyaç hissederler. Bir anlamda bireyler işletmenin yeni dönemdeki faaliyetlerini yürütebilmek için elindeki imkanları ve kaynakları bilmek isterler.

**İlerleme ihtiyaçları:** Örgütsel küçülme sonrası bireyler ne gibi kariyer olanaklarına sahip olduklarını, kendilerine ne gibi hedefler koyabileceklerini ve bunlara ulaşmak için hangi standartlara ve kişisel donanımlara sahip olmaları gerektiğini bilmek isterler.

**Büyüme ve Kendini Güvende Hissetme İhtiyacı:** Örgütsel küçülme sonrası bireyler, iş güvenliğinin olup olmadığı, bu iş yerinde kalıcı olup olmadıkları hususlarında açık ve tatmin edici düzeyde bilgilendirilme ihtiyacı hissederler. Bu husus personelin motive olması, işletmeye bağlılığı ve yüksek performans sergileyebilmesi açısından kritik bir noktadır.

Geride kalanlar sendromu ile ilgili oluşturulan üç modelin önemli ölçüde olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir. Bunlar Brockner, Noer ve Richer modelleridir.<sup>253</sup> Çalışmanın bu bölümünde bu modeller incelenecektir.

#### **4.3.3.1. Brockner Modeli**

Columbia Üniversitesi yönetim bölümünde profesör olarak görev yapan ve örgütsel küçülmenin geride kalan çalışanların psikolojisine etkileri üzerine önemli çalışmalar

---

<sup>252</sup> Cingöz, a.g.e., s. 100

<sup>253</sup> Deryaoğlu, a.g.e., s.33

yapan Joel Brockner'e göre; çalışan sayısında azalma yaşandığında çalışanlar bunlara genellikle olumsuz tepki göstermektedirler. Olumsuz tepki göstermelerinin "gizli ama gerçek nedeni" ise, bireylerin kendisine olan saygının zarar görmesidir. Yöneticiler; işlerini tekrar kaybedebileceklerine ilişkin kaygılarla, iş arkadaşlarının işten çıkarılmasından dolayı yaşadıkları suçluluk duygusuyla, daha fazla çalışmak zorunda kalmanın verdiği güven kaybıyla mücadele eden çalışanlara yardım edecek modeller geliştirmelidir.<sup>254</sup>

Brockner'e göre işten çıkarmalarda kalanların tepkilerini etkileyen iki faktör mevcuttur. Bunlardan birincisi, eğer işten çıkarmanın amaçları doğru bir şekilde belirlenmişse kalanlar arasında moral ve verimliliğin yüksek olacağıdır. İkincisi ise, değişen iş koşullarının kalanların tepkilerini belirlemesidir.<sup>255</sup> Değişen iş koşullarının bu etkisi dikkate alınarak geride kalanların yaşadığı olumsuzluklar asgariye indirilmeye çalışılmalıdır.

Brockner işletmeyi bir bütün olarak ele almakta ve insan olgusuna fonksiyonel açıdan yaklaşmaktadır. Brockner'e göre örgütsel küçülme sürecinde kalanların yaşadığı olumsuz etkileri azaltmak için yapılması gerekenler şunlardır:<sup>256</sup>

- Geride kalanlar küçülme politikalarının daha adil oluşturulduğu ve küçülmenin adil yapıldığına inanırlarsa daha az sorun yaşamaktadırlar.
- Yöneticiler işten çıkarma kriterlerini ve yöntemini çalışanlarla net olarak paylaşmalı ve adil davranıldığına onları inandırmalıdır.
- İşten çıkarma stratejisi kurum kültürüyle örtüşmelidir.
- İşten çıkarma sürecinde çalışanların mümkün olduğunca karar verme sürecinde yer alması, haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına dair kanaatlerin oluşmasını en aza indirecektir.
- Küçülme uygulamaları esnasında sağlıklı bilgi akışı ve kesintisiz iletişim sağlanmalıdır.

---

<sup>254</sup> Gemlik, **a.g.e.**, s. 51.

<sup>255</sup> Taş, **a.g.e.**, s.51

<sup>256</sup> Gemlik,**a.g.e.**, s. 51.

- Organizasyondan ayrılacaklar için hangi olanakların sağlanacağı önceden belirlenmelidir.
- Her seviyeden eleman çıkarılmasına dikkat edilmelidir.
- Pozisyon azaltmada kullanılan süreçler hakkında personel bilgilendirilmelidir.
- Geride kalanların eksik yönleri doğru tespit edilerek, yeni eğitim programları ile bu personel desteklenmelidir.<sup>257</sup>

Brockner'e göre küçülme süreciyle ilgili bir çok değişim bireyler açısından fırsat ya da tehdit olarak algılanabilir. Küçülme süreci üç aşamaya ayrılabilir ve kalanlar sendromunun ortadan kaldırılması için bu aşamalarda yapılması gerekenler şunlardır:<sup>258</sup>

#### **Küçülme Öncesinde;**

- Strateji, örgüt kültürü ve örgütsel küçülme arasındaki etkileşim ve ilişki değerlendirilmelidir.
- İşletmedeki bireylerin küçülmede nasıl etkileneceği tespit edilmelidir.
- Yeni dönemde organizasyonda kalacak kişiler tespit edilmelidir.
- Yöneticilere ve amir pozisyonunda olanlara sürece yönelik eğitim verilmelidir.

Bu gayretler işletmenin küçülme sürecine hazırlıklı başlamasını sağlayacak ve küçülmeden etkilenecek bireylerin kayıplarını asgariye indirirken, yöneticilerin bu süreçte etkin ve güçlü bir yönetim sergileyebilmelerine olanak sağlayacaktır.

#### **Küçülme Esnasında;**

- Çalışanlar bu dönemde mümkün olduğunca iyi bilgilendirilmelidir.
- İletişime önem verilmeli ve iyi planlanmalıdır.
- Uygulamalarda kişiler cesaretlendirilmelidir.
- Hem işten çıkarılanlara ve hem de kalanlara aynı ölçüde saygılı davranılmalıdır.
- Çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yöneticilere ulaşabilmelidir.
- Değişim sürecinde yürütülen faaliyetler iyi organize edilmelidir.

---

<sup>257</sup> Deryaoğlu, a.g.e., s.34

<sup>258</sup> Cingöz, a.g.e., s. 101

### **Küçülme Sonrası;**

- Çalışanların sürece etkin bir şekilde katılımı sağlanmalıdır.
- İş zenginleştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Faydasız ve yeterli katma değer sağlamayan işler elimine edilmelidir.
- Geride kalanların yeni dönemdeki fırsatların farkında olduğundan emin olunmalıdır.
- Kalanların eksik yönleri tespit edilmeli ve kalanlar güçlü bir eğitim programı ile desteklenmelidir.

Görüldüğü üzere Brockner modeli küçülme sonrası geride kalanların desteklenmesine yönelik faaliyetlerde, daha çok organizasyon ve yönetim tarafından yapılabilecekler üzerinde durmaktadır.

#### **4.3.3.2. Noer Modeli**

David Noer'e göre küçülme uygulanan organizasyonlarda geride kalan çalışanlar genellikle, korku, güvensizlik, işleri hakkında belirsizlik, duygularını yaşarlar. Burukluk hüsrana, işletmeye karşı kızgınlık, mutsuzluk, depresyon, işten çıkarılmalar sonrası oluşan, suçluluk hisleriyle karşı karşıya kalırlar. Noer bu tarz duygularla mücadele eden çalışanların risk almaktan imtina ettiklerini ve üretkenliklerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Tüm bunların sonucunda Noer'in deyimiyle, "küçülmelerde işten çıkarılmayanların hastalığı" görülebilmektedir. Uzun vadede bu durum organizasyona nüfuz eder ve işletmenin küçülme öncesine nazaran daha az üretken ve daha verimsiz çalışmasına sebep olabilir.<sup>259</sup>

Noer 1993 yılında yapmış olduğu çalışmada öncekilerden farklı bir model geliştirmiş ve kalanlar sendromunu ciddi ve karmaşık bir hastalık olarak değerlendirmiştir. Bu hastalığın da kişisel gerçeklerle organizasyona bağımlılık arasındaki ikilemden çıktığını değerlendirmiştir. Bu ciddi hastalığı önlemek için dört seviyeli bir çözüm modeli önermiştir. Noer'e göre her seviyedeki olumlu sonuç bir sonraki seviye ile birleşmekte ve sonraki basamağın etkinliğini güçlendirmektedir. Noer'in geliştirdiği bu dört seviye şu şekildedir:<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> Gemlik, a.g.e., s.152.

<sup>260</sup> Cingöz, a.g.e., s.104.



**1. Seviye:** Küçülme süreciyle ve geride kalanların avantajlarına yönelik bir aşamadır. Bu seviyede geride kalanlar sendromdan tamamen kurtulmak için değil, sendromdan daha derin etkilenmemek için gayret etmektedirler.<sup>261</sup> Eğer birey küçülmeyi tehditten ziyade fırsat olarak algırsa ve bireye yönetim tarafından fırsatlar gösterilirse, birey bu küçülme sürecinden kayıpla değil kazançla çıkabilir.

**2. Seviye:** Bu seviye bastırılmış duygu ve düşüncelerin dışarı atıldığı, ortaya konduğu seviyedir. Bu aşamada iş gören rahatlatılmalı ve geride kalanların enerjilerini olumlu yönde kullanmaları sağlanmalıdır.

**3. Seviye:** Bu seviyede, kişilerin organizasyona olan bağımlılıklarını kırmak ve kendi kontrol ve değer yargılarını tekrar kazanmaları amaçlanmaktadır.<sup>262</sup> Geride kalan çalışanların, işletmeye bağımlılıkları ile kendi öz güvenleri arasındaki dengeyi yakalamalarına yardımcı olunmalıdır.

**4. Seviye:** Bu seviyede amaç organizasyonun yeni dönemdeki yapısını ve kültürünü yansıtan yapıyı ve sistemi kurmaktır.<sup>263</sup> Yeni örgüt kültürü ve psikolojik sözleşme bu seviyede yeni yapıya ve yeni örgüt kültürüne yansıtılmalıdır. Böylece geride kalan bireylerin, küçülme uygulamasının başarılı olduğuna ve kendi durumlarının yeni dönemde daha iyi olacağına dair düşüncelere sahip olmaları sağlanmalıdır.

Noer ve Brockner modelleri arasında bir takım farklılıklar vardır. Noer modelinde kişisel sorumluluk ön plana çıkarılırken, Brockner modelinde organizasyonel sorumluluğa odaklanılmaktadır. Ancak her iki modelde de iyi bir süreç yönetiminin önemine işaret edilmektedir.<sup>264</sup>

#### **4.3.3.3. Richer Modeli**

Richer çalışmasında özellikle güven bunalımı üzerinde durmuş ve güven artırıcı önlemlerin alınması gereğine vurgu yapmıştır. Burada da Noer ve Brockner

<sup>261</sup> Deryaoğlu, **a.g.e.**,s.34.

<sup>262</sup> **a.g.e.**

<sup>263</sup>“Kriz ve Küçülme”; (Çevrimiçi) <http://www.insaatim.com/Yazilar.asp?goster=dos&id=386>, (Erişim Tarihi: 03.10.2007), par.99.

<sup>264</sup> **a.g.e**

modellerinde olduğu gibi; iletişim ve bilgilendirmenin yanı sıra küçülmenin nedenlerinin gerçekçi bir şekilde çalışanlara izah edilmesinin güven arttırmaya yönelik kritik hususlar olduğu ortaya konmuştur. Bu modelde şu hususlara önem verilmesi gerektiği ifade edilmiştir:

- Çalışanlar kendilerini etkileyen karar süreçlerine ve mekanizmalarına dahil edilmelidir.
- Yakın ilişki ve etkin iletişimin olduğu davranış biçimlerine ağırlık verilmeli, bunu gerçekleştirenler ödüllendirilmelidir.
- Devam eden ve ileride planlanan değişimler konusunda çalışanlar sürekli bilgilendirilmelidir.
- Sürpriz değişiklikler azaltılmalı, öngörülebilirlik artırılmalıdır.
- Organizasyonun ve organizasyonu temsil edenlerin inanılır ve güvenilir olmaları sağlanmalıdır.
- Değişimle ilgili başarılı ve örnek çalışmalar duyurulmalı ve bu moral ve motivasyon artışı için kullanılmalıdır.
- Çalışanların duygularını ifade edebilmeleri için, uygun ortamlar hazırlanmalı ve onların rahatlayabilmeleri sağlanmalıdır.

Bu alandaki tüm araştırmalar şunu göstermektedir ki; kalanlar sendromunun kolay ve çabuk bir çözüm yolu yoktur. Her bir model organizasyonların özelliklerine göre adapte edilmelidir. Kurumlardaki yerleşik kültürler ve sistemler göz önüne alınarak, hangi modelin daha faydalı sonuçlar vereceği yönetim ve insan kaynakları kadroları tarafından saptanmalıdır. Gerekli durumlarda her üç modelin birden uygulanması bir hal tarzı olarak düşünülebilir.<sup>265</sup>

Kalanlar sendromunu yaşayan kişiler, sanıldığı gibi işten atılmadıkları için kendilerinin daha değerli olduğunu düşünmeyip, yalnızca daha şanslı olduklarını hissedebilirler. Hatta bazı organizasyonlarda, geride kalanlar yönetime karşı tavır

---

<sup>265</sup> Cingöz, a.g.e, s.106.

geliştirmeye başlayıp, ofis malzemelerine zarar verebilecek kadar yoğun duygular içine girebilirler. Geride kalan çalışanlar bu duygular içindeyken yöneticilerin de geride kalanlara şanslı gözüyle bakıp, herhangi bir gereksinimleri yokmuş gibi davranmaları sendromun daha yoğun yaşanmasına sebebiyet verecektir.<sup>266</sup>

Görüldüğü üzere işletmeler farklı sebeplerle de olsa küçülme eğilimini sürdürmektedirler. Ancak küçülen işletmelerin en çok etkilediği örgütsel unsur insan olmaktadır. Örgütün çalışanları örgütsel küçülme karşısında olumlu etkilerin yanı sıra daha çok olumsuz etkilere maruz kalmaktadır. Çalışanların bir kısmı bu süreci kişisel kariyerleri için fırsat olarak değerlendirirken, daha büyük bir kısmı bu süreçte olumsuz tepkiler verebilmekte, hatta işletmeye bile zarar verebilecek eğilimler içersine girebilmektedir. Bu tarz davranışlar örgütsel küçülmenin amaçlarından uzaklaşmasına yol açmaktadır.

İşte bu noktada örgütsel küçülme sürecinden etkilenen işten çıkarılanların yanı sıra işletmede kalanların tepkileri de dikkate alınmalıdır. Her iki grubunda etkileşim içerisinde olduğu dikkate alınarak, bu tepkileri minimize edecek ve işletmeyi hedeflerine ulaştıracak planlama yönetim tarafından yapılmalıdır. Bu kritik süreçte yönetim; kalanların ve ayrılanların maddi-manevi gereksinimlerini ve beklentilerini dikkate alan yaklaşımlar içerisinde olmalı ve mümkün olduğunca karşılamaya çalışmalıdır. Sürecin planlanması ve uygulanmasında çalışanların aktif katılımının getireceği kazanımlar yönetim tarafından göz ardı edilmemelidir.

---

<sup>266</sup> Kriz ve Küçülme; <http://www.insaatim.com/Yazilar.asp?goster=dos&id=386>, (Erişim Tarihi: 03.10.2007), par.102.

## **5. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞYERİNDE KALAN ÇALIŞANLARA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın konusu “ İşletmelerde Örgütsel Küçülme ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri”dir. Bilindiği gibi örgütsel küçülme son dönemde işletmeleri ve çalışanları etkileyen en önemli yönetsel kavramlardan biridir. İşletmeler değişik sebeplerle örgütsel küçülme stratejisi uygulamaktadırlar. Küçülmenin işten ayrılanları etkilediği açıktır.

Ancak işyerinde kalan ve işletmeyi yeni hedeflerine taşıyacak çalışanlar da küçülmeden etkilenmektedir. Genellikle de çalışanların maruz kaldığı etki göz ardı edilmektedir. Geride kalanlar Bu geçiş döneminde işyerinde kalanların yaşadığı sıkıntıların bilinmesi ve geride kalan çalışanların maruz kaldığı etkilerin en aza indirilmeye çalışılması çok önemli bir yönetsel sorumluluktur.

Araştırma için tekstil sektörü seçilmiştir. Tekstil sektörü emek yoğun bir sektör olup, Türkiye’de en çok istihdam sağlayan sektörlerin başında gelmektedir. Bu özelliği gereği bu sektör Türkiye için kritik bir sektördür. İhracat ağırlıklı çalışan bu sektör son yıllarda ciddi anlamda rekabet sıkıntısıyla karşı karşıyadır. Özellikle Uzakdoğu ülkeleri, Çin, Hindistan ve Pakistan gibi ülkeler ucuz işçilik ve ucuz hammadde olanakları sebebi ile çok ciddi bir rekabet avantajı yakalamışlardır. Bu ülkelerle rekabet etmekte zorlanan sektörden her geçen gün yeni işten çıkarma ve kapanma haberleri gelmektedir.

Araştırmanın temel amacı; örgütsel küçülmeden sonra işyerinde kalan çalışanların örgütsel küçülme uygulamalarından etkilenip etkilenmediklerinin, eğer etkileniyorlarsa demografik faktörlere göre ne gibi etkilere maruz kaldıklarının tespit edilmesidir.

### **5.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma tekstil ve konfeksiyon sektöründe Trakya Bölgesinde faaliyet gösteren ve son bir içinde her biri değişik olmak oranlarda olmak üzere %20 ile %80 arasında

personel yönünden küçülen işletmelerde uygulanmıştır. Bu amaçla 6 işletme seçilmiş ve bu işletmelerden rast gele seçilen 200 kişiye anket uygulanmıştır. Bu anketlerden 175'ine cevap alınmıştır.

Küçülen firmaların tespit edilmesi amacıyla Tekstil-İş Sendikası Edirne ve Lüleburgaz temsilcileri ile görüşülmüştür. Küçülen firmaların tespiti, kişisel araştırmalar, yazılı ve görsel basından edinilen bilgiler ve sendika yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına giren işyerlerine gidilmiş, anket uygulanmadan önce yöneticilere ve katılımcılara anketi cevaplamak konusunda endişe etmemeleri gerektiği anlatılmıştır. Anket uygulanacak gruplara kısaca amaç anlatılmış, bu tür araştırmalara destek vermenin uzun dönemde çalışma yaşamının kalitesini olumlu etkileyeceği için bir anlamda çalışanlara bir dönüşü olacağı aktarılmıştır. Yöneticilerin anketin cevaplarını görmeyeceği için çalışanlardan samimi şekilde cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmanın kapsamı katılımcılara sorulan sorular ve bu sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan anket, Coşkun ve Kutaniş tarafından geliştirilmiş ve bu anketi kullanan Deryaoğlu'nun "Küçülmenin Uygulanması ve İşyerinde Kalan Çalışanlara Etkileri" konulu yüksek lisans çalışmasından alınmıştır.<sup>267</sup>

Araştırmada kullanılan anket Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular katılımcıların; cinsiyetini, medeni durumunu, işletmede çalışma sürelerini, eğitim seviyelerini ve çalıştıkları bölümü tespit etmeye yöneliktir.

---

<sup>267</sup> Deryaoğlu, a.g.e., s.79-80.

İkinci bölümde ise geride kalan çalışanların maruz kaldıkları etkileri ölçmeye yönelik 30 ifadeye yer verilmiştir. Hiç katılmıyorum- kesinlikle katılıyorum arasında tutumun şiddeti uçlara doğru artacak şekilde 5'li ölçeğe göre katılımcıların tercihte bulunmaları istenmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorular örgütsel küçülme sonrası geride kalan çalışanların; endişe durumunu, güven ve bağlılık derecesini, verimlilik ve motivasyon düzeyini, sağlık durumunu ve yönetimle ilgili düşüncelerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırma sürecinde araştırma kapsamındaki işletmelerin yönetici ve çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler konunun boyutlarının irdelenmesi açısından faydalı olmuştur.

Araştırma neticesinde elde edilen anketler SPSS programında analize tabi tutulmuştur. Deryaoğlu'nun Adapazarı'nda 3 firma ve 250 çalışan üzerinde uyguladığı anketin güvenilirlik analizinde alfa değeri 0,85 çıkmıştır.<sup>268</sup> Çalışma kapsamında tekstil sektörüne yönelik yapılan 175 katılımcının olduğu anketin güvenilirlik analizinde alfa değeri 0,92 olarak tespit edilmiştir. Bu artış çalışmanın güvenilirliğini desteklemektedir.

Araştırma kapsamında demografik faktörler arasında ankette sonuçlara yansıyan farkın değerlendirilmesi amacıyla Ki-Kare testi yapılmıştır. Ki-Kare testi neticesinde anlamlı bir farkın olup olmadığına karar verilmiştir. Anlamlı bir istatistiksel ilişki tespit edilen hususlar konu ile ilgili bulgular bölümünde ifade edilmiştir.

## **5.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar**

### **5.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Elde edilen veriler çalışmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi ve çalıştığı bölüm gibi demografik özelliklere göre değerlendirilmiştir. Bunlara ilişkin bilgiler sırasıyla aşağıda verilmiştir.

---

<sup>268</sup> Deryaoğlu, a.g.e., s.56

#### 5.4.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılanların %63,2'si kadın, %36,8'i erkektir. Bu kapsamda 110 kadın ve 64 erkek araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılanların büyük bir bölümünü kadınlar oluşturmaktadır. Örnek kütleinin kadın ağırlıklı bir görünüme sahip olması, özellikle tekstil ve konfeksiyon sektörünün imalat bölümlerinin kadın ağırlıklı bir yapıya sahip olmasıyla paralellik arz etmektedir. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımına ilişkin bulgular Tablo.2'de sunulmuştur.

**Tablo.2 Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Oran (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	110	62,9	63,2	63,2
Erkek	64	36,6	36,8	100,0
Toplam	174	99,4	100,0	
Cevaplanmayan	1	0,6		
Toplam	175	100,0		

#### 5.4.1.2. Medeni Durum

Ankete katılan çalışanların %52,9' ü evli, %42,2'si bekar ve %4,7'si dul olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %2,9'u bu soruya cevap vermemişlerdir. Görüldüğü üzere evli ve bekarlar arasında çok ciddi bir fark yoktur. Araştırmaya katılanların medeni durum dağılımı Tablo.3'te sunulmuştur.

**Tablo.3 Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Oran (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evli	90	51,4	52,9	52,9
Bekar	72	41,1	42,4	95,3
Dul	8	4,6	4,7	100,0
Toplam	170	97,1	100,0	
Cevaplanmayan	5	2,9		
Toplam	175	100,0		

#### 5.4.1.3. Eğitim Seviyesi

Araştırmaya katılan çalışanların %24,3 'ü ilkokul, %22,5'i ortaokul, %40,5'i lise mezunu olarak tespit edilmiştir. Ankete cevap verenler arasında üniversite mezunlarının oranı %12,1 ve lisansüstü eğitime sahip personelin oranı da %0,6'dır. Ankete cevap verenlerin %87,3'ü lise ve altında eğitim seviyesine sahiptir. Araştırmaya katılanların eğitim durumu Tablo.4'te sunulmuştur.

Araştırmaya katılanların yaklaşık %75'i imalat bölümlerinde çalışmaktadırlar. (Tablo.6) İmalatta çalışanların oranlarıyla personelin %87'sinin lise ve altı eğitime sahip olması arasında bir paralellik olduğu değerlendirilmektedir. İmalatta çalışan personelin daha ziyade mesleki eğitimden sonra sektörde istihdam edilmeleri kuvvetle muhtemeldir. Bu ortaya çıkan tablo mevcut durumda Türkiye'de mesleki eğitime önem verilmesi gereğine vurgu yapmaktadır.

**Tablo.4 Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı**

Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Oran (%)	Kümülatif Yüzde(%)
İlkokul	42	24,0	24,3	24,3
Ortaokul	39	22,3	22,5	46,8
Lise	70	40,0	40,5	87,3
Üniversite	21	12,1	12,1	99,4
Y.Lisans/Doktora	1	0,6	0,6	100,0
Toplam	173	98,9	100,0	
Cevaplanmayan	2	1,1		
Toplam	175	100,0		

#### 5.4.1.4. Çalışma Süresi

Ankete cevap verenlerin %19'u 2 yıldan daha az, %34,5'i ise 2-5 yıl arasındaki süre kadar bu işyerlerinde çalışma hayatlarına sahiptirler. Son iş yerinde 5-8 yıl arasında çalışan personelin oranı %29,3 ve 8-10 yıl arasında çalışan personelin toplam içindeki payı %8,6'dır. Son çalıştığı işyerinde 10 yıldan fazla bir zamandır çalışanların oranı %



8,6'dır. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının son firmadaki çalışma sürelerinin 5 yıl ve altında olduğu görülmektedir. ( Tablo.5)

**Tablo.5 Araştırmaya Katılanların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Oran (%)	Kümülatif Yüzde(%)
2 Yıldan Az	33	18,9	19,0	19,0
2-5 Yıl Arası	60	34,3	34,5	53,4
5-8 Yıl Arası	51	29,1	29,3	82,8
8-10 Yıl Arası	15	8,6	8,6	91,4
10 Yıldan Fazla	15	8,6	8,6	100
Toplam	174	99,4	100,0	
Cevaplamayan	1	0,6		
Toplam	175	100		

#### 5.4.1.5. Çalıştığı Bölüm

Katılımcılara bu ayrımı net olarak yapamayabilecekleri düşüncesiyle ankette açıkça çalıştığı bölümü yazmaları istenmiştir. Anketlerin SPSS programına girilmesi aşamasında bu yazılan cevaplar doğrultusunda bu ayırım yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %74,1'i imalat bölümlerinde, %25,9'u idari bölümlerde çalışmaktadır. Sektörün imalat ağırlıklı yapısı bu dikkate alındığında sektörün genel yapısına paralel bir örneklem yapıldığı değerlendirilmektedir.

**Tablo. 6 Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı**

Çalıştığı Bölüm	Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Yüzde(%)
İmalat	129	73,7	74,1	74,1
İdari Görevler	45	25,7	25,9	100,0
Toplam	174	99,4	100,0	
Cevaplanmayan	1	0,6		
Toplam	175	100,0		

#### 5.4.2. İşyerinde Kalan Çalışanların Etkilenmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamındaki firmalarda örgütsel küçülmeden sonra geride kalan çalışanların düşünceleri ve çalışanlara ilişkin bulgular Tablo.7 'de sunulmuştur.

**Tablo.7 Kalan Çalışanların Etkilendikleri Faktörler ve Etkilenme Oranları**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama
1. Her an işten çıkarılacağım endişesindeyim	23,1	20,1	19	20,1	17,8	2,90
2. Çıkarılan arkadaşlarımı düşünüyorum ve üzüliyorum	5,8	8,1	6,4	34,1	45,7	4,06
3. Bundan sonraki değişikliklere tepki göstermeliyiz	11,6	19,1	23,1	34,1	12,1	3,16
4. Firmaya olan güvenimi yitirmeye başladım	13,3	15,6	23,1	28,9	19,1	3,21
5. Bu olaylardan firma da olumsuz yönde etkilenebilir	8,1	14,5	7,5	43,9	26	3,65
6. İşimi yapma isteğimde azalma başladı	22,4	23,6	9,8	28,7	15,5	2,91
7. Yaptığım işten haz alamıyorum	19,5	28,2	13,8	25,9	12,6	2,84
8. Çıkarılanların işlerini de bizim yapmamız isteniyor	17,3	20,8	7,5	34,1	20,1	3,19
9. Bana yüklenen bu yeni işleri nasıl yapacağımı bilmiyorum	24,9	34,1	12,7	20,8	7,5	2,52
10. İşyerine gelirken sanki ayaklarım geri geri gidiyor	20,7	27	16,7	25,3	10,3	2,78
11. Bence artık Firma eskisi gibi olmayacak	7,5	15	28,9	31,2	17,3	3,36
12. Bu durum geçici gelecekte her ey düzelecek	10,9	24,7	33,9	17,8	12,6	2,97
13. Bence farklı bir iş aramanın zamanı geldi	13,9	18,5	31,8	19,7	16,2	3,06
14. Firmaya bu durumda yardımcı olmalıyız	4,0	5,7	19,5	45,4	25,3	3,82
15. Arkadaşlarla sükunetimizi koruyamıyoruz	15,6	30,1	17,9	26,0	10,4	2,86
16. Firmada bundan sonraki durumu kestiremiyorum	3,5	12,9	31,6	35,7	16,3	3,49
17. Sinirlerimin çok gerildiğini düşünüyorum	8,7	15,6	8,1	38,2	29,5	3,64
18. Artık kendimi bu işletmenin bir parçası hissetmiyorum	18,5	31,8	19,7	19,1	11	2,72
19. Çalışma saatlerimin artacağından korkuyorum	25,3	23,6	11,5	27	12,6	2,78

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama
20. Bu durumlardan dolayı tansiyon problemim oluşacak gibi	26,4	24,1	12,1	26,4	10,9	2,71
21. İşimdeki olumsuzluklar aile hayatımı da kötü etkilemektedir	16,1	19,5	5,7	36,8	21,8	3,29
22. İşimle ilgili yeni şeyler öğrenme isteğim kalmadı	23,3	29,1	17,4	18,0	12,2	2,67
23. Yönetim tarafından işten çıkarma nedenleri tam açıklanmadı	12,1	17,8	5,2	36,2	28,7	3,52
24. Ara yönetimimizle tepe yönetim arasında anlaşmazlık var	20,8	19,7	20,8	27,2	11,6	2,89
25. Kimlerin atılacağına tarafsız bir şekilde karar verilmedi	8,1	21,4	16,8	39,3	14,5	3,31
26. Arkadaşlar gittikten sonra yöneticiler rahatlatmaya çalışmadı	4,6	15,5	12,1	38,5	29,3	3,72
27. Arkadaşlarım işten çıkmaları gerektiğine ikna olmadılar	10,4	15,6	17,3	34,1	22,5	3,34
28. Bundan sonra görevimin ne olacağını artık bilmiyorum	16,7	24,7	23,6	19,0	16,1	2,93
29. İşten çıkarılanlara karşı suçluluk hissediyorum	31,0	42,5	6,3	13,8	6,3	2,22
30. Bu olayların sağlığımı kötü yönde etkilemesinden korkuyorum	16,1	22,4	9,2	35,1	17,2	3,15

#### 5.4.2.1. Üzüntü ve Endişe ile İlgili Bulgular

Literatürde geride kalan çalışanların işini kaybetme endişesi taşıdıklarına dair kuvvetli vurgu yapılmaktadır. Ancak araştırma göstermiştir ki, bu endişeyi taşıyanların oranı taşımayanlara nazaran daha azdır. Araştırma kapsamında bu endişeyi taşımayanların oranı %43,4 iken, böyle bir endişe taşıyanların oranı %37,8 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti açısından bakıldığında, kadınların %51,5'inin ve erkeklerin %33'ünün işten çıkarılma endişesi taşıdığı tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan kadın ve erkeklerin algulamalarında fark olup olmadığı sorgulanmıştır ve buradaki asymp.sig değeri 0,05'ten küçük ve 0,039 düzeyinde bulunmuştur. Yapılan Ki-kare testinde işten çıkarılma endişesi taşıyan erkek ve kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Buradaki sonuç literatürde yapılan tespitlerle de çelişmektedir. Literatür taramalarında erkeklerin aile

reisi sorumluluğu sebebiyle işten çıkarılma endişesini daha fazla hissettikleri ifade edilmektedir.

Literatür çalışmalarında görülmüştür ki, işten çıkarılma endişesi eğitim düzeyi düştükçe artmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları bu görüşü destekler niteliktedir. İstatistiki açıdan eğitim düzeyi ile, işten çıkarılma endişesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (asyp.sig 0,045<0,050). İlkokul mezunlarında işten çıkarılma endişesi taşımayanların oranı %28 iken, ortaokul mezunlarında %41, lise mezunlarında %47 ve aynı oran üniversite mezunlarında %62'dir. Görüldüğü üzere eğitim düzeyi yükseldikçe işten çıkarılma endişesi düşmektedir. Buradaki farklılaşmada kişinin eğitimle yeterliliklerini ve dolayısıyla kendine güveninin yükseltilmesi rol oynadığı değerlendirilmektedir. Ancak bundan daha önemli bir faktör daha vardır. Bu sektörde işyerlerinde eğitim düzeyi düşük personel daha çok imalatta çalışmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe idari işlerde ve ofis görevlerinde çalışanlar artmaktadır. İşyeri üretimini azalttığına imalattan personel çıkarmakta, ancak dış kaynaklardan yararlanma vs. gibi yöntemlere başvurmakta, bu durumda idari ve ofis tipi görevler büyük ölçüde devam etmektedir. İşten çıkarılma endişesi ve eğitim düzeyi arasındaki anlamlı ilişkinin buradan da kaynaklandığı düşünülmektedir.

İşinde yaşadığı üzüntüden dolayı aile hayatı kötü etkilenenlerin oranı %58,6'dır. Eğitim düzeyi ile işteki olumsuzlukların aileyi etkilemesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (asyp.sig =0,017 <0,05). İlkokul mezunlarının %71'i, ortaokul mezunlarının %67'si, lise mezunlarının %52'si ve üniversite mezunlarının %32'si işteki bu olumsuzlukların ile hayatlarını kötü etkilediğini belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere eğitim düzeyi yükseldikçe bu olumsuzlukların aileye yansıtılmaması gerektiği bilincinde artış olmaktadır. Bu tablonun bir diğer sebebi de düşük eğitim seviyesinde olan çalışanların işe mecburiyetlerinin yüksek olması ve çalışanın yakın çevresi için önemli olayı ailesine yansıtması olarak değerlendirilmektedir.

Aynı şekilde imalatta çalışanların %69'u işteki gelişmelerin aile hayatını olumsuz etkilediğini ifade ederken, idari görevlerde çalışanların %29'u bu etkiye maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (asyp.sig=0<0,05). Bir önceki paragrafta da ifade edildiği gibi, eğitim düzeyi ile bu stresi aileye aktarma arasında bir ilişki vardır. İmalatta

Çalışanların da eğitim düzeyi idari görevlerde çalışanlara nazaran daha düşük olması sebebiyle böyle bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Arkadaşlarının işten çıkarılması sebebiyle kendini suçlu hissedenlerin oranı %20,1 çıkarken, bu konuda kendini suçlu hissetmeyenler %73,5 ile ezici bir üstünlük sağlamaktadırlar. Literatürde geride kalanların suçluluk duygusu yaşadığı görüşünü destekleyen bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

Ankete katılanların çok büyük bir çoğunluğu (yaklaşık %80 civarında) giden arkadaşlarının durumuna üzüldüklerini ifade etmektedirler. Ankete katılanlardan firmanın bundan sonraki durumunu kestiremeyenlerin oranları %52 olarak bulunmuştur. Ayrıca ankete katılanlardan bundan sonra görevinin ne olacağını bilmeyenlerin oranının %35,1 ile bilenlerden daha az seviyede olduğu görülmüştür. Bu üç soru için de demografik faktörler açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

#### **5.4.2.2 alışanların Firmalarına Olan Güven ve Bağlılıkları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar**

Çalışanların %70 gibi çok büyük bir çoğunluğu bu olaylardan firmanın da olumsuz etkilenmesini beklemektedirler. Bu beklentinin eğitim düzeyi değiştikçe farklılaştığı tespit edilmiştir ve bu farklılaşma istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur( $asympt.sig = 0,04 < 0,05$ ) Ortaokul ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanlarda; firmanın olumsuz etkileneceğini düşünenler %81 iken, niversite mezunlarında bu oran %68'dir. Bunun temel nedenin niversite mezunlarının bir kısmının firmanın finansal durumuna işi gereği vakıf olması ve küçülme uygulamalarının işletmeye sağlayacağı kazanımları biliyor olması olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple eğitim düzeyi yükseldikçe küçülmeden işletmenin olumsuz etkileneceğine ilişkin görüş azalmaktadır.

Gelecekte her şeyin düzeleceğini düşünenlerin oranı %30,4'dr. Firmanın bu durumdan olumsuz etkilenmesini bekleyenlerin oranı %70 olduğu için her iki sonuçta bir birini destekler niteliktedir. Bir anlamada firmanın geleceğine çalışanlar ciddi bir umutsuzluk ierindedir.

İşyerine gelme isteğinin çok fazla olumsuz etkilenmediği görülmektedir. Ayaklarını işe gelirken geri geri gidiyor şeklinde düşünenlerin oranı %35,6 iken, böyle düşünmeyenlerin oranı kararsızlarla beraber %64,4'dür.

Ancak işe gelme isteğinin kaybolma düzeyi evli ve bekarlar arasında da farklılık göstermektedir ve bu fark istatistiki açıdan anlamlıdır (asyp.sig değeri 0,048<0,05). Evli olanların %31'i işe gelme isteğinin kaybolduğunu ifade ederken, bekarlar arasında bu oran %40,2 ve dullar arasında böyle düşünenler %62,5 olarak tespit edilmiştir. Evli olanların ailevi sorumlulukları itibariyle işe olan mecburiyetleri fazla olduğu için, bu bireylerin işe yönelik motivasyonlarını daha güçlü tuttukları değerlendirilmektedir. Bir anlamda çalışmaya mecbur oldukları için, mevcut eğilimi gösterdikleri düşünülmektedir. Dul olan bireylerin ise, yaşadıkları ailevi sorunların arkasına bir de işyerindeki sorunların eklenmesiyle ciddi bir isteksizlik yaşadıkları değerlendirilmektedir.

İş aramak gerektiğini düşünenlerle, böyle düşünmeyenlerin oranı birbirine çok yakındır. Bunun temel sebebinin sadece bu küçülme uygulanan fabrikalarda değil, sektörün tümünde bir sıkıntı ve problem olmasıdır. Yeni bulacağı iş yerinin de personel için iş güvenliği anlamında riskli olmasının bu noktada belirleyici olduğu değerlendirilmektedir. Ancak evliler ile bekarlar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir yaklaşım farklılığı olduğu da görülmüştür (asyp.sig. 0,021< 0,05). Evlilerin %33'ü yeni bir iş aramak gerektiğini düşünürken, bekarlar arasında bu şekilde düşünenlerinin oranı %41,6'dır. Burada evlilerin ailelerine karşı taşıdıkları sorumluluk hissini belirleyici olduğu ve kendilerini bu anlamda bağladıkları değerlendirilmektedir. Bekarlar da bu anlamda bir kaygının daha düşük düzeyde olması beklenmektedir.

Firmaya bu durumda yardımcı olmalıyız diye düşünenler %70,8 gibi son derece yüksek bir orana sahiptir. Çalışanların bu zor dönemde işletmeye destek olmalarının arkasında Türklere has toplumsal değerlerin de rol oynadığı değerlendirilmektedir. Firmaya bu durumda yardımcı olmalıyız diyenlerin oranı ile yeni bir iş aramanın zamanı geldi diyenlerin oranları bir birini tamamlar niteliktedir. Sonuçlar birbirini desteklemektedir.

Çalışanlardan kendini işletmenin bir parçası hissetmeyenler %30,1 gibi düşük bir seviyededir. Kararsızlar da dikkate alındığında çalışanların çok büyük bir çoğunluğu bu görüşe katılmamaktadır. Bunu çalışanların büyük bir kısmının işletmeye bağlılık duygusunu kaybetmediği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Yeni bir iş arama eğiliminin az olması ve bu durumda firmaya yardımcı olmalıyız diyenlerin de son derece yüksek olması, çalışanların bağlılık duygusunun güçlü olduğunun emareleri olarak yorumlanabilir.

Bundan sonra firmada olacak değişikliklere tepki göstermeliyiz diyenlerin oranı %46,2 ile böyle düşünmeyenlerin oranından daha fazladır. Firmaya karşı ciddi bir güven kaybı gerçekleştiği görülmektedir. Güvenini yitirmeye başlayanların oranı (%48) güvenini muhafaza ettiğini düşünenlerden (%28,9) fazladır. Bu sonuç literatürdeki küçülmenin çalışanların güvenini zedelediğine ilişkin değerlendirmeleri destekler niteliktedir.

#### **5.4.2.3. Çalışanların İşyerindeki Verimlilikleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar**

Çalışanların iş yerindeki verimliliklerine yönelik yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre, işini yapma isteğinde azalma olmayanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Azınlıkta kalan kararsızlar da eklendiğinde azalma olmayanların oranı %55,8'e çıkmaktadır.

Personelin yaptığı işten haz alamıyorum diye düşünen kısmı böyle düşünmeyen kısmından daha azdır. Yaptığı işten haz alamayan personel katılımcıların %38,5'ine tekabül etmektedir.

Aynı şekilde işleri ilgili yeni şeyler öğrenme isteğinin kalmadığını düşünen personelin oranı %30,2 iken, böyle düşünmeyenlerin oranı %52,4'dür. Araştırma neticesinde işyerindeki verimliliği etkileyen algılamaların daha ziyade pozitif olduğu görülmüştür. Negatif algılamalar oransal olarak çok daha düşük kalmıştır.

#### 5.4.2.4. Çalışanların İş Ortamıyla İlgili Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel küçülme sonrası, geride kalan çalışanların iş ortamıyla ilgili algılamalarına bakıldığında; işten çıkarılanların işlerini bizim yapmamız isteniyor diyenlerin ağırlıkta olduğunu görülmektedir. Literatür taramalarındaki benzer tespitleri destekleyen bir sonuç elde edilmiştir. Giden arkadaşlarının işlerinin kendilerine yüklendiğini düşünenlerin oranı %54,5 iken, tersini düşünenlerin oranı %38,1'dir.

Burada böyle düşünenler kadın ve erkekler arasında ciddi bir fark olduğu görülmektedir. Yapılan Ki-kare testinde asymp.sig değeri 0,05'ten küçüktür ve 0,04 olarak bulunmuştur. Kadınlarla erkekler arasındaki bu fark istatistiksel açıdan anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Kadınların %52'si işten çıkarılanlar sebebiyle iş yüklerinin arttığını düşünürken, erkeklerde bu oran %64,5 olarak tespit edilmiştir. Burada özellikle erkeklerin fiziksel yeterliliklerinin kadınlara nazaran daha iyi olması sebebiyle, yönetim tarafından daha kolay ilave görev verilebildiği düşünülmektedir. Bu sebeple erkeklerin daha fazla oranda çıkarılan işlerini yapmak durumunda kaldığı değerlendirilmektedir.

Aynı şekilde kişinin çalıştığı bölümle işten çıkarılanların işlerinin geride kalanlara yaptırılması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.(asymp.sig=0,0<0,05) İmalatta çalışanların %65'i çıkarılan personelin işinin kendisine yaptırılmaya çalışıldığını beyan ederken, aynı oran idari görevlerde çalışan personel için %24 olarak tespit edilmiştir. Sonuçların çalışılan bölüme göre farklılık göstermesinin temelinde, işine son verilen personelin genellikle imalat bölümünden olması ve bu işlerin yine aynı bölümdeki çalışanlara yüklenmesinin yattığı değerlendirilmektedir.

Kendilerine yüklenen bu işlerin üstesinden gelebileceğini düşünenlerin oranı %59 dur, düşünmeyenlerin oranı ise %28'dir. Yapılan işin rutin ve basit seviye işler olması, çalışanların yeni görevleri başarmaları için çok donanımlı olmalarını gerektirmemektir. Geride kalan çalışanların çıkarılan arkadaşlarının işlerini yapabileceklerini düşünenlerinin oranının bu sebeple %59'lar gibi yüksek bir seviyede tespit edildiği değerlendirilmektedir. Bu konuda erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu işleri başaramayacağına yönelik kaygı düzeyi erkeklerde %31, kadınlar arasında ise %23,4 olarak tespit edilmiştir. Burada erkek çalışanlara verilen



ilave görevlerin daha beceri gerektiren görevler olmasının belirleyici olduğu değerlendirilmektedir.

Kendisine yüklenen işlerin üstesinden gelme hususunda imalatta ve idari görevlerde çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İmalatta çalışanların %32'si bu konuda kaygılanırken, idari görevlerde çalışanlar arasında bu kaygıyı taşıyanların oranı %18'dir. Bunun temel nedeninin imalatta çalışanların daha fazla oranda gidenlerin işini yüklenmesi olduğu düşünülmektedir.

Çalışma saatlerinin artacağından endişe eden miktar geride kalanların ancak %39,6'sıdır. Bu konuda da aşırı bir korku olmadığı görülmektedir. Bunun da sebebi emek yoğun bir iş olması sebebiyle fazla çalışmanın bedelinin çalışanlara ödenmesidir. Bu sebeple geride kalan çalışanların fazla bir kaygı taşımadığı değerlendirilmektedir. Ancak evli çalışanlar ve bekarlar çalışanlar arasında bu düşüncüyü taşıyanların farklılığı istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur. Evliler yaşları itibariyle tecrübeli çalışanlardır ve geçmişte bu tür durumlarda yaşanmış tecrübeli vardır. Bu sebeple ileriki dönemi daha sağlıklı görebilirler. Bu nedenle iş saatlerinin artacağı kaygısını daha fazla taşıdıkları değerlendirilmektedir.

Aynı zamanda çalışma saatleri artacağından endişe etme düzeyi ile çalışanların işyerindeki çalışma süresi arasında da bir istatistiki anlamlılık olduğu da tespit edilmiştir. Burada tespit edilen asymp.sig.değeri 0,011' dir ve 0,05'ten küçüktür. 5 yıldan daha az süredir firmada çalışanların çalışma saatlerinin artacağını düşünenlerinin oranı %47 iken, 5-8 yıl arası çalışanlardan %45'i ve 8 yıldan fazla çalışanların %7'si işinin artacağı endişesini taşımaktadır. Firmadaki çalışma süresi arttıkça çalışma sürelerinin artacağına dair endişe düzeyi azalmaktadır.

Buna paralel olarak bireylerin çalıştığı bölümle, çalışma saatlerinin artacağı beklentisi arasında da anlamlı (asymp.sig.=0,0 <0,05) bir ilişki vardır. Buna göre imalatta çalışanların %48'i çalışma saatlerinin artacağını düşünürken, idari görevlerde çalışanların ancak %16'sı aynı fikri taşımaktadır. Bunun en önemli nedeninin yukarıda da ifade edilen, imalatta çalışanlara idari görevdekilere nazaran daha fazla oranda yeni iş yüklemesi yapılması olduğu değerlendirilmektedir.

Arkadaşlarla olaylar karşısında sükunetini koruyamıyoruz diyenler %36,4 çıkmıştır, bu görüşe katılmayanların oranı %45,7, kararsız kalanlar da%17,9'dur. Görüldüğü üzere olaylara işyerinde olaylara aşırı tepkisel bir yaklaşım gözlenmemektedir.

#### **5.4.2.5. Çalışanların Sağlıkları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar**

Geride kalanların içerisinde örgütsel küçülme sebebiyle sınırlarının çok gerildiğini düşünenlerin oranının %67,7 gibi son derece yüksek bir seviyede olduğu görülmüştür.

Strese bağlı tansiyon problemim oluşabilir diyenlerin oranı böyle düşünmeyenlerin çok altında gerçekleşmiş ve %37,3 olduğu görülmüştür.

Bu olayların sağlıklarını bir şekilde kötü etkileyeceğini düşünenlerin oranı %51,3 olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yarısından fazlasının sağlıklarının bu süreçte olumsuz etkileneceğine ilişkin kaygılı olduğu görülmektedir.

Her üç hususta da demografik unsurlar arasında anlamlı bir istatistiki farklılık tespit edilememiştir.

#### **5.4.2.6. Çalışanların Yönetime Yönelik Görüşleri ile İlgili Bulgular ve Yorumlar**

Araştırma kapsamında örgütsel küçülme sürecini gerçekleştiren yöneticilere yönelik algılamalar da incelenmiştir. Bu kapsamda işten çıkarılanlara nedenleri tam olarak açıklanmadı diyenlerin oranı son derece yüksek düzeydedir ve %64,9 olarak tespit edilmiştir. Açıklandığını düşünenlerin oranı %29,9 dur. Eğitim düzeyi ile işten çıkarmaların nedenlerinin yönetim tarafından açıklanmadığını düşünenler arasında anlamlı (asympt.sig = 0,000 <0,05) bir istatistiki ilişki tespit edilmiştir. İlkokul mezunlarının %76'sı, ortaokul mezunlarının %74'ü, lise mezunlarının %67'si, üniversite mezunlarının ise %23'ü örgütsel küçülme esnasında işten çıkarmanın nedenlerinin tam olarak açıklanmadığını düşünmektedirler. Görüldüğü üzere eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel küçülme sonucu işten çıkarmanın nedenini anlama ve kabullenme oranı da artmaktadır.

Aynı şekilde imalatçı çalışanların %72'si, idari görevlerde çalışanların da %44'ü işten çıkarmaların nedeninin tam açıklamadığını düşünmektedir. Asymp.sig değeri  $0,02 < 0,05$  olduğu için burada anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buradaki belirleyici faktör eğitim düzeyi olarak değerlendirilmektedir. İdari görevlerde çalışanların eğitim seviyesi daha yüksek olduğu için aynı şekilde küçülmenin nedenine yönelik açıklamaları daha kolay kabullenmektedir. Çünkü bu eğitim seviyesi için küçülmenin kaçınılmaz olarak algılanabileceği değerlendirilmektedir.

Ara kademe yöneticilerle üst seviye yöneticiler arasında sorun olmadığını düşünenler ile aralarında sorun olduğunu düşünenlerin hemen hemen aynı oranlarda olduğu görülmüştür. Ancak orta kademe yöneticilerle üst yönetim arasında sorun olduğunu düşünenler kendi içinde firmadaki çalışma yılına göre farklılık göstermektedir. Burada anlamlı farklılığı ifade eden asym.sig. değeri  $0,05$ 'in altında olup  $0,021$  olarak bulunmuştur. Bu çerçevede 5 yıldan daha az süredir firmada olanlardan %41'i bu fikri taşıırken, 5 yıldan fazla zamandır firmada olanların %32'si ara yönetimle tepe yönetim arasında sorun olduğunu düşünmektedir. Tecrübesiz personelin daha subjektif değer yargılarına sahip olduğu değerlendirilmektedir.

İşten çıkarmaların adaletli yapılmadığını düşünenlerin oranının %53,8, adaletli yapıldığını düşünenlerin oranının %29,5 olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyine bağlı olarak adalet anlayışı değişmektedir. Eğitim seviyesi düşük bireyler uygulamaları adaletsiz olarak değerlendirirken, eğitim seviyesi yüksek çalışanların işten çıkarmaların adaletli yapıldığını düşündükleri kanaati hasıl olmuştur. Bu çerçevede; ilkökul mezunlarının %62'si, ortaokul mezunlarının %66'sı, lise mezunlarının %49'u ve üniversite mezunlarının %32'si işten çıkarmaların adaletli yapılmadığı değerlendirmektedirler. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanlar, kişinin iş yerindeki performans kriterlerini daha iyi algılamaktadırlar ve objektif olarak kişiyi değerlendirebilmektedirler. Ancak daha alt eğitim ve kültür düzeyinde daha duygusal bir bakış açısının hakim olduğu, bu sebeple sonuçların eğitim düzeyi yükseldikçe düştüğü düşünülmektedir. Ayrıca özellikle üniversite mezunlarının konuları gereği ayrılacakların tespit sürecine katılmış olma ihtimallerinin bu sonuç üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Aynı şekilde imalatta görev yapanların %63'ü adaletli davranılmadığı beyan ederken, idari görevlerde yer alanların ise ancak %30 bu fikre katılmaktadır. Bu anlamlı bulunan farklılığın (asyp.sig=0,0<0,05) nedenlerinden birinin de idari görevlerde bulunan personelin işte atılma kararını veren ekip içerisinde yer almasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Geride kalanların %67,8'i arkadaşları işten çıkarıldıktan sonra yöneticilerin kendilerini rahatlatmaya yönelik bir çaba göstermediği düşünmektedirler. Aksini düşünenlerin oranı da %20,1'dir. Özellikle imalatta çalışanlarla idari görevlerde çalışanlar arasında bu konuda anlamlı bir farklılık bulunmuştur (asyp.sig = 0,002 < 0,05). İmalatta çalışanların %74'ü küçülme sonrası yöneticilerin kendilerini rahatlatmadığını düşündüğü, idari görevlerde yer alan personelin ancak %44'ünün aynı kanaati taşıdığı tespit edilmiştir. Burada yöneticilerin alt seviyedeki bu personeli motive etme gereği duymadıkları değerlendirilmektedir.

İşten çıkarılan bireylerin çıkmaları gerektiğine ikna olmadıklarını düşünenlerin oranı %56,6'dır. Tersini düşünenlerin oranı ise %26'dır.

## SONUÇ

Son yıllarda özellikle de 1990'lı yıllardan itibaren artan rekabet koşulları, işletmeleri yeni arayışlara itmiştir. Entegre ve büyük olma olgusu yerini küçük, esnek ve hızlı olma olgusuna bırakmıştır. Bu arayış içerisinde işletmelerin kullandığı yöntemlerden biri de örgütsel küçülme stratejisidir. Örgütsel küçülme, küçülerek büyümeyi ve güçlenmeyi ön plana çıkaran bir yönetsel tekniktir.

Örgütsel küçülme, tek başına kullanılıp sonuç alınacak bir yönetim tekniği değildir. Beraberinde başka yaklaşım ve uygulamalarla bir bütünlük içerisinde kullanılmalıdır. Küçülme ile aynı sonucu doğuran başka kavram ve olgular olmakla birlikte, bunlar nedenleri ve çıkış noktaları itibariyle örgütsel küçülmeden farklıdır.

İşletmeler örgütsel küçülmeye; maliyet etkinliğini arttırmak, bürokrasiyi azaltarak esnekliği arttırmak, verimlilik artışı sağlamak, iletişimi ve karar verme sürecini hızlandırmak gibi amaçlarla başvurmaktadır. Bunların yanı sıra örgütsel küçülmenin ideolojik nedenleri de olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel küçülme süreci; örgütsel küçülme kararının alınması, planlamanın yapılması, kararın açıklanması ve uygulanması ile geri besleme ve küçülmenin kurumsallaştırılması aşamalarından oluşan son derece zorlu bir süreçtir. Bu aşamaların her biri önemli olmakla birlikte, özellikle planlama aşaması diğerlerine nazaran daha fazla önem atfedilmesi gereken son derece kritik bir aşamadır.

Örgütsel küçülmenin başarı ile uygulanabilmesi için stratejik bir bakış açısıyla kurgulanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Örgütsel küçülmenin başarısı açısından insan odaklı bir yaklaşım sergilenmesi zarureti vardır. İşletme ve çalışanlar açısından büyük bir değişim ve dönüşümü ifade eden küçülmenin başarısı için etkin ve güçlü bir lidere ihtiyaç vardır. Böylesine büyük bir değişimi personelin katılımını sağlamadan başarmak mümkün değildir. Bunlara ilave olarak, son olarak örgütsel küçülmenin başarı ile uygulanabilmesi için çok yönlü iletişimin sağlanması son derece kritiktir.

Örgütsel küçülme işletmenin tümünü etkilese de, en büyük etkisi işletmenin en değerli varlığı olan insan üzerinde olmaktadır. Küçülme ve insan kaynakları etkileşiminde üç boyut vardır. Bunlar; bu süreci yönlendiren ve şekillendirenler arasında yer alan insan kaynakları ekibi boyutu, küçülme sonrası işine son verilen çalışanlar boyutu ve işletmede geride kalan personeli ihtiva eden boyuttur.

Küçülme sürecinde genellikle işten ayrılan personele odaklanılmaktadır. Oysaki işletme bundan sonraki hedefini geride kalan çalışanlarla gerçekleştirecektir. Geride kalanların da en az gidenler kadar yaşanan bu zorlu süreçten etkilenmeleri kaçınılmazdır.

Bu noktada araştırmanın amacı, örgütsel küçülme sonrası geride kalanların etkiye maruz kalıp kalmadığını, eğer kaldıysa bu etkilerin neler olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında tekstil ve konfeksiyon sektörü bilinçli olarak seçilmiştir. Bu sektör Uzakdoğu kökenli bir rekabet baskısı altındadır. Son yıllarda sürekli olarak küçülmektedir. Ancak bu sektör işsizliğin yüksek olduğu Türkiye’de, istihdamın önemli bir kısmını sağlamaktadır.

Araştırma son bir yıl içerisinde küçülme yaşamış 6 firma ve 175 denek üzerinde anket uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların %63,2’si kadın ve %36,8’i erkektir. Kadın çalışan ağırlıklı bir sektör olduğu değerlendirilen tekstil sektörünün genel dağılımına paralel olarak katılımcıların çoğunluğunu kadın olduğu görülmektedir. Yine araştırmaya katılanların %52,9’u evli, %42,4’ü bekar ve %4,7’si dul olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya kapsamında anket uygulanan çalışanların %24,3 ‘ü ilkökul, %22,5’i ortaokul, %40,5’i lise mezunu olarak tespit edilmiştir. Ankete cevap verenler arasında üniversite mezunlarının oranı %12,1 ve lisansüstü eğitime sahip personelin oranı da %0,6’dır. Ankete cevap verenlerin %87,3’ü lise ve altında eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılım bu sektörün başarısı için, meslek eğitime ve meslek liselerine önem verilmesi gereğini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların, %19’u 2 yıldan daha az, %34,5’i ise 2-5 yıl arasındaki bir süre kadar bu işyerlerinde çalışma hayatlarına sahiptirler. Son iş yerinde 5-8 yıl arasında çalışan personelin oranı %29,3 ve 8-10 yıl arasında çalışan personelin

toplam içindeki payı %8,6'dır. Son çalıştığı işyerinde 10 yıldan fazla bir zamandır çalışanların oranı % 8,6'dır. Araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının son firmadaki çalışma sürelerinin 5 yıl ve altında olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların %74,1'i imalat bölümlerinde, %25,9'u idari bölümlerde çalışmaktadır. Sektörün imalat ağırlıklı yapısı bu dikkate alındığında sektörün genel yapısına paralel bir örnek kütle seçildiği değerlendirilmektedir.

Küçülme sonrası geride kalan personelin beklenildiği gibi üzüntü ve endişe içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Küçülme geride kalanları olumsuz etkilemiştir. Ancak işten çıkarılma endişesi taşıyanların taşımayanlara nazaran daha azınlıkta olması, literatürde bu endişeye yapılan vurgu ile örtüşmemektedir. Beklenildiği kadar yüksek düzeyde işten çıkarılma endişesi tespit edilememiştir. Aynı şekilde ailenin geçimini sağlayan erkeklerde bu korkunun daha fazla olması beklenirken, tam tersine kadınlarda işten çıkarılma korku düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Beklenildiği gibi, eğitim seviyesi yükseldikçe işten çıkarılma korkusunun düştüğü tespit edilmiştir. Çok büyük oranda çalışanların işteki bu gerginlikleri ailelerine yansıttıkları görülmüştür. Ancak burada da eğitim seviyesi yüksek olanların ve idari görevlerde çalışanların işteki huzursuzluğu ailelerine daha az yansıttığı tespit edilmiştir.

Geride kalan çalışanların çok büyük bir çoğunluğu arkadaşlarının işten çıkarılmalarına üzülmediler. Ancak bu çalışanların büyük bir kısmının beklenilen aksine arkadaşlarının gidişinden dolayı suçluluk duygusu hissetmediği tespit edilmiştir.

Çalışanların büyük bir kısmı firmanın küçülme sürecinden olumsuz etkileneceğini düşünmekle birlikte, eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel küçülmenin daha iyi algılanması sebebiyle bu olumsuz bakışın azaldığı görülmüştür.

Bu zor dönemlerinde çalışanların çok büyük bir çoğunluğu firmaya yardımcı olmak gerektiği yönünde, işletme için son derece değerli olan bir bakış açısına sahiptirler. İşletme yöneticileri bu bakış açısını kaldıraç etkisi yaratacak şekilde kullanma becerisini göstermek durumundadır.

Özellikle imalatta çalışan ve eğitim seviyesi düşük olanların kendisine verilen ilave görevleri yapma konusunda bilgi eksikliği olduğu ve hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Küçülme sonrası yeni görevlere yönelik eğitim desteğine gereken önem verilmelidir.

Görüldüğü üzere, küçülme geride kalan çalışanlar üzerinde çok ciddi oranda bir sınırlılık hali oluşturmaktadır. Yöneticiler bunu dikkate alan bir yönetim tarzı geliştirmek ve uygulamak durumundadır.

Örgütsel küçülmenin nedenlerinin tam olarak açıklanmadığı, iş ten çıkarmaların adaletli yapılmadığı ve yöneticilerin geride kalanları rahatlatmadığı gibi noktalarda özellikle eğitim düzeyi düşük ve imalatta çalışanların çok ciddi oranda kaygılı oldukla tespit edilmiştir. Yöneticilerin farklı eğitim ve algılama düzeylerini dikkate alarak, açıklamalarını karşı tarafın anlayabileceği şekilde yapması hususu önemlidir ve örgütsel küçülmenin başarısı için de kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak örgütsel küçülmeye, her hangi bir kriz ya da zorlukta daha yaratıcı stratejiler uygulama imkanı kalmadığında başvurulmalıdır. Ancak buna rağmen günümüz dünyasında işletmeler için küçülme kaçınılmazdır. Küçülmenin odak noktasında insan ve insani sonuçlar vardır. İşletme yöneticilerinin küçülmeden arzu ettikleri kazanımları elde edebilmeleri için; küçülme sonrası geride kalan çalışanların yaşadıkları duyguları dikkate almaları, sürecin getirdiği insana yönelik yıpratıcı etkileri azaltmaya çalışmaları ve çalışanları desteklemeleri küçülmenin başarısı açısından son derece önemlidir. İnsanı göz ardı eden çözümler işletmeler için kalıcı değildir.

Araştırma süresince görülmüştür ki; işten çıkarma görevi alan yöneticiler de bu süreçte çok ciddi yıpratıcı etkilere maruz kalmaktadırlar. Bu kişiler işletmenin ihtiyacı olan rasyonel tercihlerle çalışanların insani ihtiyaçları arasında sıkışıp kalmış bir durumdadırlar. Ancak literatürde özellikle Türkiye’de küçülme sürecinde yöneticilerin maruz kaldığı etkiler üzerine yeterli araştırmanın yapılmadığı görülmüştür. Gelecekte araştırmacıların bu alanda da çalışma yapması, işten çıkarılanların ve geride kalanların maruz kaldığı etkilere yönelik yapılmış çalışmaları tamamlayacağı değerlendirilmektedir.



## **EKLER**

Sayın Katılımcı!

Bu anket formu, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Örgütsel Küçülme ve İşyerinde Kalan Çalışanlara Etkileri" konusunda yapılan araştırma çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.

Anketin kapsadığı soruları cevaplamak hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite-iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak surette **GİZLİ TUTULACAK**, elde edilen **sonuçlar kurum ve şahıs adı belirtilmeksizin, bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. FİRMA ADI ya da ŞAHIS İSMİ YAZMANIZA GEREK YOKTUR. Bu sebeple soruları dürüstlikle cevaplandırmanız sonuçların sağlıklı olması açısından önemlidir.**

Anket iki bölümden ve iki sayfadan oluşmaktadır. Birinci bölümdeki uygun yerlere X işareti koyarak doldurunuz. İkinci bölümde ifade edilen 30 ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı uygun yerlere X işareti koyarak belirtiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

Mehmet SOLAK  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yük.Lis.Öğr.

Prof.Dr. Canan Çetin  
Danışman

Cinsiyet : 1( ) Kadın 2( ) Erkek  
Medeni Durum : 1( ) Evli 2( ) Bekar 3( ) Dul  
Eğitim Durumu : 1( ) İlkokul 2( ) Ortaokul 3( ) Lise 4( ) Üniversite  
5( ) Y.Lisans/Doktora

Ne kadar zamandır bu işletmede çalışıyorsunuz: .....Yıl.....Ay  
İşletmede çalıştığınız bölüm :.....

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Her an işten çıkarılacağım endişesindeyim	1	2	3	4	5
2. Çıkarılan arkadaşlarımı düşünüyorum ve üzülüyorum	1	2	3	4	5
3. Bundan sonraki değişikliklere tepki göstermeliyiz	1	2	3	4	5
4. Firmaya olan güvenimi yitirmeye başladım	1	2	3	4	5
5. Bu olaylardan firma da olumsuz yönde etkilenebilir	1	2	3	4	5

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. İşimi yapma isteğimde azalma başladı	1	2	3	4	5
7. Yaptığım işten haz alamıyorum	1	2	3	4	5
8. Çıkarılanların işlerini de bizim yapmamız isteniyor	1	2	3	4	5
9. Bana yüklenen bu yeni işleri nasıl yapacağımı bilmiyorum	1	2	3	4	5
10. İşyerine gelirken sanki ayaklarım geri geri gidiyor	1	2	3	4	5
11. Bence artık Firma eskisi gibi olmayacak	1	2	3	4	5
12. Bu durum geçici gelecekte her ey düzelecek	1	2	3	4	5
13. Bence farklı bir iş aramamın zamanı geldi	1	2	3	4	5
14. Firmaya bu durumda yardımcı olmalıyız	1	2	3	4	5
15. Arkadaşlarla sükunetimizi koruyamıyoruz	1	2	3	4	5
16. Firmada bundan sonraki durumu kestiremiyorum	1	2	3	4	5
17. Sinirlerimin çok gerildiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
18. Artık kendimi bu işletmenin bir parçası hissetmiyorum	1	2	3	4	5
19. Çalışma saatlerimin artacağından korkuyorum	1	2	3	4	5
20. Bu durumlardan dolayı tansiyon problemim oluşacak gibi	1	2	3	4	5
21. İşimdeki olumsuzluklar aile hayatımı kötü etkilemektedir	1	2	3	4	5
22. İşimle ilgili yeni şeyler öğrenme isteğim kalmadı	1	2	3	4	5
23. Yönetim tarafından işten çıkarma nedenleri tam açıklanmadı	1	2	3	4	5
24. Ara yönetimimizle tepe yönetim arasında anlaşmazlık var	1	2	3	4	5
25. Kimlerin atılacağına tarafsız bir şekilde karar verilmedi	1	2	3	4	5
26. Arkadaşlar gittikten sonra yöneticiler rahatlatmaya çalışmadı	1	2	3	4	5
27. Arkadaşlarım işten çıkmaları gerektiğine ikna olmadılar	1	2	3	4	5
28. Bundan sonra görevimin ne olacağını artık bilmiyorum	1	2	3	4	5
29. İşten çıkarılanlara karşı suçluluk hissediyorum	1	2	3	4	5
30. Bu olayların sağlığını kötü yönde etkilemesinden korkuyorum	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

- AKÇE, Kıymet. “Kriz Sürecindeki İşletmelerde Örgüsel Küçülme( Downsizing) Uygulamaları ve Kayseri İlinde Bir Araştırma”, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2005,
- AKTAN, Coşkun Can. “Organizasyonel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, (Çevrimiçi):  
<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.htm>,  
(Erişim Tarihi:12.09.2007)
- ALAM, Fashiul. “Combating Contemporary Management Challenges: The Human Resource Perspective”, (Çevrimiçi)  
[http://www.csebd.com/cse/Publications/Portfolio\\_Q2\\_2006/COMBATING%20CONTEMPORARY%20MANAGEMENT%20CHALLENGES.pdf](http://www.csebd.com/cse/Publications/Portfolio_Q2_2006/COMBATING%20CONTEMPORARY%20MANAGEMENT%20CHALLENGES.pdf), (Erişim Tarihi: 11.10.2007)
- APPELBAUM, Steven H, Deloge CLAUDE ve Labip NADİO At Al. “Survivor Syndrome: Aftermath Of Downsizing”, **Career Development International**, C:2,S:6, (1997), ss. 278-286.
- ARGUN, Tanju. “İnsan Kaynak Değildir”, (Çevrimiçi )  
[http://www.tanjuargun.com/yazilar/insan\\_kaynak\\_degildir.htm](http://www.tanjuargun.com/yazilar/insan_kaynak_degildir.htm), (Erişim Tarihi: 02.10.2007)
- ARSLAN, H. Bader. “Örgütsel Küçülme, Yeniden Yerleştirmede Destek Danışmanlığı ve Türkiye Uygulaması”, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2004
- ARSLAN, H. Bader ve Dilber ULAŞ. “İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, (Çevrimiçi) <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M10.pdf>, ( Erişim Tarihi:23.09.2007 )
- ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt. ”Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma”,(İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul,1999
- AYDIN, Alim. “ İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlığının Süreçler Topluluğu Modeli”,( Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1996
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları No:38, İstanbul, 2002,

- BULGURCU, E.Burcu. “Küçülme Stratejileri ve Türkiye’nin İlk 500 Büyük İşletmesi Üzerinde Krizle Gelen Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, ( Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antakya, 2003
- BURKE, J. Ronald ve Debra L. NELSON. “Downsizing And Restructuring: Lessons From The Firing Line For Revitalizing Organizations”, **Leadership & Organization Development Journal**, C:18 S: 7, (1997), ss. 325-334.
- BÜTE, Mustafa. “Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Etkilerini Giderme Hizmetleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama,” (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2005,
- BÜYÜK, Sedef Seçkin. “Sağlıklı Zayıfla”,**Capital Dergisi**, (Çevrimiçi )  
[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1972](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972), ( Erişim Tarihi: 26.09.2007)
- CAMERON, Kim.S, S.Joseph. FREEMAN ve Aneil.K. MISHRA. "Best Practices In White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", **Academy of Management Executive**, C. 5 S.3, (1991), ss. 57-73.
- CAMERON, Kim S. “ Strategies For Successful Organizational Downsizing”, **Human Resource Management**, C. 33, S.2 , ss. 189-212
- CANGEMI, Joseph P. ve Richard L. MILLER. “Exit Strategies”, **Journal Of Management Development**, C. 22, S. 1, 2003, ss. 975-992.
- CARSWELL, Peter J. “The Financial Impact Of Organisational DownsizingPractices— The New Zealand Experience”, **Asia Pacific Journal of Management**, , Yıl: 2005, S. 22, ss. 41-63.
- CİHANGİR, Mehmet. “Bankacılıkta Optimal Büyüklük ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”,**Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.20 S.2, 2005, ss.11-26
- CİNGÖZ, Ayşe. “Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Küçülmenin Çalışan İş görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama”, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2006,
- ÇAKIR, Özlem. “ İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvensizliği”; **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Yıl:2007 S:1, ss.117-140, (Çevrimiçi)  
<http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf>, ( Erişim Tarihi:6.10.2007)
- ÇAKIR, Özlem. “ İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvensizliği”; **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Yıl:2007 S:1, (Çevrimiçi)  
<http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf>, (Erişim Tarihi:6.10.2007)

- ÇETİNKAYA, Şule. “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999
- DERYAOĞLU, Barış. “ Küçülmenin Uygulanması ve İşyerinde Kalan Çalışanlara Etkisi”, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2004
- DEVİNE, Kay, Trish REAY ve Linda STAİNTON. At Al; “Downsizing Outcomes; Beter A Victim Than A Survivor?” , **Human Resources Management**, C.42, S.2, 2003, 109-124
- DOĞAN, Özgür ve Nihat ERDOĞMUŞ. ” Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, ( Çevrimiçi )  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=247](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247), (Erişim Tarihi: 01.10. 2007), s.1.
- ERİK, Funda. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”, ( Çevrimiçi )  
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=268>, ( Erişim Tarihi: 23.09.2007),
- ESER, Oktay. ”Küçülürken İK Ne Yapmalı”, (Çevrimiçi)  
[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=691&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=691&tempID=1&regID=2), (ErişimTarihi:19.10.2007)
- ESER, Orhan. ”Küçülürken İnsan Kaynakları Ne Yapmalı”, (Çevrimiçi)  
<http://www.demiryas.com/5801/6584.html> , (Erişim Tarihi: 02.09.2007)
- FELDMAN, C. Daniel. “Managing Careers İn Downsizing Firms”,**Human Resource Management**, C.35, S.2 , (1996), ss.145-161.
- FİLİZÖZ, Berrin. İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 1,(2003), ss.161-180
- GEMLİK, Nilay. “Örgütsel Küçülmenin Kalan Personel Üzerine Etkileri ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2005
- GODKİN, Lynn, Sean VALENTİNE, ve Jacqueline ST. PIERRE. “A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing”, **Employee Responsibilities and Rights Journal** , C.14. S. 2/3, September 2002, ss. 57-68.
- GÖKSEL, Aykut. “Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması”,(Gazi Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),  
Ankara, 2001

GREENBERG, Jerard. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”,  
**Journal of Management**, C.16 S.2, (1990), ss. 399-432

GÜRAK, Hasan. “Yöneticilerin Önemi Hakkında”, (Çevrimiçi)  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=425](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=425), (Erişim Tarihi:  
10.09.2007)

İSLAMOĞLU, Güler. “Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerine Etkileri”,  
**İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**,  
Yönetim: S.44, Şubat 2003, s.43-55.

JALAJAS, S. David ve Michael BOMMER. “ The Influence Of Job Motivation Versus  
Downsizing On Individual Behavior”, Human Resource Development, C.10.  
S.4, (Winter 1999). ss. 329-341.

KAVRAKOĞLU, İbrahim.” İnsan Kaynakları Neden Stratejik Değil”, (Çevrimiçi)  
[http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=28](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=28), (Erişim Tarihi: 24.09.2007)

KETTLEY, P. ” Is Flatter Better? Delaying the Management Hierarchy”, (Çevrimiçi)  
<http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=290>, (Erişim  
Tarihi: 01.10.2007)

KİLPATRİCK, Anne Osborne. “When In Doubt, Don’t: Alternatives To Downsizing”,  
**Management, Special Issue: Organizational Downsizing**, C.2 S.3, (1999), ss.  
209-219.

KİNNİE, Nichol Nicholas, Sue HUTCHINSON ve John PURCELL. “ Downsizing: Is It  
Always Lean And Mean”, **Personel Review**, C: 27 S: 4, (1998) s.  
297.(Çevrimiçi )<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483489810213883>,  
(Erişim Tarihi: 16.10.2007)

KRAZS, Katalin. “ Outcomes Of Redundancy- Different Aspects”, **Periodica  
Politechnica Ser.Soc.Man.Sci.**, C:13 S:1, ss. 61-75.

MERİH, Kutlu. “Strateji Nedir?”, (Çevrimiçi)  
<http://www.eylem.com/strateji/wstratejinedir.htm>, ( Erişim Tarihi: 21.09.2007)

MISHRA, Ronal J. Burke, Debra L. NELSON. “Downsizing and Restructuring:  
Lessons From The Firing Line For Revitalizing Organizations”, **Leadership &  
Organization Development Journal**, C:18 S: 7,(1997),

MISHRA, E. Karen, E. Gretchen SPRITZER, ve Aneil K. MISHRA. “Preserving  
Employees During Downsizing”, **Sloan Management Review**, Vol.39,  
No.2,(Winter 98), ss 83-95

- MİLES, Mary. "If You Must Downsize Do It Right: Analyze Company Positions Before Cuts", **Tire Business**, C: 19 S:21, (January 2002), ss.3-12
- MUTER Şener. "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi", **İşveren Dergisi**, Temmuz 2000, (Çevrimiçi)  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=125&id=8](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=125&id=8), (Erişim Tarihi: 15.10.2007)
- NELSON, L. Debra ve Ronald.D.BURKE. "Lessons Learned", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, C.15 S. 4, (1998), ss.272-381
- ONUR Altay, "Kritik Faktör: İnsan", (Çevrimiçi)  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=542](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=542) , (Erişim Tarihi: 04.10.2007)
- ÖZKANDEMİR, Elvan. "İşletmelerde Küçülme ve Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumundaki Uygulaması", (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2005
- ÖZTÜRK, Mehtap, Dilaver TENGİLİMİOĞLU. "Örgütsel Küçülmenin İş Görenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması", **Gazi Üniversitesi Turizm ve Eğitim Fakültesi Dergisi**; Yıl:2006, S:2, ss 34-50 (Çevrimiçi)  
<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/34-52.pdf>,
- TAŞ, Hatice. "Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Saha Araştırması", (Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2003
- TUSTIN, Charles. M. ve David. C. BAND. "Strategic Downsizing", **Management Decision**, C.33, S.8, (1995) , ss. 36-45
- YILMAZ, Tuncay, Fatma FİDAN ve Veli KARATAŞ. "İşsizliğin Sosyo-Psikolojik Sonuçları: Sosyo Demografik Özelliklere Göre Bireylerin Tutumları", (Çevrimiçi) www. <http://www.isguc.org/ssk/kitap48/05.pdf>, (Erişim Tarihi 08/10/2007), ss. 165-183
- YÜKSEL, İhsan. "İşsizliğin Psiko-Sosyal Sonuçlarının İncelenmesi (Ankara Örneği)", **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.4, S.2 , (2003), (Çevrimiçi) <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/179.pdf>, (Erişim Tarihi:23.09.2007)
- YÜZBAŞIOĞLU, Nedim. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları", (Çevrimiçi)  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CNedim%20Y%20C3%9CZBA%20C5%9EIO%20C4%9ELU%5C387-410.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CNedim%20Y%20C3%9CZBA%20C5%9EIO%20C4%9ELU%5C387-410.pdf), (Erişim Tarihi:10.10.2007). ss.(388-410)



## DİĞER KAYNAKLAR

- “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi; İnsan Kaynakları Yönetimi”; ( Çevrimiçi )  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407), (Erişim Tarihi:  
18.09.2007)
- “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, **İşveren Dergisi**,  
Temmuz 2000, (Çevrimiçi)  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=130&id=8](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130&id=8), ( Erişim Tarihi:  
13.10.2007)
- “İnsan Kaynaklarının Planlanması ve Önemi”; (Çevrimiçi)  
<http://www.kisiselbasari.com/Bilgi.asp?ID=60>, (Erişim Tarihi16.09.2007)
- “Kriz ve Küçülme”; (Çevrimiçi)  
<http://www.inaatim.com/Yazilar.asp?goster=dos&id=386>, (Erişim Tarihi:  
03.10.2007)
- “Layoff and Downsizing” (Çevrimiçi )  
[http://esl.rutgers.edu/graduate\\_writing\\_program/courses/academic\\_writing\\_II/m  
edia/b\\_paper.doc](http://esl.rutgers.edu/graduate_writing_program/courses/academic_writing_II/media/b_paper.doc), (Erişim Tarihi: 03.10.2007)