

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

117 886

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME (DOWNSIZING) VE ÜST DÜZEY
YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME KARARLARINA
ETKİ EDEN DEĞİŞKENLERİN TESPİTİNE YÖNELİK
ANKARA VE DENİZLİ İLLERİNDE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Aykut GÖKSEL

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

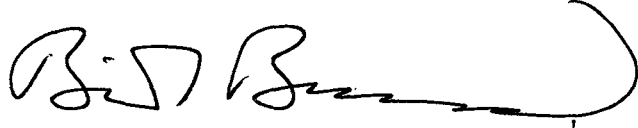
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Öznur YÜKSEL

T 117886
Savunmaya
alınabilir.
26.06.2001
Özgür

Ankara - 2001

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Aykut GÖKSEL'e ait "Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Başkan PROF.DR. BİROL BUMIN



Üye Prof.Dr. Özgür Yüksel



Üye Yrd. Doç. Dr. Nurullah PAZILCI

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
EKLER LİSTESİ	viii
 GİRİŞ BÖLÜMÜ	 1
 BİRİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜT TASARIMI ve ÖRGÜT YAPISI	3
1. 1. ÖRGÜT TASARIMI	3
1. 1. 1. Örgüt Çevresi	7
1. 1. 1. 1. Görev Çevresi	8
1. 1. 1. 2. Genel Çevre	8
1. 1. 1. 3. Uluslararası Boyut	9
1. 1. 1. 4. Çevresel Belirsizlik	9
1. 1. 2. Örgütsel Amaçlar ve Strateji	11
1. 1. 2. 1. Biçimsel amaçlar	15
1. 1. 2. 1. 1. Misyon - Vizyon	15
1. 1. 2. 1. 2. Stratejik Planlar	16
1. 1. 2. 2. Fonksiyonel Amaçlar	17
1. 1. 3. Örgüt Kültürü	18
1. 2. ÖRGÜT YAPISI VE YAPISAL ÖZELLİKLER	19
1. 2. 1. Karmaşıklık	19
1. 2. 1. 1. Yatay farklılaşma	19
1. 2. 1. 2. Dikey Farklılaşma	23
1. 2. 1. 3. Coğrafi Dağılım	26
1. 2. 2. Biçimsellik	26
1. 2. 2. 1. Biçimselliğin Derecesi	27
1. 2. 2. 2. Biçimsellik ve Karmaşıklık İlişkisi	28
1. 2. 3. Merkeziyetçilik	28
1. 2. 3. 1. Merkeziyetçilik ve Karar Verme	30

1. 2. 3. 2. Merkeziyetçilik ve Karmaşıklık İlişkisi	31
1. 2. 3. 3. Merkeziyetçilik ve Biçimsellik İlişkisi	32
1. 2. 4. Örgüt ve Teknoloji	33
1. 2. 4. 1. Teknoloji ve Karmaşıklık İlişkisi	38
1. 2. 4. 2. Teknoloji ve Biçimsellik İlişkisi	38
1. 2. 4. 3. Teknoloji ve Merkeziyetçilik İlişkisi	38
1. 2. 5. Örgütsel Büyüklük	39
1. 2. 5. 1. Büyüklük ve Karmaşıklık İlişkisi	40
1. 2. 5. 2. Büyüklük ve Biçimsellik İlişkisi	41
1. 2. 5. 3. Büyüklük ve Merkeziyetçilik İlişkisi	41

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME (DOWNSIZING)	44
2. 1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TANIMLARI	44
2. 2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME AMAÇLARI	45
2. 3. ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMİYİ GEREKTİREN SEBEPLER	46
2. 4. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME MODELİ	50
2. 5. YENİDEN YAPILANMA YOLUYLA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME	54
2. 5. 1. Örgütsel Küçülme ve Yeniden Yapılanma (Reorganization)	56
2. 5. 2. Örgütsel Küçülme ve Süreç Yenileme (Reengineering)	58
2. 5. 3. Yeniden Düşünme (Rethinking)	63
2. 6. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDE KULLANILAN METOTLAR	65
2. 6. 1. Yönetmel Kademe Azaltma (Delaying)	65
2. 6. 2. Sıfır Hiyerarşi	66
2. 6. 3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	67
2. 6. 4. İşgören Çıkarma	70
2. 6. 4. 1. Geçici Süreyle Çıkarma	70
2. 6. 4. 2. Süresiz Çıkarma	70

2. 6. 5. Üretimi Durdurma	71
2. 6. 5. 1. Geçici Süreyle Durdurma	71
2. 6. 5. 2. Süresiz Durdurma	72
2. 6. 6. Küçülerek Büyüme	72
2. 7. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	73
2. 7. 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin	
Örgütsel Küçülmedeki Rolü	75
2. 7. 2. Örgütsel Küçülme Öncesi İşgörenlerin Durumu	77
2. 7. 2. 1. Karşılaşılan Sorunlar	78
2. 7. 2. 2. Sorunların Çözüm Yolları	79
2. 7. 3. Örgütsel Küçülme Sonrası İşgörenlerin Durumu	80
2. 7. 3. 1. Karşılaşılan Sorunlar	81
2. 7. 3. 2. Sorunların Çözüm Yolları	82
2. 8. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEME KARŞI GÖRÜŞLER	84
2. 8. 1. Örgütsel Küçülme ve İş Ahlakı	86
2. 8. 2. Örgütsel Küçülmenin İşçi Çıkarmada	
Bir Araç Olarak Kullanımı	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜST DÜZEY YÖNETİCELERİN ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME KARARLARINA ETKİ EDEN DEĞİŞKENLERİN TESPİTİNE YÖNELİK ANKARA VE DENİZLİ İLLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	89
3. 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	91
3. 3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ	92
3. 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	93
3. 4. 1. Yöneticilere İlişkin Demografik	
Bilgilerin Değerlendirilmesi	94
3. 4. 2. Firmalara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	96

3. 4. 3. İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanına ve Yöneticilerin Çevrelerini Tanımlamalarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	97
3. 4. 3. 1. İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	97
3. 4. 3. 2. Yöneticilerin Çevrelerini Tanımlamalarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	98
3. 4. 4. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Sürecine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	98
3. 4. 5. Örgütsel Küçülme Sürecine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	100
3. 4. 5. 1. Örgütsel Küçülmede Kullanılan Yöntemlere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	100
3. 4. 5. 2. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Amaçlarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	101
3. 4. 5. 3. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	102
3. 4. 5. 3. 1. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Faktörlere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	102
3. 4. 5. 3. 2. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Faktörler İle Örgütsel Küçülme Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Dair Verilerin Değerlendirilmesi	104
3. 4. 5. 4. Örgütsel Küçülme Kararının Verilmesine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	106
3. 4. 5. 5. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgörenlerle İlişkilere Dair Verilerin Değerlendirilmesi	107

3. 4. 5. 6. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Sonrası Elde Ettikleri Sonuçlara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	109
3. 4. 5. 7. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	110
3. 4. 5. 8. Yöneticilerin Gelecek İki Yıl İçinde Uygulamayı Düşündükleri Örgütsel Küçülme Metotlarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	112
3. 5. HİPOTEZ TESTLERİ	115
SONUÇ	122
KAYNAKÇA	125
EKLER	139
ÖZET	147
ABSTRACT	150

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 3.1.	Cinsiyete Göre Dağılım	94
Tablo 3.2.	Yaşa Göre Dağılım	94
Tablo 3.3.	Medeni Duruma Göre Dağılım	94
Tablo 3.4.	Eğitim Durumuna Göre Dağılım	94
Tablo 3.5.	Yöneticilik Süresine Göre Dağılım	95
Tablo 3.6.	Mevcut Görevdeki Süresine Göre Dağılım	95
Tablo 3.7.	Görev/Statüsüne Göre Dağılım	95
Tablo 3.8.	Sektöre Göre Dağılım	96
Tablo 3.9.	İşçi Sayısına Göre Dağılım	96
Tablo 3.10.	Personel/Yönetici Sayısına Göre Dağılım	37
Tablo 3.11.	İnsan Kaynakları Departmanı Dağılımı	97
Tablo 3.12.	Çevresel Durum Dağılımı	98
Tablo 3.13.	Örgütsel Küçülmeden Haberdar Olunmasına Göre Dağılım	99
Tablo 3.14.	Örgütsel Küçülme Bilgisine Göre Dağılımı	99
Tablo 3.15.	Örgütsel Küçülme Bilgisinin Kaynağı	99
Tablo 3.16.	Örgütsel Küçülmede Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	101
Tablo 3.17.	Örgütsel Küçülme Amaçları Dağılımı	102
Tablo 3.18.	Örgütsel Küçülme Kararına Etki Eden Faktörlerin Dağılımı	103
Tablo 3.19.	ÖK ve ÖK'ye Etki Eden Faktörler Arasındaki İlişki Tablosu	105
Tablo 3.20.	Örgütsel Küçülme Kararının Alınmasında İzlenen Yöntem	106
Tablo 3.21.	Örgütsel Küçülme Sürecinde İş Görenle İlişkiler	108
Tablo 3.22.	Örgütsel Küçülme Sürecinde İş Görenle İlişkiler II	108
Tablo 3.23.	Örgütsel Küçülme Sonrası Elde Edilen Sonuçlar	109
Tablo 3.24.	Örgütsel Küçülmeden Beklenen İle Elde Edilen Fayda Uyumu	109
Tablo 3.25.	Dış Kaynak Kullanımı Dağılımı	111

Tablo 3.26.	Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri Dağılımı	111
Tablo 3.27.	Gelecek İki Yıl İçinde Örgütsel Küçülmenin Ne Ölçüde Uygulanabileceğini Gösteren Dağılım	113
Tablo 3.28.	Firma Ölçeği İle Haberdar Olma Çapraz İlişkisi	116
Şekil 1.	Yapısal Tasarımı Etkileyen Durumsallık Faktörleri	6
Şekil 2.	Örgütsel Çevre Boyutları	10
Şekil 3.	Örgütsel Amaçların Hiyerarşik Yapısı ve Sınıflandırılması....	14
Şekil 4.	Denetim Alanı ve Örgütsel Kademe İlişkisi	25
Şekil 5.	Organizasyonlarda Karar Verme Süreci	30
Şekil 6.	Teknoloji - Karmaşıklık Yapı İlişkisi	35
Şekil 7.	Thompson'ın Teknoloji Sınıflandırması	37
Şekil 8.	Yapısal Farklılaşma ve Örgütsel Büyüklük İlişkisi	40
Şekil 9.	Örgütsel Gerilemenin Olumsuz Sonuçları	50
Şekil 10.	Örgütsel Küçülme Modeli	55
Şekil 11.	Çekirdek (Öz) Yetenek	64

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Anket Formu	139
Ek 2. Uygulama Yapılan Firma Listesi	146



GİRİŞ BÖLÜMÜ

Örgütsel küçülme konusunu inceleyerek, dünyada olduğu gibi ülkemizdeki organizasyonların da yaşamında önemli bir rol almaya başlayan bu konunun, ülkemizdeki bilim ve yönetim çevrelerine detayları ile tanıtılması, bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu şekilde, her geçen gün daha yaygın olarak uygulanmaya başlanan bu stratejinin örgüt, yöneticiler ve işgörenler açısından daha etkili bir şekilde uygulanmasına ve yanlış, eksik uygulamalardan doğabilecek sorun ve zararların azaltılmasına katkıda bulunulacağına inanılmaktadır.

Örgütsel küçülme konusunun ülkemiz işletme literatüründe yeterince ele alınmamıştır. Örgütsel küçülmenin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmış ise hangi yöntemlerin kullanıldığı sorgulanmamış, bu amaçla alan araştırması yapılmamış, yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametreler incelenmemiştir. Örgütsel küçülme sürecinde işgörenle ilişkilerin durumu bilinmemektedir. Bu amaçla konuyu bilimsel bir şekilde araştırıp incelemenin ve bilim, yönetim ve iş dünyasına tanıtmanın ve hizmetine sunmanın, literatürdeki önemli bir eksikliğin de giderilmesine yardımcı olacağı düşünülmüştür.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde örgütsel küçülme konusunun sebep ve sonuçlarıyla ilişkili olması açısından, örgüt çevresi, yapısı ve tasarımı konusu ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel küçülme konusu, örgütsel küçülmeyi gerektiren sebepler, örgütsel küçülme amaçları ve örgütsel küçülme yöntemleri tanıtılmıştır. Bu bölümde ayrıca örgütsel küçülme ve insan kaynakları yönetimi konusu birlikte işlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametrelerin tespiti ana hedef olarak ele alınmış, ayrıca örgütsel küçülmenin organizasyonlarımızca ne şekilde kavrandığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede ileri sürülen hipotezler denenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT TASARIMI ve ÖRGÜT YAPISI

Organizasyonlar ancak değişen çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmektedirler. Örgütlerin yapıları, örgüt amaları ve stratejileri, çevre, teknoloji, büyüklük ve kültürlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Birinci bölümde örgüt tasarımı ve örgüt yapısı incelenerek örgütsel küçülmenin sebep ve sonuçlarıyla ilişkili olan yapısal özellikler ele alınacaktır. Bu çerçevede örgüt çevresi, örgütsel amaçlar, örgüt stratejisi ve örgüt kültürü örgüt tasarımı alt başlığında ele alınarak, karmaşıklık, biçimsellik, merkeziyetçilik, teknoloji ve büyüklükten oluşan yapısal özellikler ve bu özelliklerin birbirleriyle olan ilişkileri yapısal özellikler bölümünde incelenecektir.

1. 1. ÖRGÜT TASARIMI

Örgütsel yapı seçimini örgütsel amaçlar, çevre, teknoloji, büyüklük ve kültür olmak üzere durumsallık faktörleri etkilemektedir. Bazı şartlar belirli bir örgüt yapısı gerektirirken, durumsallık faktörlerine bağlı olarak başka oluşan durumlar değişik örgüt yapılarını ortaya çıkarır. Bu da bize tüm örgütler için geçerli olabilecek bir en iyi ya da en uygun örgüt yapısının olmadığını en uyumlu yapının örgütün içinde bulunduğu duruma göre değişeceğini göstermektedir.

Bununla beraber açık sistem yaklaşımı örgütün içinde bulunduğu çevreden gelen etkilerle, belirsizlikle karşı karşıya olduğunu ortaya koyar. Bu durumda yöneticinin örgütün stratejilerini belirlerken durumsallık faktörlerini

dikkate alması yaklaşımına stratejik sistem yaklaşımı denilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütü yöneten yöneticilerin elde ettikleri çıktıları belirsizlik, yanlış algılama, sınırlı gerçekçilik, değişim ve örgüt politikaları etkilemektedir.

Örgüt yapısı ayrıca kararların verildiği yeri, merkeziyetçilik derecesini, işlerin nasıl bölündüğünü ve bölümlerin nasıl oluşturulduğunu ve politikaların, faaliyetlerin nasıl yönetildiğini içerir (Hodge, 1996:17-19).

Örgütlerin iki boyutu vardır;

1. Yapısal boyut
2. Durumsal boyut

Yapısal boyut örgütleri ölçme ve karşılaştırmaya bir temel oluşturmakta örgütün iç özelliklerini tarif etmektedir (Daft, 1995:16-17).

Bunlar ;

1. Biçimsellik; organizasyondaki iş tanımlarını, prosedürleri, yönetmelikleri, organizasyon politikalarının belirtildiği kitaplar gibi yazılı dökümanları kapsar. Bu dökümanlar faaliyetleri ve davranışları tarif eder ve bu dökümanların sayısı biçimselliği ölçer.

2. İş Bölümü; örgütsel görevlerin farklı alt işlere bölünme derecesidir. İşbölümü artmışsa işgören örgütsel görevin küçük bir bölümünü, iş bölümü az ise işgören örgütsel görevin geniş bir bölümünü yerine getirir.

3. Standartlaşma; benzer iş faaliyetlerinin aynı şekilde yapılması demektir. Buna örnek olarak Mc Donalds verilebilir. Bu organizasyonda işin içeriği detaylı olarak tarif edilmiştir ve benzer işler tüm yerlerde aynı şekilde yapılmaktadır.

4. Otorite hiyerarşisi; kimin kime rapor verdiğini ve her bir yöneticinin denetim alanını tarif eder. Kontrol alanı genişledikçe otorite hiyerarşisi azalacaktır.

5. Karmaşıklık ; organizasyonlardaki alt sistem veya faaliyet sayısını ifade eder. Karmaşıklık;

1. Dikey farklılaşma, hiyerarşik kademe sayısı
2. Yatay farklılaşma, organizasyondaki yatay bölüm sayısı veya ünvan sayısı
3. Coğrafi farklılaşma, organizasyonun bulunduğu coğrafi merkez sayısıdır.

6. Merkeziyetçilik; karar verme yetkisine sahip hiyerarşik seviyeyi gösterir. Karar vermede yetki üst yönetimde toplandıkça merkeziyetçilik artar.

7. Uzmanlaşma; organizasyondaki bir işin yerine getirilebilmesi için işgörenin sahip olması gereken eğitim ve deneyim süresidir. Genellikle iş görenlerin eğitim aldığı yıllarının ortalaması ile ölçülür.

8. İşgören oranları; Belirli bir işlevde veya bölümde çalışan iş gören sayısının, organizasyonda çalışan tüm işgören sayısına olan oranıdır. Yönetici oranı, vb gibi.

Organizasyonun durumsal boyutu ise;

1. Örgüt büyüklüğü; organizasyonda çalışan toplam kişi sayısı, organizasyonun bölüm, fabrika sayısı toplam satışlar, toplam duran varlıkların büyüklüğü vb olabilir.

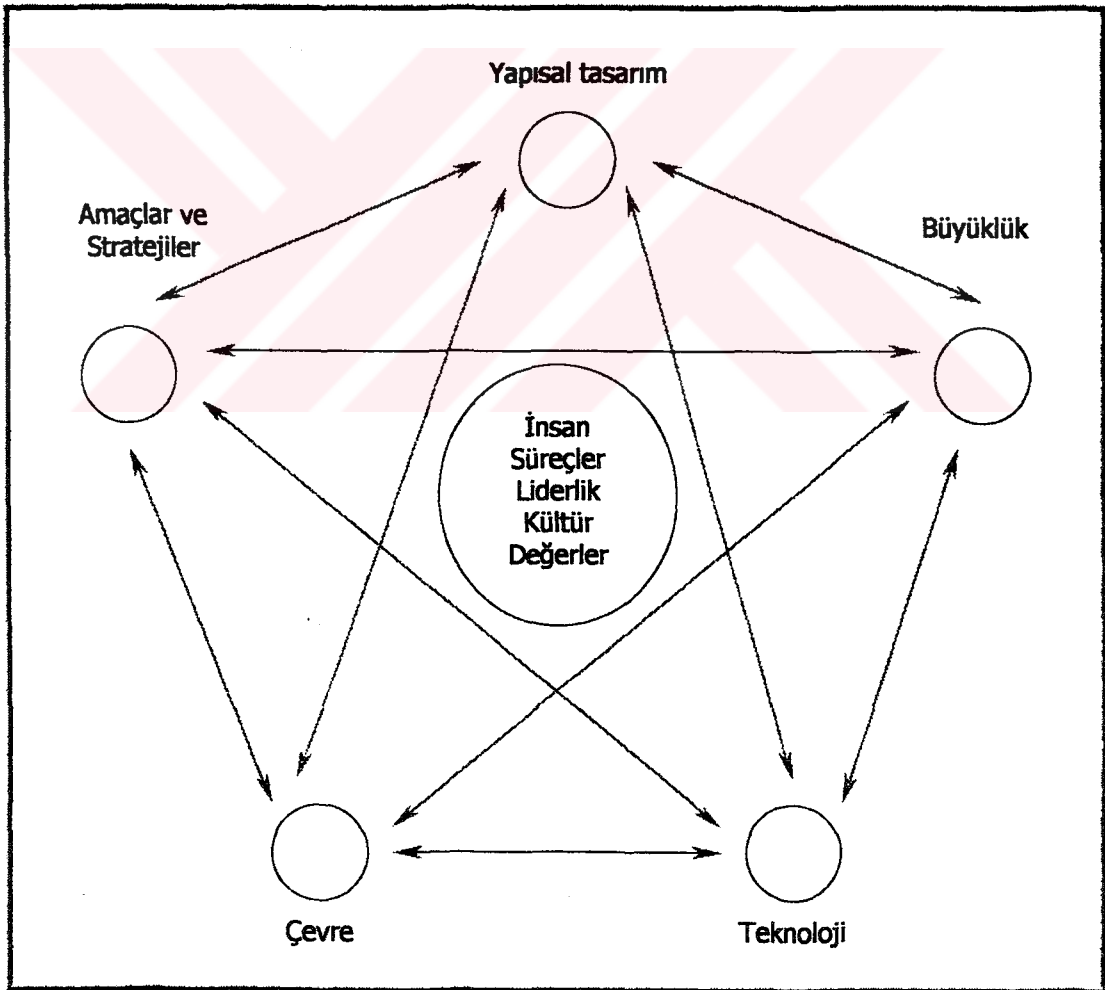
2. Teknoloji; Bir girdinin bir çıktıya dönüşümünde kullanılan tüm faaliyet ve teknikleri içeren üretim alt sistemidir. Bir montaj hattı, bir lise sınıfı veya bir petrol rafinerisi olabilir.

3. Çevre; organizasyon sınırlarının dışında olan tüm unsurlardır. Endüstri, hükümet, müşteriler, satıcılar, finansal birliklerdir.

4. Örgütsel amaçlar ve strateji; amaçlar ve stratejiler işgörenlerle ve müşterilerle ve rakiplerle olan ilişkileri ve iş alanlarının genişliğini tarif eder.

5. Örgüt kültürü; işgörenler tarafından paylaşılan ve organizasyonu bir arada tutan değerler, inançlar, normlardır. Bunlar yazılı değildirler; fakat törenlerde, organizasyondaki hikayelerde, sloganlarda, ofislerin düzenlenişlerinde gözlenebilir. Liderlik, durumsallık faktörlerinin derecesine karar vererek, stratejik bir rol üstlenmektedir (Daft, 1995:15-19).

Şekil 1 - Yapısal Tasarımı Etkileyen Durumsallık Faktörleri



Kaynak: Richard L. Daft, Organization Theory And Design, Fifth Edition, Minneapolis, West Publishing Company, 1995, s. 192

1. 1. 1. Örgüt Çevresi

Örgüt çevresi organizasyonun sınırları dışında olan ve organizasyonun bütünü veya parçalarını etkileyen tüm unsurlardır. Örgüt çevresini oluşturan faktörleri on ayrı ana başlıkta toplayabiliriz (Daft, 1995:79-80). Bunlar:

1. Endüstri; rakipler, endüstrinin büyüklüğü, rekabetçilik ve ilgili endüstrilerden oluşur.

2. Hammadde; üreticiler, satıcılar, hizmetler.

3. İnsan kaynakları; emek pazarı, üniversiteler diğer organizasyonlarda çalışanlar, sendikalar.

4. Finansal çevre : borsalar, bankalar, tasarruflar ve borçlar, özel girişimciler .

5. Pazar çevresi; müşteriler, mal ve hizmetlerin potansiyel kullanıcıları ve tüketicileri.

6. Teknoloji ; üretim teknikleri, bilimsel araştırma merkezleri, yeni materyaller yeni hammaddeler, otomasyon.

7. Ekonomik çevre; ekonomik daralma, işsizlik oranı, enflasyon oranı, ekonomik büyüme, yatırım oranı.

8. Siyasal çevre; yasalar, hükümet, yönetmelikler, vergiler, hukuk sistemi, politik süreçler.

9. Sosyo-kültürel çevre; yaş, değerler, inanışlar, eğitim ve öğretim, din, iş ahlakı, tüketici hareketleri doğal çevreyi koruma hareketleri.

10. Uluslararası çevre; yabancı firmalarla rekabet ve yabancı firmalarca satın alınma (ele geçirilme) denizaşırı pazarlara giriş, yabancı gelenekler ve yabancı düzenlemeler, döviz kurları.

Örgüt bu çevreler içinde belli sınırlarda faaliyet gösterir. Bu seçilmiş alana örgüt faaliyet alanı denir.

Yukarıda açıklanan bu on çevre ayrıca aşağıdaki gibi üçlü bir sınıflamaya da tabi tutulabilir.

1. 1. 1. 1. Görev Çevresi

Görev çevresi; organizasyonun amaçlarına erişmesinin direkt olarak etkileyen çevredir. Organizasyondan organizasyona değişmekle birlikte görev çevresi genellikle endüstri, hammadde, pazar, insan kaynakları çevrelerini içerir.

1. 1. 1. 2. Genel Çevre

Genel çevre; firmayı direkt olmasa da indirekt yoldan etkileyen çevredir. Genellikle hükümet, sosyo-kültürel, ekonomik, teknolojik, finansal çevreden oluşur ve tüm organizasyonları etkiler.

1. 1. 1. 3. Uluslararası Boyut

Uluslararası çevre; her geçen gün önemini arttırmakta ve organizasyonun içinde bulunduğu ülkeyi de etkilediği için organizasyonları etkilemektedir.

Günümüzde ulusal sınır kavramı ortadan kalkmaktadır. Globalleşme sürecinde, rekabetin organizasyonlara ne tür bir değişim yaratacağı belirsizdir. Buna karşın bir başka ülke pazarında başarılı olmuş bir organizasyon için o ülke artık bir iç pazar gibidir.

1. 1. 1. 4. Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik karar vericilerin çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve dış değişiklikleri tahminde zorluk çekmeleri olarak açıklanabilir.

Çevrenin istikrarlı veya istikrarsız basit veya karmaşık homojen veya heterojen, yoğun veya dağınık olması karmaşıklığın kapsamı ve organizasyonu destekleyen kaynakların miktarı çevrenin organizasyonun üzerindeki etkilerinde belirleyici olur. Belirsizlik organizasyonun çevreye verdiği cevaplardaki başarısızlık riskini yükseltir, karar alternatifleri içinden seçimleri ve maliyetlerin hesaplanmasını güçleştirir (Daft, 1995:80-84).

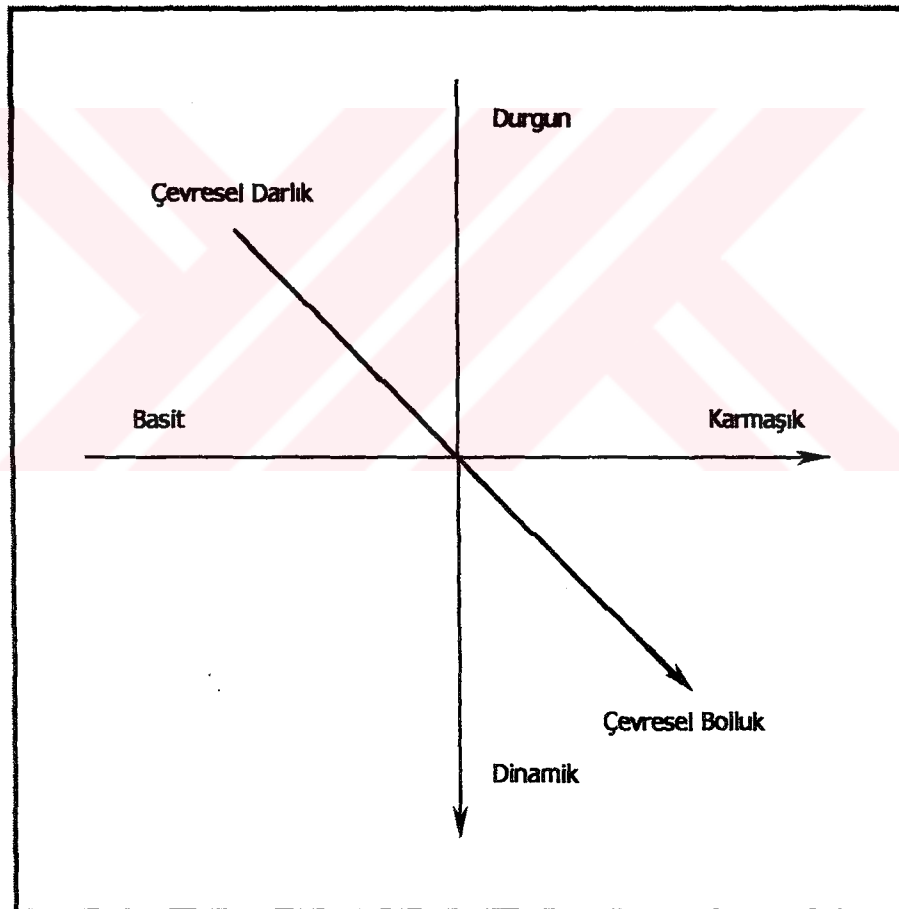
Çevreyi şu üç boyutta ele alabiliriz:

Basit-Karmaşık Çevre: Çevrede birkaç firma vardır, homojen ve yoğunlaşmış bir yapıdadır. Karmaşık çevrede ise bir çok firma vardır çevre heterojen ve yoğunlaşmış değildir. Firmaların faaliyet türleri çeşitlidir.

İstikrarlı - Dinamik Çevre: Değişim hızlı ve önceden tahmin edilemez bir durum gösterir. Değişim hızı artıp, tahmin edebilme azaldıkça çevre daha dinamik hale gelir.

Çevresel Darlık - Bolluk: Çevrenin büyümeyi destekleme derecesidir. Organizasyonların büyüme imkanlarının azlığı veya fazlalığı ile belirlenebilir. Çevresel bolluk zengin ve fazla kaynak sağlar. (Robbins, 1988:218-219)

Şekil 2 - Örgütsel Çevre Boyutları



Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory Structure, Design And Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J. , Printice – Hall Inc. 1988, s. 218

Belirsizliğe karşı örgüt, yönetsel düzeyde şu şekilde cevap verir.

1. **Tamponlama (Buffering);** İdeal olarak organizasyonun girdileri ve çıktıları sabit bir akışla olmalıdır. Eğer organizasyon çevreden hammadde sağlamada problemlerle karşılaşır bu tür dalgalanmalara karşı hammadde depo eder.

2. **Eritme-Düzeltilme (Smoothing);** Çevresel belirsizliğe karşı teknik yapı hammadde yedeklerken organizasyon diğer taraftan ürünlerin kullanımını artırmak amacıyla durgun dönemlerde fiyat indirimleri gibi yollara başvurur.

3. **Öngörü (Anticipation);** Eğer tamponlama ve eritme-düzeltilme teknik yapıyı korumaya yetmemişse organizasyon dalgalanmaları tahmin ederek uyum gösterecektir,

4. **Sınırlama (Rationing);** Eğer yukarıda sayılan üç yol da olumlu sonuç vermiyorsa, organizasyon hedef pazar seçme gibi konularda sınırlamaya gider. Eğer teknoloji tüm talebi ekonomik olarak karşılamayacak durumda ise organizasyonun kararı daha az kapasiteyi seçmek olacaktır. Bu durumda organizasyon tüm talebi her zaman karşılayamaz fakat çıktılarını sınırlamış olur (Ullrich, 1980:168;Robbins, 1988:366-368).

1. 1. 2 Örgütsel Amaçlar ve Strateji

Yazılı olsun olmasın her organizasyon mutlaka bir felsefe ve misyona sahip olmalıdır. Misyon bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve örgütün stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur, çeşitli faaliyetlerin yerine getirilmesinde çalışanların davranışlarını şekillendirir.

İşletme açısından amaç örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik ekonomik ve sosyal bir nitelik taşıyan kararlar olarak tanımlanabilir.

Örgütsel amaçlar tepe yönetimince karara bağlansa da, örgütsel amaçlara tüketiciler, sendikalar, hükümet, satıcılar, sosyal ve kültürel değerler, kreditorler, hissedarlar, çalışanlar, ortak değerler, yöneticiler etki eder.

Amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüt tarafından benimsenmesi için amaçların bazı özelliklere sahip olması gerekir (Dinçer, 1998:137-139).

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır.
- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır.
- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlar kendi içlerinde uyumlu olmalıdır.
- Amaçlar doğru tespit edilmelidir.
- Bu özellikleri içeren amaçlar örgütte önemli fonksiyonları yerine getirir.
- Amaçlar işletmeyi tanımlar ve meşrulaştırır.
- Amaçlar politikaların, kaynakların seçiminde, kullanımında, faaliyet programlarının hazırlanıp uygulanmasında yöneticiye yön verir, karar almada rehberlik eder, çelişkili kararlar almayı engeller.

- Amaçlar çalışanlara hedef belirler ve onları motive eder, çalışanların davranışlarında çerçeveyi belirler.

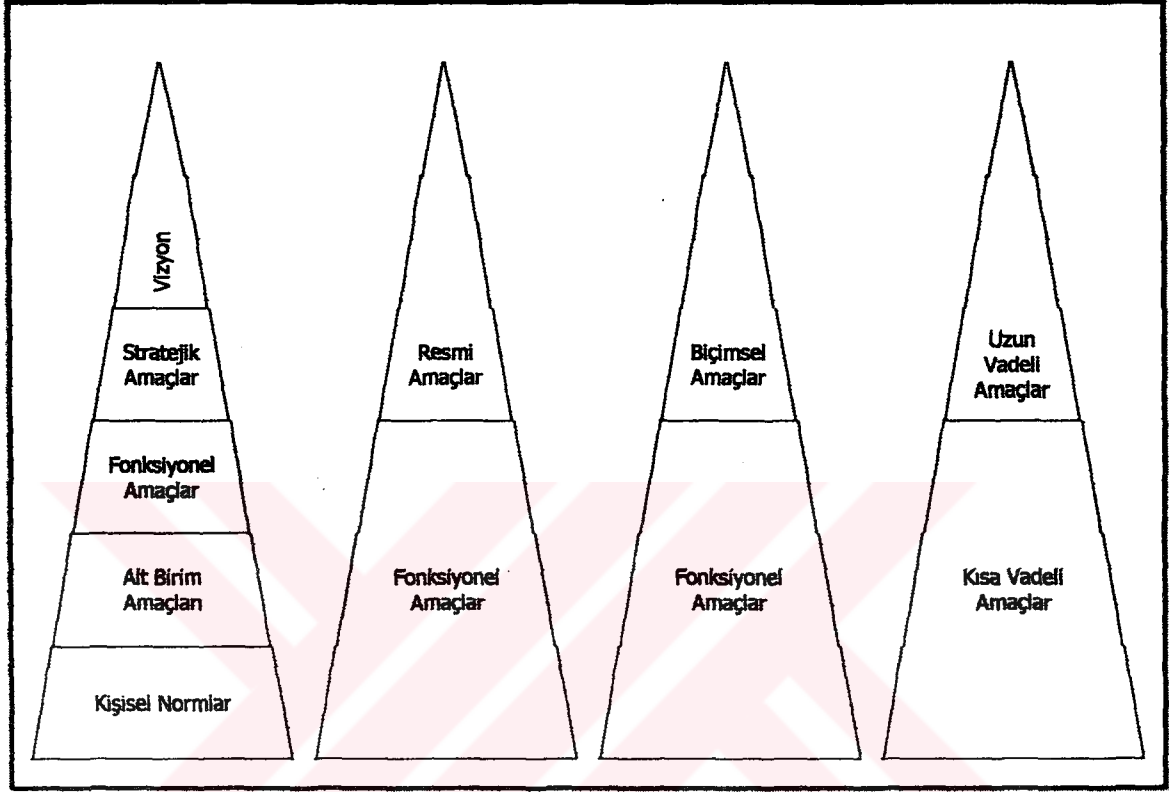
- Amaçlar iş başarılarının ölçümünde standartlar oluşturur, kontrol aracı olarak kullanılırlar.

- Amaçlar yönetimin tüm süreçlerine temel oluşturur. Örgütlenme, koordinasyon, kontrol etme gibi temel yönetim süreçlerine bir başlama noktası oluşturur.

Örgütsel amaçların, uzun vadeli, kısa vadeli amaçlar (Dinçer, 1998;15-16) resmi amaçlar, fonksiyonel amaçlar (Daft, 1995;44-48), biçimsel ve fonksiyonel amaçlar (Ullrich, 1980:137-141) olarak çeşitli şekilde gruplandırılabilir.

Bu çeşitli gruplamaları amaçların hiyerarşik yapısı ışığında şu şekilde bütünleştirebiliriz.

Şekil 3 - Örgütsel Amaçların Hiyerarşik Yapısı ve Sınıflandırılması



Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s. 141; Richard L. Daft, Organization Theory And Design, Fifth Edition, Minneapolis, West Publishing Company, 1995, s. 44-48 ; Robert A. Ullrich ve G. F. Wieland Organization Theory And Design, Revised Edition, Illinois, Richard D. Irwin Inc, 1980 s. 137-141'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

1. 1. 2. 1. Biçimsel amaçlar

Resmi amaçlar, uzun vadeli amaçlar, veya biçimsel amaçlar gruplamasının altında misyon, vizyon ve stratejik amaçlar inceleyebiliriz.

1. 1. 2. 1. 1. Misyon - Vizyon

Misyon örgüt içinde tüm kademelerde ve tüm çalışanlarca paylaşılan ortak duygu, değerdir. Organizasyonun var oluş sebebidir. Misyon örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak değerdir.

Misyon, örgüt çalışanlarınca paylaşılan gurur veren, ortak bir değer inanç olması, diğer benzer örgütlerden ayıran bir özelliği belirtmesiyle, önemli fonksiyonları yerine getirir.

Amaç, stratejisi, değerler ve davranış standartlarından oluşan dört önemli ögeyi kapsayan misyonun temel özellikleri şunlardır:

- Uzun dönemli bir amaçtır.
- Ortadan kalkmaz ve ulaşılamaz
- Organizasyondaki herkesle ilgilidir. Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.

- Misyon nitelikli ilgili, organizasyon dışına yöneliktir ve organizasyona özgü ve özeldir.

Vizyon en geniş, en kapsamlı amaçları içerir. Tüm çalışanların paylaştığı organizasyonun geleceğe ait fotoğrafı, zihinsel tasarımıdır. Bu bakış açısıyla vizyon organizasyonun mevcut gerçekleri, umut ve hayalleri ile tehlike ve fırsatları bir arada değerlendirerek organizasyonun geleceğinin tanımlanmasıdır.

Vizyon; 1. Organizasyonu oluşturan öğelerin yansımalarını inceleyen, temel amaç, değerleri, davranış kurallarını yerleştirmeye çalışan, organizasyona rehberlik edecek inanç, ideal değer ve ilkeleri meydana getiren yönetim felsefesi, 2. Organizasyonun görünen yüzünü ve amaç odaklanmasını sağlayan çevre ve pazarla ilgili tüm imaj, ve 3. Verileri inceleyip oluşturan geleceğin tahmini olmak üç temel öğeden oluşur. Vizyon ulaşılmak istenen hayal , misyon bu hayale ulaşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır (Dinçer, 1998:5-13).

1. 1. 2. 1. 2 Stratejik Planlar

Strateji organizasyonun hangi işi yaptığını ve yapmak istediğini tanımlarken iç kaynakları kabiliyetlerini, dış çevrenin fırsat ve tehditlerini dikkate alarak organizasyonun temel amaç ve hedeflerinin neler olduğunu ve bunlara ulaşmada kullanılacak faaliyet programların hazırlanıp, kaynakların tahsis edilme sürecidir.

Strateji beş temel özelliği içerir:

1. Bir plandır; faaliyetler dizisidir. Davranışlara rehberlik eder.

2. Taktikler bütünüdür; genel veya özel olabilirler, özel örgütsel davranışları belirleyebilirler.

3. Bir modeldir; gerçek bir durumu ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.

4. Kanun belirlemedir; organizasyon çevrede kendi yerini belirler.

5. Bir bakış açısidir; bu yönüyle strateji örgüt içine yönelir.

Stratejiler vizyon-misyon rehberliğindeki genel çerçeve içinde uzun dönem için oluşturulurlar. (Dinçer, 1998:141)

1. 1. 2. 2. Fonksiyonel Amaçlar

Fonksiyonel amaçlar stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş daha kısa vadeli son halleridir. Stratejik amaçların fonksiyonları ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlarıdır. Stratejilerle uyumlu olmalı ve stratejiyi desteklemelidirler.

Fonksiyonel amaçlar hedef, taktik amaçlar uygulama amaçları, tali stratejiler olarak adlandırılmaktadırlar.

Amaçlar hiyerarşisinin alt seviyesinde "normlar" yer almaktadır. Normlar hedeflerin organizasyonun alt birimlerine hatta kişilere kadar yayılmasıyla oluşur. Çok kısa süreli programlardır, kişisel amaç, kişisel başarı hedefleri olarak tanımlanabilir. Yılda en az bir kez kontrol edilirler.

1. 1. 3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir organizasyonun içindeki insanların davranışlarını yönlendiren hakim normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Örgüt Kültürü 3 seviyede ele alınabilir

1. Varsayımlar ve inançlar; örgüt kültürünün çekirdeğini oluştururlar. Örgütteki insanların hissettikleri, düşündükleri algılamaları ve gerçek kabul ettikleri varsayımları oluştururlar.

2. Normlar ve değerler; kişisel hedef ve kurallardır, sosyal ilkeleri, amaçları standartları oluştururlar.

3. Kültürel öğeler ve semboller; norm ve değerlerin ölçülebilir görünür, dokunulabilir boyutudur. Fiziki nesneleri, sözlü veya yazılı bildiri ve özel davranışları içerirler

Organizasyon içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısına uyumlu davranmalıdır. Kendi örgüt kültürü ile uyumlu ve destekli stratejiler ile daha başarılı olabilirler.

Misyon, amaçlar, bu amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak araçlar, başarı sonuçları ölçme kriterleri dış kültürel uyum alanları olarak tanımlanabilir.

Başarının sağlanmasında kültürün dış çevre ile uyumu yanında iç kültürel uyumun da bulunması gerekir. Güç, otorite dağılım kriterleri, kullanılan dil ve kavramlar ceza şekil sistemi, ortak semboller çalışma ve aile

çevresindeki dostluk dini ve ideolojik davranışlar iç kültüre uyum öğeleri olarak gösterilebilir (Dinçer, 1998:347-351)

1. 2. ÖRGÜT YAPISI VE YAPISAL ÖZELLİKLER

Organizasyon yapısını oluşturan faktörler yazarlara göre değişiklik göstermektedir. Bu yapıyı oluşturan faktörler biçimsellik, merkeziet ilik ve karmaşıklık olarak ele alınmakta, bu faktörlerle birlikte örgütsel büyüklük ve teknoloji de yaygın olarak organizasyon yapısını oluşturan faktörler arasına dahil edilmektedir.

1. 2. 1. Karmaşıklık

Karmaşıklık bir organizasyondaki mevcut farklılaşmanın derecesidir. Organizasyondaki farklılaşma 3 şekilde olur, bunlar; 1)Yatay farklılaşma, 2) Dikey farklılaşma, 3)Coğrafi farklılaşmadır.

1. 2. 1. 1. Yatay Farklılaşma

Yatay farklılaşma organizasyon birimlerinin birbirleri arasındaki yatay ayrışma derecesidir. Yatay farklılaşmanın unsurları şunlardır.

1. Organizasyondaki iş görenlerin eğilimleri.

2. Organizasyondaki üyelerin yürüttükleri işlerin niteliği.

3. Organizasyon üyelerinin gördükleri eğitim ve öğretimin derecesi;

Bir organizasyonda uzman bilgi ve yetenekleri gerektiren değişik alanların sayısı ne kadar fazla ise, karmaşıklık o oranda yükselecektir. Organizasyondaki değişik eğilimlerin bulunması, bireyler arası haberleşmeyi ve yönetimin organizasyon üyelerinin faaliyetlerini koordine etmesini güçleştirmektedir. Uzman grupların olduğu ve bölümlerini daha belirgin hale getirdikleri zaman bölümler arası etkileşim karmaşılaşmakta ve konulara, sorunlara yaklaşım farklılaşmaktadır.

Bir organizasyon benzer bilgi birikimine, benzer yetenek ve eğilimlere sahip kişiler tarafından desteklenirse, bu kişilerin ortak bir dil konuşma ihtimali daha yüksektir. Bunun tersi durumda farklılaşma bireylerin değişik amaçlara önem verme, değişik iş kavramlarına ve değişik zaman anlayışlarına sahip olma ihtimalini artırmaktadır (Robbins, 1988:82-84)

Yatay farklılaşmanın en belirgin iki biçimi 1. Uzmanlaşma 2. İş bölümlendirilmesidir.

1. Uzmanlaşma; İşin küçük parçalara bölünerek tek kişinin işin bütünü yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır.

Uzmanlaşma, Adam Smith tarafından sistematik olarak incelenmiştir. Uzmanlaşmanın verimliliği artıracığı görüşü, yöneticileri organizasyonlarda uzmanlaşmayı artırmaya yöneltmiştir. Küçük parçalara ayrılmış işlerin yapılmasında kullanılacak işgücü niteliğinin azalmasından dolayı, işgücü temini ve eğitim harcamaları da azalmıştır. Uzmanlaşmanın sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir ;

- İşçiler ustalıklarını dar bir alanda yoğunlaştırdıklarından verimlilik artar ve yöneticiler daha fazla sayıda işçiyi kontrol edebilir.

- İşçilerin seçimi, eğitimi ve işin öğrenilme süreci kolaylaşır.

- İşin ve hizmetlerin niteliğinde standartlaşma sağlanır, nitelikli ürün elde edilir.

- İşçilerden daha etkili olarak yararlanılır.

- Karmaşık amaçların başarılması kolaylaşır. (Can, 1999:104-105)

- Uzmanlaşma, özel icat ve makinelerin yaratılmasını teşvik eder (Varoğlu, 2000:27). İş bölümü uzman grupları yaratır.

2. İş Bölümlendirilmesi; birbirleriyle ilişkili işlerin ya da temel faaliyetlerin yönetilebilecek büyüklükteki birimler içerisinde gruplandırılmasına bölümlendirme adı verilir.

Bölümlendirme iş uzmanlaşması ve eşgüdüm sağlama ihtiyacı sonucu ortaya çıkar. Bölüm sorumlusuna yetki ve sorumluluk verilen alandır. Bölümlendirme işlemi örgütün her hiyerarşik basamağında yapılabilir.

Bölgümlere ayırma yöntemleri şu şekilde sıralanabilir.

1. İşlevlere göre bölümlendirme

Organizasyonun faaliyetlerini birbirine uyarlamada ve uzmanlaşmayı kolaylaştırmaktadır. Aynı tür uzmanları, aynı tip araç ve gereçlerle yapılan işleri bir arada bulundurur.

2. Ürüne göre bölümlendirme

Birden çok ürün ya da hizmet üreten organizasyonlarda üretilen her bir ürün özerk bir birim oluşturur. Bölümlendirme işleve değil üretilen ve satılan ürüne yöneliktir. Bölümlerden her birinin yöneticisi ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumludur. Ürünlere göre bölümlendirme işlevsel bölünmeyi bir kenara atmaz ama organizasyonun alt bölümlerine yayarak ikinci planda ele alır.

3. Sayı temeline göre bölümlendirme

Sayı temeline göre bölümlere ayırma, bir yönetici altında bazı işleri yapacak belirli sayıda kişilerin bir araya getirilmesidir. Dikkat edilen husus, kişilerin ne yaptıkları nerede çalıştıkları ya da neyle çalıştıkları değil, girilen işin başarısının insan gücüne dayanmasıdır. Kabile, klan ordu ve tarım organizasyonlarında yoğun olarak görülmektedir.

Sayı temeline göre bölümlendirme, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı makineleşmeden dolayı organizasyonun alt kademelerinde daha etkin kullanılmakta, üst kademelerdeki bölümlendirmelerde ise fonksiyonellik, ürün, müşteri gibi ölçütlerin kullanılmasından dolayı, sayı temeline göre bölümlendirmenin kullanımı azaltmaktadır.

4. Coğrafi Bölümlendirme

Organizasyonun faaliyet alanının geniş bir coğrafyaya yayılması fiziksel birimlerin büyük alanlara yayılması durumunda belirli bir alan yada bölgedeki faaliyetlerin gruplandırılarak tek bir yönetici sorumluluğuna verilmesidir.

Bu tür bölümlendirme, yerel pazar koşullarının daha iyi tanınması, yerel satıcılardan yararlanma imkanları sağlanması, bölge yöneticilerinin yetişmesine olanak sağlaması bakımından avantajlar sağlamaktadır. Genelde büyük mağazacılık, sigorta, petrol, telefon, televizyon, demir yolu organizasyonlarınca tercih edilmektedir.

5. Zamana göre bölümlendirme

Aralıksız çalışan organizasyonlarda vardiya yönteminin kurulması bu tür bir bölümlendirmedir.

6. Müşteri temeline göre bölümlendirme

Müşteri özellikleri ve müşterilere verilecek hizmetin öne çıkması sonucu müşteri grupları temel alınarak yapılan bölümlendirmedir.

7. Sürece ve araca göre bölümlendirme

Üretim işlemlerine veya donanımına göre yapılan bölümlendirmedir. Genel amaç donanıma göre uzman yönetici ve iş görenlere sahip olarak donanımın verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır.

8. Karma bölümlendirme

Bölümlendirme işletme amaçlarının yerine getirilmesinde bir araçtır. Bu bakımdan bölümlendirmenin seçimi organizasyonun kendi yapısına ve organizasyona sağlayacağı yararları dikkate alarak yapılmalıdır. Bir organizasyonda birden fazla bölümlendirme şeklini bir arada kullanmak mümkündür (Varoğlu, 2000: 25-28; Eren, 1993:127-137)

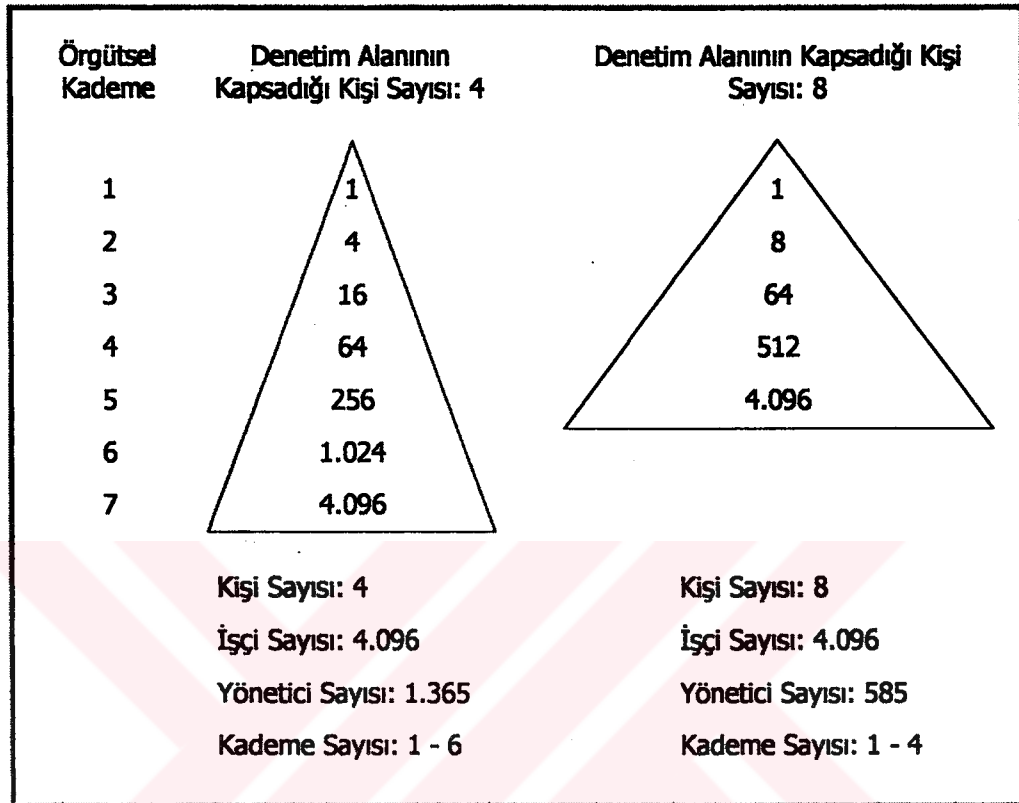
1. 2. 1. 2. Dikey Farklılaşma

Dikey farklılaşma organizasyon yapısının derinliğini tarif eder. Bir organizasyondaki hiyerarşik kademeler arttıkça farklılaşma ve bunun sonucu olarak karmaşıklık artar. Üst kademe yönetimi ile alt kademeler arasındaki kademeler arttıkça organizasyonda haberleşme sorunları artar, yönetici kararlarının koordinasyonu, izlenilmesi güçleşir.

Dikey ve yatay farklılaşma birbirinden bağımsız değildir. Dikey farklılaşma, yatay farklılaşmadaki artışa bir cevap niteliğindedir. Yatay farklılaşma arttıkça uzmanlaşma artar, bu işlerin görülmesini sağlayan personel özellikleri, çeşitliliği artar, ve bu personelce yürütülen işlerin bütün içindeki yerinin tespiti ve izlenmesi güçleşir. Bu durum ayrı bir koordinasyonun ihtiyacını doğurur ve dikey farklılaşma bu noktada oluşur. Aynı sayıda iş görenin bulunduğu iki ayrı organizasyonda aynı derecede dikey farklılaşmaya ihtiyaç duyulmayabilir. Organizasyonlar bir çok hiyerarşik kademenin bulunduğu dik veya birkaç hiyerarşik kademenin bulunduğu basık yapıda olabilirler. Dikey farklılaşma biçimini belirleyen faktör denetim alanıdır.

Denetim alanı, bir yöneticinin etkin bir şekilde yönetebileceği astların sayısı olarak tanımlanır. Denetim alanı dar ise yöneticiler az sayıda astı yönetiyor demektir. Tüm hususlar eşit tutulduğunda denetim alanı daraldıkça, organizasyonda hiyerarşik kademeler artacak ve yapı dikleşecektir. Bu durumu şekil 4 ile açıklayabiliriz.

Şekil 4 - Denetim Alanı Örgütsel Kademe İlişkisi



Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory Structure, Design And Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J. , Printice – Hall Inc. 1988, s. 88

Basık ve dik organizasyon yapılarının hem avantajlı hem de dezavantajlı tarafları bulunmaktadır. Dik organizasyon yapısında, yöneticiler astlarını daha yakından kontrol etmelerine ve üst yönetim işlerine, daha fazla zaman ayırabilmelerine imkan sağlamasına karşın, takip edilecek iletişim emirlerinin artması sebebiyle koordinasyon zorlaşmaktadır.

Basık organizasyon yapısında kısa ve daha kolay haberleşme kanalları avantajına karşın, yöneticiye rapor veren sayısındaki fazlalık, detay daha az kontrol ve üst yönetim işlerine daha az zaman ayırabilme gibi dezavantajları yaratmaktadır

1. 2. 1. 3. Coğrafi Dağılım

Karmaşıklığı artıran diğer bir unsur coğrafi dağılımdır. Coğrafi dağılım, bir organizasyonun fiziksel ve insan unsuru açısından coğrafi olarak bir çok yerde bulunması demektir. Coğrafi dağılım yatay ve dikey farklılaşmanın bir uzantısı olarak ele alınabilir. Yeni görevleri ve güç merkezlerini coğrafik olarak ayırmak mümkündür. Bu ayırma, sayı ve mesafeye göre olan dağılımı içerir.

Faaliyet gösterilen yerlerin coğrafi açıdan çeşitli, yani sayılarının fazla olması ve faaliyet gösterilen yerlerinin mesafelerinin uzak olması karmaşıklığı artırır. Özetle, yatay ve dikey farklılaşma iki organizasyonda aynı olsa bile, coğrafi dağılım karmaşıklığı artırmaktadır.

1. 2. 2. Biçimsellik

Biçimsellik kavramı organizasyon içinde işlerin standartlaştırma derecesini ifade eder (Hodge, 1996:42-43).

Bir iş fazla biçimsel hale getirilmişse bu durum o işi yapacak olan kişiye, neyi ne zaman ve nasıl yapacağı konusunda az bir hareket serbestisi ve güven tanıdığını gösterir. Böyle bir durumda iş görenden daima aynı girdileri, belirlenmiş bir çıktıyı aynen elde edebilmek için aynı şekilde kullanmaları beklenir. Biçimselliğin çok yüksek olduğu organizasyonlarda iş tanımları kesin hatlarla ve ifadelerle belirlenmiştir. Organizasyonel kurallar fazladır ve işlerin nasıl yapılacağını gösteren işlemler açık olarak belirlenmiştir. Bu haliyle biçimsellik standartlaşma derecesinin bir ölçütüdür. Biçimselliği organizasyonun sahip olduğu politikalar ve faaliyetler el kitabını,

düzenleme alanlarını ve miktarlarını, iş tanımlarını ve benzer dökümanları değerlendirerek ölçmek mümkündür. Son yıllarda biçimselliğin ölçülmesinde sadece yazılı dökümanların değerlendirilmesi yerine yazılı olmayan iş gören davranış ve tutumlarının da dikkate alınması fikri gelişmiştir. (Varoğlu, 2000:39-40)

1. 2. 2. 1. Biçimselliğin Derecesi

Biçimsellik derecesi ve biçimsellik derecesinin değişimi organizasyondan organizasyona ve organizasyonun kendi içinde de değişiklik gösterilebilir. Genellikle az beceri gerektiren basit ve büyük ölçüde tekrara dayalı işler biçimselliğe daha fazla açıkken, bir işin yapılabilmesi için gereken profesyonellik arttığında biçimsellik azalır.

Bu genellemeye istisna olarak üst düzey kamu görevlilerinin yüksek profesyonelliklerine karşın, detaylı kayıt tutma ve kurumların koymuş olduğu formalitelere tam olarak uyma zorunluluğu gösterebilirler.

Biçimsellik çalışanların davranışlarını düzenlemekten elde edilecek yararlar için kullanılır. Davranışları, işleri standart hale getirmek, organizasyonun işleyişinde meydana gelebilecek sapmaları azaltacaktır. Standartlaşma koordinasyonu da kolaylaştırır. İşgören hangi durumda ne yapması gerektiğini bilecektir. İşler küçük ve iyi tanımlı hale getirildiğinden bu işi yapmak için gerekli işgörenin elde edilme maliyeti düşük olacaktır. Mekanik sistemlerde biçimselliğin yüksek olduğu gözlenmektedir (Mintzberg, 1989:110; Daft, 1995:136-137).

1. 2. 2. 2. Biçimsellik ve Karmaşıklık İlişkisi

Biçimsellik ile karmaşıklık arasındaki ilişki basit bir ilişki değildir. Uzmanlaşma standartlaşma ve profesyonelleşme yönetimin işgören davranışlarını tahmin edebilme yeteneğini geliştirir. Karmaşıklık derecesi arttıkça, biçimsellik azalmaktadır.

Dikey farklılaşma organizasyonda daha fazla yönetici, teknik uzman ve profesyonellere ihtiyacı artırır. Eğitim düzeyi yüksek uzman ve profesyonel iş gören fazla miktarda kural ve talimatlara ihtiyaç duymayacaktır.

Buna karşın yatay farklılaşma rutin ve tekrarlanan işlerin ve bu işleri yapacak düşük vasıflı, vasıfsız işgörenlerin artması demek olacak, bu durumda biçimsellik derecesini artıracaktır. Şu halde, farklılaşmanın yönü organizasyondaki karmaşıklık ile biçimsellik arasındaki ilişkiyi belirleyecektir.

1. 2. 3. Merkeziyetçilik

Organizasyonun üst kademelerinde isteğe göre kararları verebilmek için resmi yetkinin bir şahıs, birim veya kademede toplanma derecesidir. Merkeziyetçilik kavramı aşağıdaki unsurları içinde barındırır:

- Merkeziyetçilik informal yapıyla değil, resmi yapıyla ilgilidir ve resmi yapıya atfedilmektedir.
- Merkeziyetçilik karar verme yetkisine bağlıdır. Kararların alt kademeye devredilmesinde alt kademe üyelerinin karar yetkisi çok miktarda kural ve politikalarla sınırlanırsa, bu merkeziyetçiliğin devamı anlamına gelir.

- Karar vermenin bir merkezde, şahısta, birim veya kademede toplanması demektir. Ancak belli noktada üst kademeyi tarif eder.

- Bilgi işlem üst yönetimin kontrolünü artırmasına karşın, karar alternatiflerinin alt kademedeki personelle seçilmesi durumunda, bilgi işlem ademi merkeziyetçi yapıyı destekler.

- Kademelere aktarılan her tür bilgi yorumu gerektirir. Bilgi yukarı kademelere aktarılırken alt kademelerin süzgecinden geçer. Bilgi girdisinin kontrolü fiilen adem-i merkeziyetçi bir yapıdadır. Bu durum kararların girdisi olan bilgilerin çok filtrelenmiş olması tepede verilen kararı kontrolden uzak hale getirir.

- Merkeziyetçilik kavramı, yetki ve emir komuta zinciri unsurlarını içinde barındırır. Yetki, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için harekete geçme veya başkalarını harekete geçirmek için emretme hakkıdır. Hat kavramı yasallığı gerektirir. Yetki bir şahsı organizasyon içindeki mevkii ile ilişkilendirir. Yönetmel pozisyonlar, mevkilerinden kaynaklanan değişik yetkilere sahiptirler. Yetki hat ve kurmay yetkisi olmak üzere ikiye ayrılır;

1. Hat yetkisi, bir amirin astlarının tüm faaliyetleri üzerindeki emir yetkisidir.

2. Kurmay yetkisi ise sınırlandırılmıştır. Kurmay yetki tavsiyede bulunur, fakat tavsiyelerini uygulamaya koydurmak için söz hakkı yoktur.

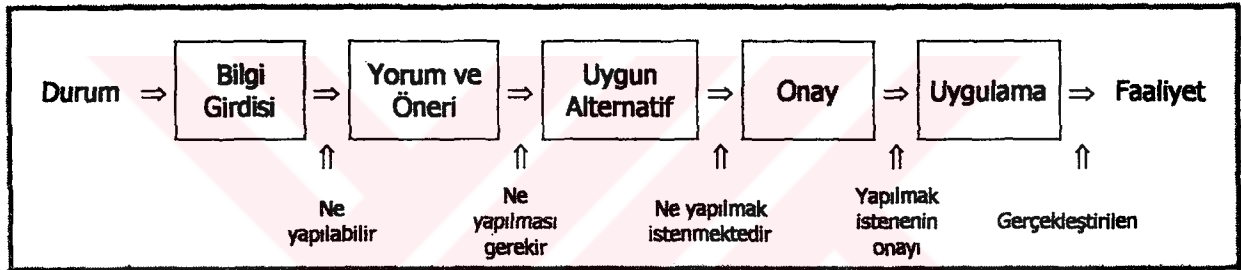
Emir komuta zinciri, yetki ilişkilerini, resmi yetki hiyerarşisini tarif eder. Bir organizasyonun en üst kademesinden başlar, alt kademelere gelindikçe genişler. Organizasyon şemalarında gözükür. Bütün resmi haberleşmeler bu emir komuta zinciri ve otorite hattı boyunca olur (Robbins, 1988:103-106)

1. 2. 3. 1. Merkeziyetçilik ve Karar Verme

Bir yönetici organizasyonun neresinde olursa olsun karar verir. Karar verme alternatifler arasından seçim yapmak olarak tanımlanabilir.

Karar verici en az iki alternatifi seçip değerlendirdikten sonra tercih yapar ve karar verir. Alternatiflerden birinin seçimi, karar verme organizasyon için bir sürecin adımlarından sadece biridir.

Şekil 5 - Organizasyonlarda Karar Verme Süreci



Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory Structure, Design And Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J. , Printice – Hall Inc. 1988, s. 109

Bulunulan durum için öncelikle bilginin toplanması gereklidir. Bu bilgi girdisi ne yapılacağının parametrelerini belirler. Elde edilen bilgi ne yapılması gerektiği ve ne yapılacağının kontrol edilmesinde kullanılır. Bilgi toplandıktan sonra yorumlanmak zorundadır. Yorumlar karar verici için tavsiye niteliğine dönüştürülür.

Üçüncü aşamada uygun alternatifi seçmek için öneri harekete geçirilir. Uygun alternatif dördüncü aşamada seçilir fakat onaya muhtaçtır. Onay aşamasından sonra uygulama gerçekleşir.

Şekil 5 deki tüm aşamaları bir karar verici kontrol ettiği zaman, karar vermenin önemli ölçüde merkezileştiği açıktır. Bu karar sürecinin aşamalarına katılanların sayısı arttıkça, karar verme süreci adem-i merkeziyetçi olur. Karar verici bu süreçte sadece uygun alternatifi seçtiği zaman adem-i merkeziyetçilik yüksek düzeye ulaşmış olacaktır. Karar verici bu durumda da tektir.

Organizasyon karar verme ve bilgi işlem sistemleri olarak tanımlanmaktadır. İleri bilgi teknolojisi yöneticilere karar verirken yardımcı olacak yığınlarca bilgi sağlar Bu bilgilerin işlenmesi gereklidir. Bir yöneticinin bilgi işlemede sınırları vardır. Bir yöneticinin bilgi işleme kapasitesinin sınırlı olması yoğun bilginin başka biri tarafından işlenmesini gerektirir Karar merkezi dağılır, genişler bu durum adem-i merkeziyetçi yapıyı gerektirir. Adem-i merkeziyetçiliği destekleyen diğer bir sebep hızlı değişen şartlara hemen, uygun cevaplar verilmesi zorunluluğudur. Adem-i merkeziyetçi yapı yetki devrini gerektirdiğinden, alt kademe yöneticilerinin eğitim fırsatları da artar. Bununla beraber merkeziyetçi yapısında yarar sağladığı şartlar vardır Karar genel bakışa ihtiyaç duyarsa, ve belli bir noktada toplanması ekonomik yarar sağlarsa merkeziyetçi yapı uygundur.

Merkeziyetçilik bunlara ilaveten bazı çıkar gruplarının organizasyon içinde sağlayabilecekleri menfaatlerin önüne geçip genele yönelik kararlar alınmasını da sağlamaktadır. Durumsal faktörler organizasyon için uygun olan merkezileşme miktarını belirleyecektir.

1. 2. 3. 2. Merkeziyetçilik ve Karmaşıklık İlişkisi

Merkeziyetçilik ile karmaşıklık arasında ters yönlü bir ilişki mevcut iken adem-i merkeziyetçilik ile karmaşıklık arasında eş yönlü bir ilişki mevcuttur.

Uzmanlaşma profesyonelleşme arttıkça, bu sınıftaki iş görenlerin karar vermeye katılımları ihtimali artmaktadır. Bu durum uzmanların sayısının artmasıyla birlikte karmaşıklığı arttıracaktır.

1. 2. 3. 3. Merkeziyetçilik ve Biçimsellik İlişkisi

Yüksek biçimsellik hem merkeziyetçi hem adem-i merkeziyetçi organizasyon yapılarında görülebilir. Organizasyon bireylerinin vasıfsız olduğu kurumlarda bu personelin yönlendirilmesinde talimatlar ve kuralların çokça olması beklenebilir. Bu durumda yönetim merkezileşmiş yetkiyi muhafaza eder ve yüksek biçimsellik ve yüksek merkeziyetçilik bir arada bulunur.

Vasıflı bireylerin çoğunlukta bulunduğu organizasyonlarda biçimsellik ve adem-i merkeziyetçilik bir arada bulunabilir. Profesyoneller işleriyle doğrudan ilgili kararlarda adem-i merkeziyetçiliği beklerler. Fakat stratejik organizasyon kararlarında işe böyle bir beklenti söz konusu olmaz. Profesyoneller bu tür konularda (personel sorunları) standartlaşmayı isterler. Bu durumda biçimsellik ve adem-i merkeziyetçilik bir arada bulunabilir.

Personelin vasıflı olduğu organizasyonlarda genel olarak merkezileşme faaliyetlerle ilgili kararlardan çok stratejik kararlarla sınırlı kalmaktadır. Stratejik kararlar profesyonellerin işleriyle ilgili faaliyetleri çok az etkilemektedir.

1. 2. 4. Örgüt ve Teknoloji

Teknoloji bir organizasyonda girdilerin çıktılar haline getirilmesi için kullanılan bilgi, donanım, teknik ve işlemlerin tümüdür. Teknoloji organizasyonun mal veya hizmet üretimi yapmasına bakılmaksızın tüm örgütlerde kullanılır.

Araştırmacılar teknolojiyi değişik şekillerde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalarda teknolojinin çeşitli özellikleri kullanılmıştır. İşlemlerde kullanılan teknikler, materyallerin özellikleri işlemlerde kullanılan bilgi sistemleri işlemin karmaşıklığı, işlemlerin devamlılığı otomasyon dereceleri ve işlemler arasındaki bağımsızlık özellikleri bunlara örnek gösterilebilir.

Teknolojinin sınıflandırılması ve teknoloji yapı ilişkisi konusunda Joan Woodward ve James Thomson'ın çalışmaları organizasyon teorisinin evrimsel gelişimini yansıtmaları açısından önemli çalışmaların başında gelmektedir.

Joan Woodward'ın çalışmaları

Organizasyon yapısını teknoloji çerçevesinde ele alan ilk önemli çalışmalardan biri olan bu çalışma 1960'lı yılların teknoloji yapı ilişkisi hakkındaki düşüncesini de yansıtmaları açısından önemlidir.

Güney İngiltere'de 100 e yakın üretim işletmesinde yapılmıştır. İşçi sayısının 1-2 den 1000 kısırlı rakamlara kadar değiştiği çalışmada organizasyonun yönetici sayısı, hiyerarşik yönetim kademeleri, kontrol alanları sayısı, biçimsellik dereceleri gibi yapısal unsurlar araştırılmıştır. Woodward organizasyon yapısıyla etkinlik arasında bir korelasyon olduğunu ileri sürmekte ve bu hipotezini klasik yönetim anlayışının organizasyonlar için

etkinliği sağlayan ortak bir yapının olduğu görüşü çerçevesinde oluşturmuştur.

Woodward'ın etkinliği ortak bir yapıya bağlama çalışmaları işletmelerin kendi etkinlik kategorilerinde çok değişik yapısal eşitlik göstermeleri sebebiyle beklenen sonuca ulaşmamıştır.

Woodward teknolojiyi 1) Parti retimi 2) Kütle retimi 3) Akış (Process) retimi olarak sınıflandırmıştır. Woodward'ın çalışmalarında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Kullanılan teknoloji ile yapı arasında bir ilişki mevcuttur.
2. Etkinlik yapı ile teknolojinin arasındaki uyum ile ilişkilidir. Buna göre;
 - Teknik karmaşıklık arttıkça dikey farklılaşma artmaktadır.
 - Teknolojik karmaşıklık arttıkça yönetsel ve kalifiye personel artmaktadır fakat ilişki doğrusal değildir.
 - Kütle retimi yapılan organizasyonlarda farklılaşma ve biçimsellik yüksek yetki delegasyonu düşüktür.
 - Parti ve akış üretimi yapan organizasyonlarda yapı daha gevşek, esneklik az dikey farklılaşmaya, az iş bölümüne, fazla grup çalışmasına ve daha geniş rol sorumluluklarına dayalıdır. Merkezileşme parti üretiminde çok gerekli olmayıp, akış üretiminde fazla otomasyondan dolayı azdır.
 - Kütle retiminde yüksek hat yetkisi, otorite, biçimsellik, geniş kontrol alanı, merkezileşme, yüksek iş bölümü ve az sayıda kalifiye personel oranı gözlenmektedir.

Woodward teknoloji, yapı ve esneklik arasında bir ilişki olduğunu göstererek etkinliği teknoloji ve yapı ilişkisinin uyumunun bir fonksiyonu olarak ele almıştır.

Şekil 6 - Teknoloji - Karmaşıklık Yapı İlişkisi

Yapısal Özellikler	Teknoloji		
	Parti Üretimi	Kütle Üretimi	Akış (Process) Üretimi
Dikey Kademe Sayısı	3	4	6
Yönetici Kontrol Alanı	24	48	14
Yönetici / Toplam İşçi Oranı	1/23	1/16	1/8
Nitelikli İşçi Oranı	Yüksek	Az	Yüksek
Genel Karmaşıklık	Az	Yüksek	Az
Biçimsellik	Az	Yüksek	Az
Merkeziyetçilik	Az	Yüksek	Az

Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory Structure, Design And Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J. , Printice – Hall Inc. 1988, s. 180

James Thomson'un çalışmaları

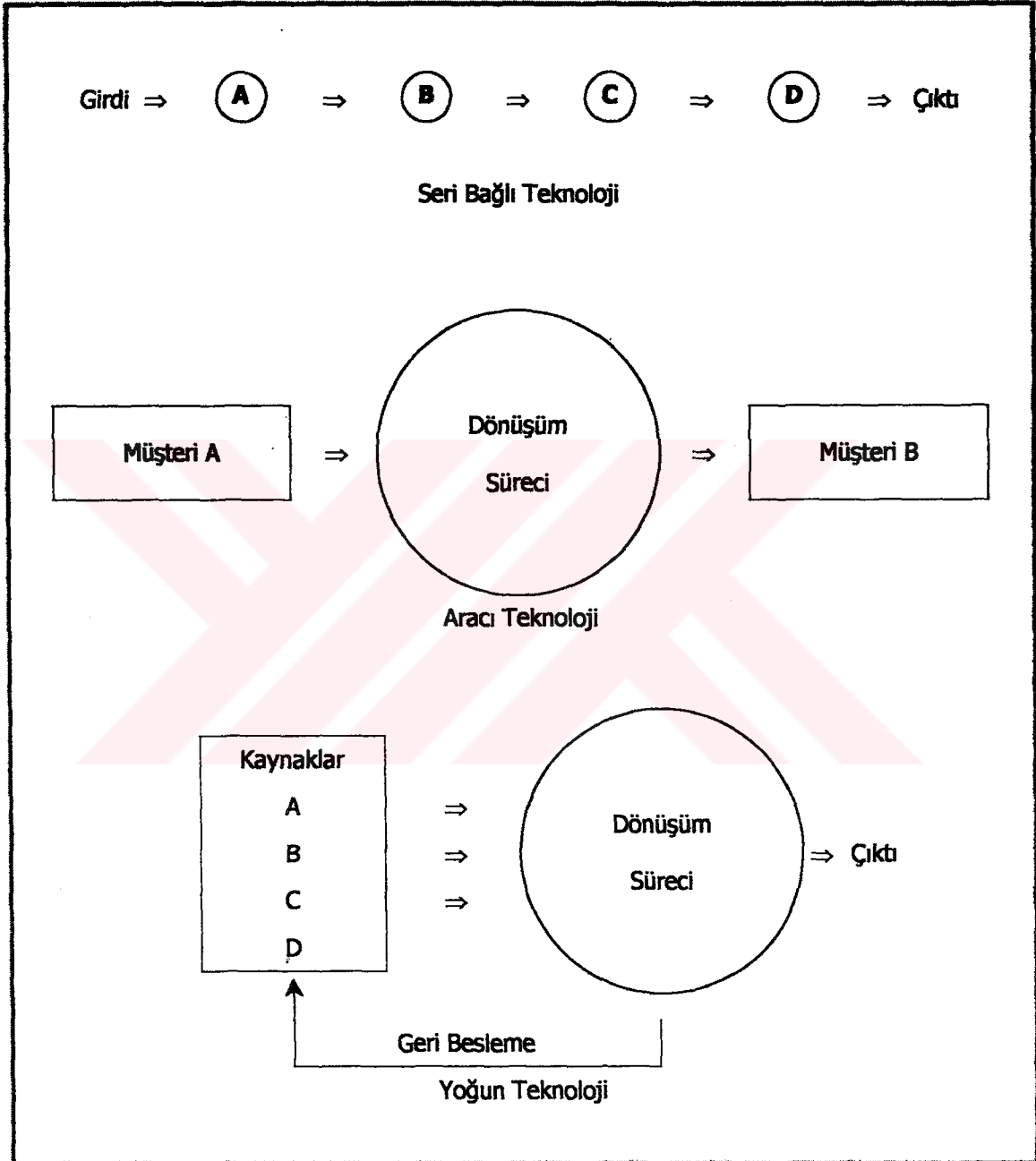
James Thomson çalışmalarında teknolojinin belirsizliğini ortadan kaldırmak için ve bu belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olacak özel yapılanma şekillerini belirlediğini ortaya koymuştur. Thomson teknolojiyi üç şekilde sınıflandırmıştır;

1. Seri Bağlı Teknoloji: İşlemler arasında seri bağımlılık mevcuttur. A işlemini bitmeden B işlemini başlayamaz. Kütle üretimleri, okul kafeteryaları bu teknolojiyi kullananlara örnek olarak verilebilir. Belirsizliği azaltmak amacıyla girdi ve çıktı aşamalarında müdahale edilebilir. Bu durumda belirsizliği giderici en iyi yol ileri ve geri dikey birleşmedir.

2. Aracı Teknoloji: Aracı teknoloji organizasyonun girdi ve çıktı taraflarındaki müşterileri birleştirir. Telekomünikasyon, büyük perakendeciler, iş ve işçi bulma kurumları bu teknolojiyi kullanan organizasyonlara örnek olarak gösterilebilir. Aracı girdi ve çıktı tarafında bağımsız olan birimleri bir dönüşüm işlemiyle birleştirir. Dönüşümü yapan ünite işlemleri belli standartlarda gerçekleştirir. Örneğin bankalar paralarını biriktirmek ve ödünç para almak isteyenleri belli standart işlemler vasıtasıyla birleştirir. Bu teknolojiye belirsizliğin giderilmesi, hizmet verilen müşteri sayısını arttırmakla olur. Müşteri sayısı arttıkça bir veya belli bir grup müşteriye olan bağımlılık girdi ve çıktı tarafları için azalacaktır.

3. Yoğun Teknoloji: Çok sayıda kaynağın organizasyonlarca sağlanıp belli bir zamanda ve belirli durumlara göre değişecek çıktıların elde edildiği teknolojidir. Probleme göre değişecek olan çıktının oluşturulmasında girdilerin seçimi, bileşimi ve siparişi geri besleme yoluyla sağlanır. Hastaneler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları ve askeri savaş birimleri bu teknolojiyi kullanan organizasyonlara örnek gösterilebilir.

Şekil 7 - Thompson'nın Teknoloji Sınıflandırması



Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory Structure, Design And Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J. , Printice – Hall Inc. 1988, s. 189

Bu çalışmaların ışığında teknoloji ve yapı arasında ilişkiyi şu şekilde ele alabiliriz.

1. 2. 4. 1 Teknoloji ve Karmaşıklık İlişkisi

Kullanılan teknoloji işler açısından rutin, bağımlı ise yani yapılacak işler basit ise karmaşıklığın azaldığı söylenebilir. Bunun tersi de doğrudur. İşlerin karmaşıklığı arttıkça yetenekli, eğitilmiş personele olan ihtiyaç yoğun teknolojinin kullanımından dolayı artacaktır.

1. 2. 4. 2. Teknoloji ve Biçimsellik İlişkisi

Basit işlerin yoğun olduğu teknolojik kullanımı söz konusu ise biçimsellik artmaktadır. Bu durumda, kullanma talimatları, neyin nasıl yapılacağını gösteren kurallar artacaktır. Böylece biçimsellik koordinasyonu sağlamakta etkin olacaktır.

1. 2. 4. 3. Teknoloji ve Merkeziyetçilik İlişkisi

Organizasyonda basit işlerden oluşan bir teknoloji kullanılıyor ise merkeziyetçiliğin arttığı görülmektedir. Merkeziyetçilik ve biçimsellik kontrol ve koordinasyon araçları olduğu için biçimselliğin yüksek olduğu organizasyonlarda merkeziyetçilik düşük olabilmektedir.

1. 2. 5. Örgütsel Büyüklük

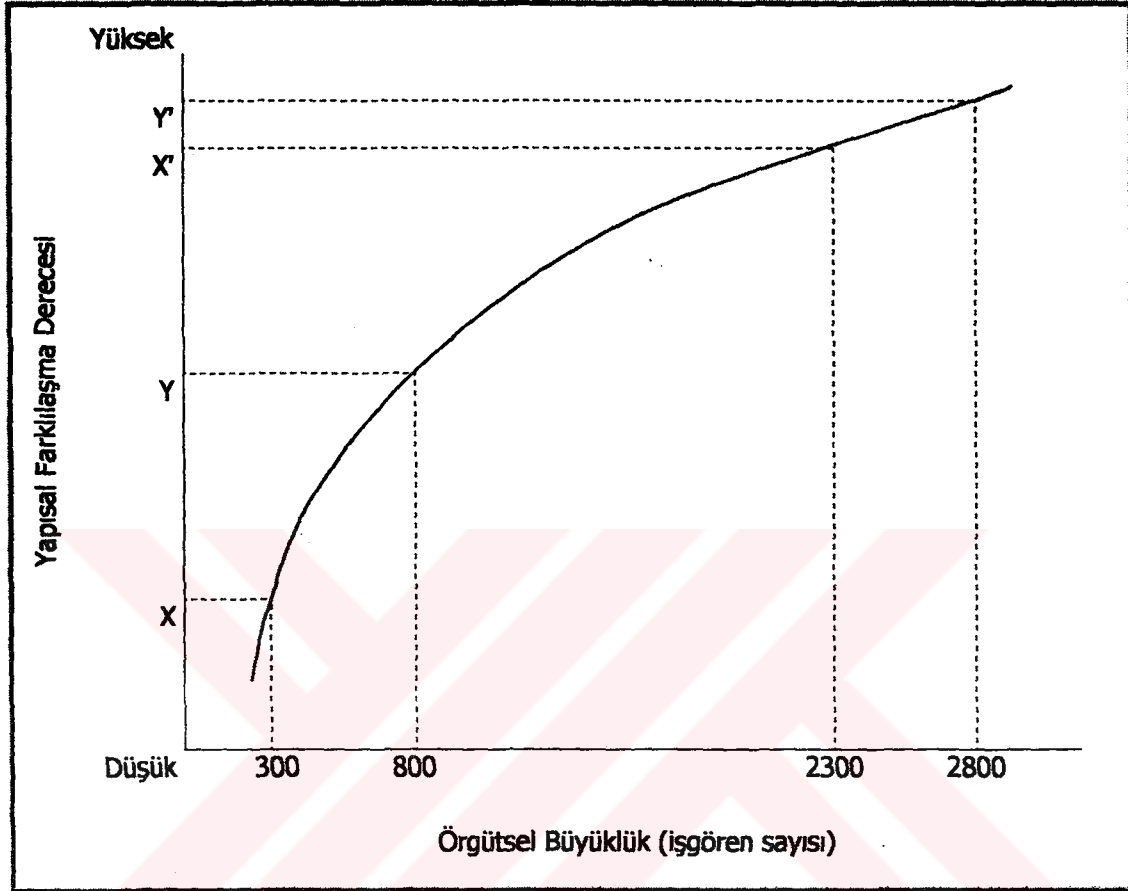
Örgütsel büyüklük ölçütlerinin neler olacağı konusunda tam bir mutabakat sağlanamamasına karşın, örgütsel büyüklük ölçütü olarak organizasyonlarda çalışanların sayısının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Organizasyon büyüdükçe çalışan sayısı artacaktır. Bu durum yatay farklılaşmaya sebebiyet vermektedir. Yatay farklılaşmanın artması görevlerin gruplandırılmasını gerektirecek çeşitlenerek artan yatay farklılaşmayı koordine etmek için dikey farklılaşma zorunlu hale gelecektir.

Örgütsel boyutta büyüme coğrafi farklılaşmayı da beraberinde getirecektir. Bu durum daha önce doğrudan gözlenen faaliyetlerin artık bu şekilde gözlenmesine imkan vermeyecek, bu durum kuralların, politikaların fazlalaşmasına biçimselliğin artmasına sebep olacaktır. Oluşan bu biçimsellik yöneticilerin genişleyen faaliyetleri koordine etmesi için yeni birimler oluşturmaya neden olacak ve dikey farklılaşma yeniden artacaktır. Bu durum yönetim kademelerinin karar alma mekanizmalarını zora sokmaktadır. Adem-i merkeziyetçi bir yapının oluşturulması öncelikli bir çözüm yolu olmaktadır.

Bunlara karşın örgütsel büyümenin hızı yapısal farklılaşmanın oluşma hızından büyüktür. Bu da organizasyonun yapısal farklılaşma oranının azalan bir şekilde organizasyonun büyüme hızından etkilendiği anlamına gelmektedir. Yani organizasyon büyüdükçe gerçekleşen her bir birim büyüme daha küçük bir birim yapısal farklılaşmaya sebep olmaktadır.

Şekil 8 - Yapısal Farklılaşma ve Örgütsel Büyüklük İlişkisi



Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory Structure, Design And Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J. , Printice – Hall Inc. 1988, s. 153

1. 2. 5. 1. Büyüklük ve Karmaşıklık İlişkisi

Büyüklüğün karmaşıklığı artırdığı kesin olmakla beraber bu etki azalan bir oranda olmaktadır. Büyüklük ile yapı ilişkisi döngüsel bir durum gösterir. Büyüklük farklılaşmaya sebep olurken artan farklılaşma büyümeye sebep

olmaktadır. Büyüklüğün dikey farklılaşma ile doğru orantılı ilişkisi kesindir. Büyüklük ile adem-i merkeziyetçi yapı arasında da doğru orantılı bir ilişki mevcuttur (Robbins, 1988:157-158). Bu noktada, 1. Askeri örgütlerin büyük örgütler olmalarına karşın karmaşıklığın, yoğun merkezileşmeden dolayı düşük olduğu görülmektedir. 2. Finansal kurumlar ve bilgisayar şirketlerinin küçük olmalarına karşın karmaşıklık derecelerinin yüksek olması, uzmanlaşmanın yarattığı bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

1. 2. 5. 2 Büyüklük ve Biçimsellik İlişkisi

Büyüklük ve biçimsellik arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Büyüyen organizasyonlarda iş görenleri kontrol ve koordine etmek isteyen yönetici ya doğrudan gözlem yapacak ya da kuralları artırarak bu isteğine ulaşacaktır. Özellikle coğrafi farklılaşmanın söz konusu olduğu durumlarda doğrudan gözlem pahalı olmaktadır. Dolayısıyla kuralların artırılması tercih edilmektedir. Bu da biçimselliğin artması anlamına gelmektedir.

1. 2. 5. 3 Büyüklük ve Merkeziyetçilik İlişkisi

Büyüklük arttıkça biçimselliğin arttığı bilinmektedir. Biçimsellik üst yönetim tarafından kullanılan bir kontrol yöntemidir. Bu da kararların üst yönetimin istediği doğrultuda alınacağı anlamına gelmektedir. Yetkilerini delege eden yönetim merkeziyetçiliği biçimsellik aracılığı ile korumaya çalışmasına rağmen bu durumdan sağlanmak istenen merkeziyetçilik ve büyüklük arasındaki ilişki aynı yönlü ölçülmemiş, tam tersi büyüklük ile adem-i merkeziyetçilik arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu bölümü özetlemek gerekirse; her örgüt için geçerli olabilecek tek bir ideal örgüt yapısı ön görülememektedir. Durumsal ve yapısal faktörler her örgüt için kendilerine özgü bir yapının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Örgüt yapıları, örgüt amaçları ve stratejileri, örgüt kültürü ve örgüt çevresi ile yapısal özellikler olan karmaşıklık, biçimsellik, merkezîyetçilik, teknoloji ve örgüt büyüklüğüne bağlı olarak oluşmaktadır.

Örgüt çevresi, örgütü doğrudan etkileyen görev çevresi, dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve uluslararası çevre alt başlıklarında ele alınabilir. Örgüt çevresinin bir unsuru olan teknolojiye değişim, organizasyonda yeni üretim süreçlerinin kullanımını gerektirebilir. Bu durum örgütsel yapıdan, yeni teknolojileri kullanabilecek işgörenlerin işe alımına kadar olan bir çok örgütsel süreci etkilemektedir.

Örgütün içinde bulunduğu çevredeki belirsizlik, örgütü bu belirsizliklerle mücadele etmek için yöntemler geliştirmeye zorlamaktadır. Örgütsel amaçların belirlenmesi ve benimsenmesi örgüt kültürü ile beraber, organizasyonun etkinliğinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütün yapısal özellikleri, haberleşme, koordinasyon, denetim vb süreçlerin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, uzmanlaşmanın yoğun olduğu organizasyonlarda karmaşıklık artmakta, bu yatay farklılaşma koordinasyonun daha iyi sağlamak için dikey farklılaşmayı beraberinde getirmektedir. Buna karşın işlerin basit, teknolojik karmaşıklığın az olduğu örgütlerde merkezileşmenin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Merkezileşmenin artması ile üst yönetim denetim aracı olarak biçimselliği kullanmak istemektedir.

Yönetmel kademe sayısı çok olan örgütlerde, yönetici kararlarının koordinasyonu zorlaşmaktadır. Bu durumda örgüt, yönetmel kademelerde azaltmaya gitmeyi, daha yalın bir örgüt yapısına ulaşmayı amaçlamaktadır. Organizasyonlar çevredeki değişim, artan rekabet ve mevcut örgütsel yapının

ortaya çıkardığı sorunlar sebebiyle örgüt yapılarını ve örgütsel süreçleri yeniden tasarlamak ya da örgüt yapılarında ve örgütsel süreçlerde değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada örgütsel küçülme, örgütün bu amaçlarını gerçekleştirmede bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME (DOWNSIZING)

Örgütsel küçülme amaç ve sonuçları açısından örgüt yapısını etkilemektedir. Seçilen örgütsel küçülme yöntemine göre, örgüt yapısında ve örgütsel süreçlerde değişiklikler oluşmaktadır. Örgütsel küçülme amaçları, örgütsel küçülme sebepleri, örgüt yapısının meydana getirdiği sorunlar ve örgüt çevresindeki değişim uygulanacak yöntemin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu çerçevede ikinci bölümde, örgütsel küçülme tanımları, amaçları, yöntemleri, örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları bölümünün rolü, örgütsel küçülmeye karşı görüşler ve örgütsel küçülmenin yarattığı sorunlar ile çözüm yolları ele alınmıştır.

2. 1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TANIMLARI

Örgütsel küçülme değişik kaynaklarda çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların en sık kullanılanları ve unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel küçülme planlı olarak pozisyon ve işlerin ortadan kaldırılmasıdır (Cascio, 1993:95; McKinley, 2000:227).
- Stratejik bir seçim olarak fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemde rekabetin arttırılması farklı kaynaklarda azaltmaya gidilmesidir (Dewitt, 1998:64).

- Örgütsel küçülme çalışan sayısını azaltırken aynı zamanda maliyetleri kesmek için sistemin ve politikaların yeniden tasarımı, bazı fonksiyonların ortadan kaldırılmasını içerir (Dewitt, 1998:64).

- Örgütsel küçülme personelin bilinçli olarak azaltılmasına işaret eder ve devamlı ve hiç bitmeyen fırsatların bir seti olarak yeniden tanımlanabilir. Hiçbir ölçü ya da tasarruf seviyeleri bir hedef olarak beliremez; çünkü hangi seviye belirlenirse belirlensin daha iyi bir seviye mevcuttur (Cameron, 1991:62).

- Örgüt performansını artırmak için iş gücünde azaltmaya gitmektir (Applebaum, 1999:437).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel küçülmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz;

"Örgütsel küçülme 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 süreçtir. "

2. 2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME AMAÇLARI

Örgütsel küçülmenin bir çok amacı vardır ve birden fazla amacı gerçekleştirmek için yapılır. Örgütsel küçülmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Genel giderleri (Cipolla, 1995:1), üretim maliyetlerini düşürmekte, çabuk, etkin ve sık kullanılan bir yöntemdir (Cameron, 1991:58).

- Üretkenliğini artırmak(Hitt, 1994a:1), rekabetçiliği geliştirmek (Cipolla, 1995:1; Applebaum, 1999:437; Eneroth, 1996:3), şirket performansını artırma, kaliteyi, (Cameron, 1991:58), Ciroyu artırmak (Applebaum, 1999:437; Woodard, 1999:1) yüksek kârlar elde etmek(Cipolla, 1995:1), hızla dönen yatırım ve hisse fiyatlarında artış sağlamak, finansal problemlerini azaltmak (Worrell, 1991:673), değişime ayak uydurmak (Gowing, 1998:18)

- Uzmanlaşmış, esnek, gevşek bağlı birimler oluşturarak (Cameron, 1991:58) iletişimin daha kolay olmasını ve karar verme sürecini hızlandırmak. (Cascio, 1993:98)

- Örgütsel yapıyı önemli değişiklikler ile optimize ederek (Applebaum, 1999:437) yönetici takımlarının verimlilik, etkinliklerini artırmak ve yalın, (Womack, 1994:103; Sutton, 1992:124), esnek (Long, 1995:7) pazara cevap veren (Train, 1991:10) müşteri odaklı (Reimann, 1993:1; Cipolla, 1995:1) ve çalışanların bağımsızlığını kısıtlayan rutin iş tanımlarını azaltarak yaratıcı (Sutton, 1992:124) organizasyonlar elde etmek (O'Neil, 1994:20).

Örgütsel küçülmenin önemli amaçlarından biri de çekirdek (core) yeteneğe dönmek, yeni temel değerler yaratmaktır (Carroll, 1994:8; Applebaum, 1999:437; Collins, 1996:66).

2. 3. ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMİYİ GEREKTİREN SEBEPLER

Günümüzde bir çok işletme personel sayısında azaltmaya gitmekte ve organize olma şekillerini değiştirmektedirler. Bu işletmeler daha yalın ve etkin olabilmek amacıyla, üst düzey, orta düzey yönetici ve personel sayısında ve

Üretim hattında çalışan işçilerinde azaltmaya gitmektedirler (Cascio, 1993:8). Örgütsel küçülmeyi gerektiren sebepler aşağıda toplulaştırılarak belirtilmiştir;

- şirket borçları ve nakit alış problemleri (Cascio, 1993:95), hızlı teknolojik ve sosyal değişiklikler, yöneticilerin firmalarının kaynaklarının pazarda satılmasının devam eden operasyonlardan daha fazla getiri sağladığına olan inançları (Dewitt, 1998:59), görülmemiş rekabetçi baskılar (Hamel, 1994:124; Demarie, 1995:71; Hammer, 1990:104; Woodard, 1999:1), pazar payı kaybı, kârlılık kaybı, yerli veya yabancı rekabetçi bir firmanın pazara girişi (Gutknecht, 1993:26; ameron, 1991:58), ekonomik daralma (Day, 1997:93), birleşmeler (Hitt, 1994b:37), ele geçirmeler (Gutknecht, 1993:26; Hitt, 1994b:37), artan kompleks evre (Levine, 1998:305)

- Çalışanların maliyet ve verimsizliğinin artması (Argyris, 1994:78) ekonomik daralma (Bennett, 1995:1025), global rekabet (Gotlieb, 1994:1; Roach, 1991:82; Day, 1997:93), endüstriyel değişim hızı ile şirket değişim hızı arasındaki fark (Hamel, 1994:124), yavaş ya da olmayan büyümenin şirketlerde araştırma ve büyüme ve çalışanların bütçelerini ve yatırım programlarını desteklenemez hale getirmesi (Hamel, 1994:124; Day, 1997:93)

- Merkezileşmenin, şirketlerde maliyet faydaları için yapılsa bile bürokrasi yaratması , stratejilerden uzak olmaları ve kullanıcı ihtiyaçlarına cevapsız kalmaları sonucunu yaratması (Simsom, 1990:158).

- Çevresel düzenlemelerin genelde belirli standartlar koymasđ bunların genelde maliyet olarak şirkete yansıması ve sonuçta şirketlerin rekabetine olumsuz etki yapması ya da bazı birimlerini kapatmalarına sebep olması (Sanchez, 1997:141; Roach, 1991:82; Demarie, 1995:71), pazarda daralma, hızlı büyüme, kaynak kıtlığı, globalleşme, gümrük korumaların kalkması,

borçluluğun artması, değer üretmeyen kısımların tasfiyesi (Day, 1997:93; Goold, 1993:15).

-Teknik sistemde artan sorunlar, bu sorunların örgütsel başarısızlığa, dış şartlara karşı zayıf hale gelinmesine sebebiyet vermesi ve buna karşı çeşitli teknik önlemlerin alınması, bu önlemlerin sonuçlarının beklentileri karşılamaması durumunda insani boyuta önlem getirilmesi, bunun da istenilen faydayı sağlamaması durumunda yeni tasarıma geçiş (Boiney, 1998:306), müşteri kaybı (Hammer, 1990:104) finansal kriz, demografik yapıda meydana gelen değişimler, örgüt yapısının değişen şartlar altında cevap veremez hale gelmesi, karar verme ve iletişimde yaşanan zorluklar, (Woodard, 1999:1)

- Hızlanan değişim (Kim, 1987:222) (Hamel, 1994:128) ve sürekli değişen bir çevre ile karşılaşan şirketler örgütsel küçülme yapmaya zorlanmaktadır (Hitt, 1994a:1).

Örgütlerde küçülmeyi gerektiren sebeplerden bir tanesi de örgütsel gerilemedir (decline). Örgütsel gerileme tanım olarak kesinti yapmaya sebep olan kısıtlanmış kaynaklar ve baskılardır (Cameron, 1987:127).

Örgütsel gerileme bazı ölçümlerde azalmaz. Bunlar satışlar, iş gücü, kâr, kâr oranlarıdır. Bunların birinde düşüş firmanın geleceğini tehlikeye atmaz. Bunlar sorunlu bölgede bazı tedbirler alınarak çözülebilir. Ayrıca örgütsel gerileme belirli bir süre için bu ölçümlerde azalma olarak da görülebilir. Ayrıca bunun işin genelindeki dalgalanmadan mı yoksa firmaya özgü mü olduğu da anlaşılmalıdır. Şirket için asıl gerileme firmanın uzun dönemli varlığını tehdit eden baskıları görmekte ve kaçınmada başarısız olmasıdır. Örgütsel gerileme döneminde de uzun süre kalan firma sonuç olarak uzun dönemli yaşam şartları sağlayan performansından uzaklaşır (Long, 1995:11).

Örgütsel gerileme 5 safhaya ayrılır;

1. Körlük durumu: Karar vericilerin iç ve dış değişimlerin firma üzerine olumsuz etkilerini görüp yetersiz olmaları.

2. Hareketsizlik dönemi: Yöneticilerin durumu görüp buna karşı önlem alamamaları.

3. Hareket dönemi: Finansal göstergelerin belirginleşmesi ve karar vermenin artık elzem hale gelmesi.

4. Kriz durumu: Üçüncü durumda problemleri çözmemesi durumunda dördüncü duruma kriz durumu girer.

5. Çözülme: Problemlerin çözilemeyip daha da artması durumunda oluşur. Bu durumdan çıkış zordur; çünkü bu süreçte insan ve finansal kaynaklar azalmıştır (Weitzel, 1991:7).

Örgütsel küçülmeye başlamadan dikkatli planlama ve karar verme çok önemlidir aksi halde sonuçlar durumu daha da kötü hale getirebilir. Etkin örgütsel küçülme örgüt misyonu ve bunun nasıl en iyi başarılabileceğine odaklanan stratejik kararlar serisi ile başlamalıdır. (Cipolla, 1995:6)

Örgütsel gerilemenin yarattığı sorunlar şekil 9'da görülmektedir.

Şekil 9 - Örgütsel Gerilemenin Olumsuz Sonuçları

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

Kaynak: Willam Weitzel ve E. Jonsson 1991 "Reversing The Downward Spiral : Lessons From W. T. Grant And Sears Roebuck", Academy Of Management Executive, V, 3 : 9

2. 4. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME MODELİ

Örgütsel küçülme modelinin ana aşamaları şunlardır:

1. Örgütsel küçülme metotlarının seçimi

Organizasyon içinde bulunduğu çevresel şartlara, elde etmek istediği amaçlara göre örgütsel küçülmede uygulayacağı yönetime karar verir. Bu yöntemler işgören çıkarmadan başlayarak, yeniden yapılanmaya kadar değişmektedir.

2. Zaman ve plan aşamalarına karar verme

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

3. Sonlandırma planının hazırlanması

Sonlandırma planı, işten çıkarılanların başka işlere yerleştirilmesi, işten çıkarılacaklara bilgi verilmesi yanında aşağıdaki unsurları içermektedir:

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

4. İşte kalanlar için destek planlamaların yapılması

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

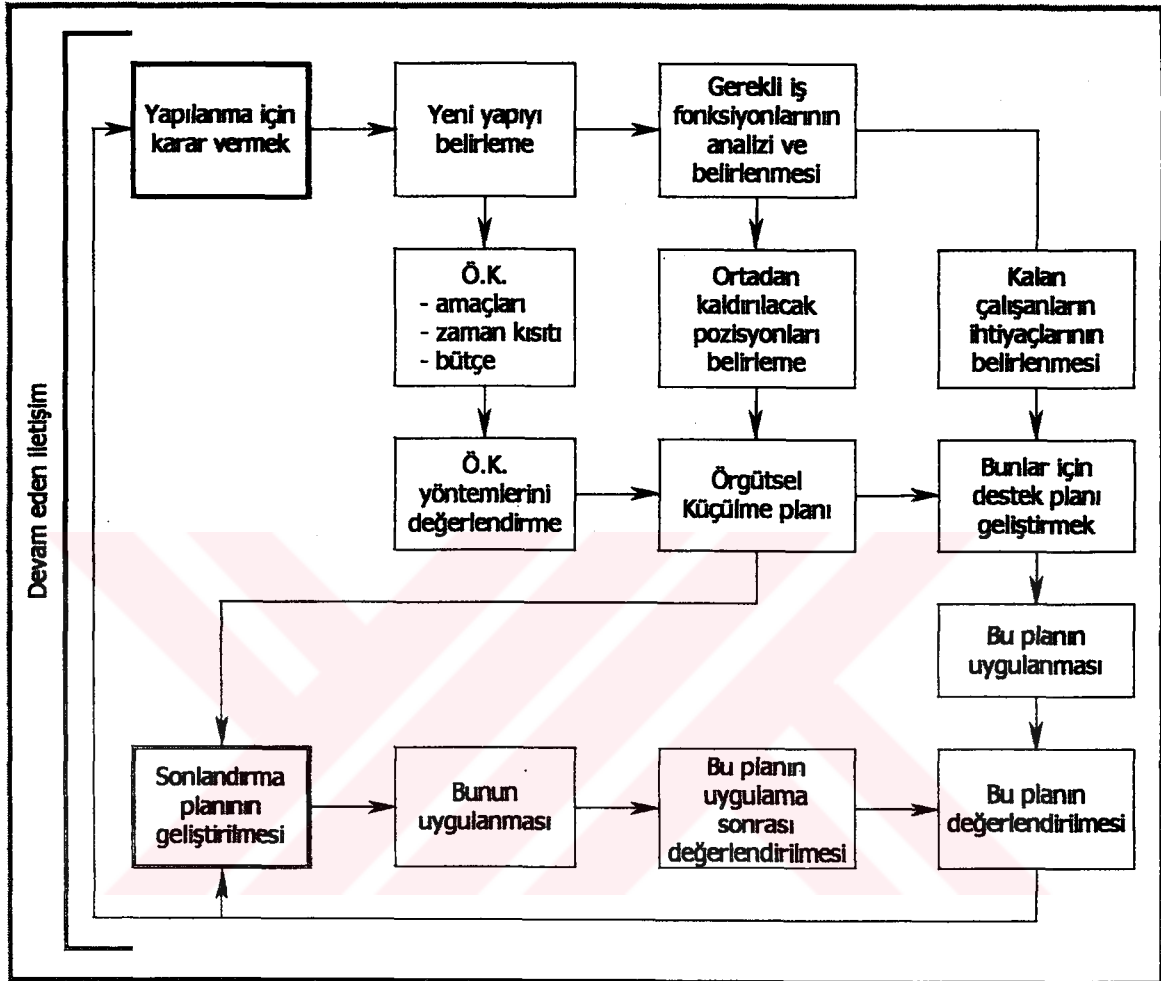
- Yöneticiler için eğitim ve moral seminerleri
- İçerik ve iletişim programları
- Diyalog seansları
- Stresle başa çıkma yolları için toplantılar
- Bilgi toplantıları
- Bilgi ve yetenek artırma eğitimleri

5. İletişim planının hazırlanması

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

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

Şekil 10 - Örgütsel Küçülme Modeli



Kaynak: Nadia Labib ve S. H. Applebaum, "The Impact Of Downsizing Practices On Corporate Success", Journal Of Management Development, 1994, XIII, 7 :73

2. 5. YENİDEN YAPILANMA YOLUYLA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Şirketler yaşamak ve gelişmek istiyorlarsa devamlı şekilde kendilerini yenilemek zorundadırlar (Bedeian, 1998:58). Başarılı olmak için örgütsel küçülme örgütün misyonunu, insan kaynaklarını etkileyen örgüt kültürünü (Tannenbaum, 1994:3), müşterilerini, sendika ortamını, gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını, mevcut iş gücü yeteneklerini, uzmanlıklarını ve gelecekteki örgüt yapısını hesaba katmalıdır (Cipolla, 1995:3).

Örgütsel küçülme yapacak olan yönetimler önemli düzeyde finansal kaynaklara, insan kaynaklarına, üretim kaynaklarına yatırım yaptıkları için, içinde bulundukları şartlara göre uygun planı seçmelidirler. Bu işletmelerde stratejik liderlik çok önemlidir; çünkü değişmek için verilen karar, değişimi zorlayan sorunların yorumu ve bunlara karşı alınacak önlemlerin seçim ve uygulaması liderlik için önemlidir. Liderlik herhangi bir örgütte yeniden düzenleme, sürekli bir şekilde hızla değişen şartlar altında çalışmaya zorlanırken aynı zamanda kaynak ve insan gücü azlığı gibi sorunlarla da karşılaşır. Bu sürekli değişim altında karar vermede liderlik sürekli şekilde yakın ve uzak hedeflerin vizyon, misyon ve operasyonlarla bağını daima kurmalıdır; çünkü bu vizyon kurulmazsa istenen tam olarak elde edilemez. Bu süreç çevre ile uyum içinde olmalı, bütünlük arz etmelidir. Bu liderlik altında şirketin vizyonu paylaşılmalı ve misyon, strateji yönetim tarafından açık şekilde ifade edilmelidir. İletmenin misyon ve uzun dönemli stratejileri uzun dönemli analize tabi tutulmalı, lider bütün çalışanları belirlenen vizyon etrafında birleştirmeli ve bağlılıklarını sağlamalıdır. Lider bütün üyelerle sürekli iletişim kurmalıdır (Hitt, 1994a:2). Liderlik örgütsel küçülmede kısa dönemli sorunların çözümünü kolaylaştırır, çalışanların motivasyon ve bağlılığını sağlar. İlk uygulamadaki zor dönemin aşılmasını kolaylaştırır. Liderlik ayrıca uzun dönemli rekabetçiliğe katkı vererek, hızlanacak geliştirme ve araştırma faaliyetlerini önemser, bu dönemde şirket için uzun dönemli

fayda getirecek unsurları gözden uzak tutmamayı gerektirir. Stratejik düşünme ve örgütsel yetenekler olan çekirdek uzmanlığın gelişim ve korunmasını sağlar, insan sermayesinin korunup gelişmesini, etkin şirket kültürünün oluşmasını ve ödüllendirme stratejilerini belirler. Sonuç olarak liderlik işletmenin kısa ve uzun dönemli vizyonunu sağlar (Hitt, 1994a:10).

Örgütsel küçülmede üst yönetim için 3 önemli dikkat edilecek husus, 1. firma çıkarları ve çalışanların haklarını çiğnememek 2. firma sahip ya da sahipleri ya da hissedarların çıkarları için üst yönetimin işletmenin finansal sağlığını sağlaması ve geliştirmesi 3. işe örgütsel küçülme zamanlamasının, örgütsel küçülme metodunun ve içeriğinin çalışanlara rahatsızlık vermeyecek şekilde yapılmasıdır. Zamanlama olarak önceden bu işin ne zaman olacağının çalışanlara duyurulması, metot olarak Örgütsel Küçülme bilgisinin açık olması ve iletişim kanalları ile çalışanlarla bilgi akışının sağlanması gerekir. İçerik ise örgütsel küçülme sebepleri hakkında bilgi verilmesidir (Hopkins, 1999:145).

Bu süreçte çalışan motivasyonunun yüksek olması gerekir. Bu ancak çalışanlara otonomi vererek ve örgüt birimleri arasında karşılıklı bağımlılık yaratarak olur. Bütün birimler pazara doğrudan bağlanabilmeli ve bütün çalışanlar sonuçlar ve müşteriler hakkında bilgi sahip olmalıdır. İki önemli faktör sonuçların karşılaştırılması ve bilginin karşılıklı birimler arasında değişimidir. Yukarıda sayılanların yapılması için işletmenin önem vermesi gereken konular; merkezi kariyer planlaması, otomasyon sistemi, yüksek seviyeli yöneticinin varlığı, hiyerarşik müdahale ve kontrolün sınırlandırılmasıdır (Mastenbroek, 1988:61).

Yeniden yapılanma yoluyla örgütsel değişim stratejileri, örgütün bütününe planlı ve sistemli bir geliştirme yaklaşımı olan örgüt geliştirme (Bumin, 1990:8) ile kesişmektedirler.

Bu çerçevede yeniden yapılanma yoluyla örgütsel değişim stratejilerini üç başlıkta ele alabiliriz.

1. Yeniden yapılanma (Reorganization)

2. Süreç yenileme (Reengineering)

3. Yeniden düşünme, (Rethinking)

2. 5. 1. Örgütsel Küçülme ve Yeniden Yapılanma (Reorganization)

Bir firma maliyetlerini hızlı bir şekilde azaltmadan başka bir seçimi yoksa yeniden yapılanmaya gidebilir. Bu gibi durumlarda , çalışan bağlılığına kayıtsız kalabilir. Eğer işletme batarsa, hiçbir çalışan kalmayacaktır. Özellikle işten çıkarmanın uygulandığı durumlarda temel sorun hayatta kalmaktır.

Yeniden yapılanma sebepleri örgütsel küçülme sebepleriyle paralellik gösterir. Büyüme isteği ve kârlılık güdüsü gibi. Ayrıca kıyaslama (benchmarking) bazı önemli yeniden yapılanma programlarına sebep olur; çünkü lider firmanın üretkenliği ile bu işi yapan firmanın üretkenliği karşılaştırılır.

Yeniden yapılanma uygulanırken personel giderlerinin satış hacmine oranı, şirket elemanlarının işçilere oranı, rapor hazırlayan personelin, rapor verilen kişiye oranı gibi temel analizler yapılır (O'Neil, 1994:13-14).

Yöneticiler net geliri artırmanın harcamaları azaltmaktan ve varlıkları azaltmaktan daha zor olduğunu bilirler (Hamel, 1994:125). Yeniden yapılanma, varlık yapısı ve kaynak tahsislerini değiştirerek (Hitt, 1994b:39), çalışan sayısını azaltmak (Argyris, 1994:78), yeni teknolojiye yatırım, bazı fonksiyonları ortadan kaldırmak, hiyerarşi ya da birimleri ortadan kaldırmak (Gowing, 1998:18-21), harcamaların azaltılması, çalışanların yetkilerinin

artırılması, üretimin yeniden dizaynı, portföyün yeniden düzenlenmesi (Hamel, 1994:124) işlemlerini içerir ve her alandaki aşırılığın bir faydalı düzeltmesi olarak düşünülür. Bu çerçeveye ürün yelpazesi de girer(Hitt, 1994b:39; Hayes, 1986:66). Yeni akademik çalışmalar yeniden yapılanmanın şirketlerin performanslarının artırılmasına yardım ettiğine dair görüşü desteklemektedir (Goold, 1993:14).

Yeniden yapılanma örgüt şemasında değişikliklere sebep olur ve aşağıdaki unsurlarda bir azalma ortaya çıkarır.

1. Bütün örgütsel büyüklükte
2. Çalışanların sayısında
3. Örgütsel birimlerin sayısında
4. Örgütsel birimlerin büyüklüğünde
5. Hiyerarşi seviyelerinin sayısında

Yeniden yapılanma örgütsel dizaynı anlamada en temel yöntemdir. Örgüt şemasında, yönetici grupları ve raporlama ilişkilerinde tipik olarak örgüt birimlerinin yeniden sıralanması anlamına gelir. Örneğin bütün bölümler ya da iş birimleri birleştirilebilir veya ayrılabilir. Ya da iş fonksiyonları için mühendislik, operasyonlar, bilgi sistemleri, dağıtım veya hepsi bir araya getirilebilir, iş birimlerinin içine konulabilir veya ayrılabilir. Yeniden yapılanmanın en açık avantajı onun açık ekonomik etkisidir (O'Neil, 1994:19).

Yeniden yapılanmada örgütün geleceğinin bir paylaşılmış vizyonu, iyi ifade edilmiş misyon ve yönetim tarafından desteklenen strateji, çalışanlar tarafından sahiplenilmiş ve örgütsel süreçler, ürünler ve insanlara dayanarak oluşturulursa başarı şansı artar. Yeniden yapılanma örgütün misyon ve uzun

dönemli stratejilerinin sürekli analizini gerektirir. Ayrıca bu süreçler insanların yeteneklerinin sürekli izlenmesini gerektirir (Hitt, 1994a:19).

Bir çok kişi yeniden yapılanmayı işten çıkarmalarla aynı kefeye koyarlar bunun sebebi basittir; bu dönemde, işgören azaltma ile karşılaşilmektedir. Oysa yeniden yapılanma örgütün gelecek için ideal bir pozisyonuna yönelmesidir (Marshall, 1994:1).

2. 5. 2. Örgütsel Küçülme ve Süreç Yenileme (Reengineering)

Kalite ve performans krizlerinden çıkmak için şirketler takım kavramına yönelmektedirler. Bu kavrama dönmenin çeşitli sebepleri vardır;

1. Örgütler o kadar kompleks hale gelmişler ki, iyi bir karar verme işleminin yapılması bir birey için çok zor bir hal almıştır.

2. İyileştirme ve geliştirme faaliyetleri işlem akışına yoğunlaşmaktadır. Çapraz işlevsel takımlar gerekli bilgi ve bilgi birikimini sağlarlar.

3. Yöneticilere göre eğer insanlar devam eden çalışma takımlarına yerleştirilirse daha iyi motive olurlar ve daha çok üretici olurlar.

Son zamanlardaki öğrenen örgüt modellerinin önerdiği gibi takımlar örgütlerin büyüme ve esnekliği için hayati olan yeni bilgiyi kazanma ve paylaşmada doğal yollardır (Nahavandi, 1994:58).

Süreç yenileme teknik ve rasyoneldir. Örgüt tasarımcıları tarafından en iyi performans ve rasyonel mükemmellik için örgütün yeniden tasarlanmasıdır. Süreç yenilemede merkezi kontrolle üstten alta bütün birimlerde değişim yapılmalı (O'Neil, 1994:21), işlemlerin yapılışı

yenilenmelidir (Prahalad, 1990:104 ; Stoddard, 1995:1). Süreç yenileme teknik ve kültürel yapıda bir değişim olarak görülmeli (Biazzo, 1998:1002) çalışma yöntemleri iş gören ve yöneticiler dahil olarak, roller ve düşünüş şekli ile beraber değişmelidir. Planlama ve uygulamada çelişkili olunmamalı, sürekli öğrenme desteklenmelidir. Süreç yenileme radikal bir süreçtir (Levine, 1998:2251; Womack, 1994:93)

Yeniden yapılanma şirketi işlem hatlarına dönüştürür ve odak olarak başlangıç ve sonda müşteriye ele alır (Grint, 1998:560).

Yeniden yapılanma üstün performans başarıları elde etmek için iş düzeninin yeniden tanımlanmasıdır. Bu süreç ufak çaplı iyileştirmelerle ilgilenmez. Temel değişiklikleri içerir yüzeysel değildir. Bu yöntem maliyet ve çalışan sayısı azaltılması için değil, stratejik rekabetçi yapı sağlamak amacıyla uygulanır. Yeni teknolojiler bu süreci destekler ve bu sayede işlemler daha kısa zaman alır, farklı işleri yapan daha az merkezi personele ihtiyaç olur (Marcella, 1995:84-101).

Süreç yenilemede eski ve işe yaramayan kuralları değiştirmek esas amaçtır. Kalite, yaratıcılık ve hizmet artık, maliyet, büyüme ve kontrolden daha önemlidir. Günümüzde işgörenlerin büyük bir bölümü eğitilmiş olup sorumluluk taşıyabilme gücüne sahiptir; işlerinde ve işin nasıl yürütüleceği hakkında söz sahibi ve olmak istemektedirler. İş süreçleri ve yapıları eskimiş örgütlerin hedefleri ile bağları zayıflamıştır. Eski iş süreçleri ayrı işlerin bir sıralaması ve bu işlerin doğru yapıp yapılmadığının izlenmesi işidir. Bu yöntem genelde belli işte yoğunlaşmış işçi kitleleri ve ölçek ekonomilerinde çok iyi çalışan bir süreç olup verimsizliği gizlemektedir. Bu süreçler zaman içinde teknolojik, demografik değişimin hızlanması ile eskimiş ve yenilenmesi gerekli hale gelmiştir. Süreç yenileme ile bu eski kurallar atılarak işin temelini oluşturan prensiplerin belirlenmesi ve bu prensiplere dayalı kuralların oluşturulmasına geçilmiştir (Prahalad, 1990:105).

En üst kademeye kadar süreç yenileme gerekliliği açıktır. Bir çok işletmenin çalışma sistemleri her geçen gün daha az rekabetçi, daha az dinamik ve karmaşıklığın fonksiyonel olmayan sonuçlarına dönüşmektedir. Dahası, bütün örgütler zaman içinde bürokratikleşme eğilimindedirler. Rutinler artıp basitleştiğinde, bu bölüm şekillenir ve savunulur olur. Politikalar performanstan üstün tutulmaya başlanır (O'Neil, 1994:14).

Yaşama problemiyle karşılaşan şirketlerin çok az seçimi vardır. Süreç yenilemede iki ana yol takip edilebilir. Bunlar devrimci ve evrimci yollardır. İyi bir şekilde yönetilmiş bir organizasyon evrimci yolla sonuçta büyük başarı elde edebilir. Evrimci yol değişimi liderlik ve çalışanlar arasında açık ve geniş bir diyalog kurmak suretiyle yapılır. Bu süreçte değişim ihtiyacı iç bünyeden çıkar ve yapılan işlerden tatminsizlik duyulması ve daha iyi yapma isteği oluşur. Değişimin doğası ve bazı örgüt personelinin rahat olması için ve şirketin karşılaştığı içsel ve dışsal kısıtlar ile belirlenir.

Diğer taraftan devrimci süreç yenileme değişimi dışarıdan zorlar. Bunlar yeni yönetici olarak değişimden çekinmeyen ve değişimin gerekliliğini vurgulayan kişilerdir. Bu yöntemde diyalog kısıtlıdır. Değişim bir kriz tarafından zorlanır. Bu süreç çalışanlara "bu sistem artık böyle çalışabilme şansını kaybetmiş olup bir yerden düzenlenmeye ihtiyaç duymaktadır, bu sebeple yeni yapıda yer almak istiyorsanız kabiliyet ve kapasitelerinizi bize kanıtlayın" mesajını yollar. Devrimsel süreçte sert kararlar çok yaygındır. Maliyet kısıtlaması, işten çıkarma, şirketin ana yapısını değiştiren yeniden yapılanması bu duruma örnek teşkil edebilir. Bu yolun en önemli özelliği hızdır. Bu yöntemde şirketsel ve bireysel kimlik kaybına yol açar, kişilerin iş yükü ve yaptığı iş tanımlarını değiştirir. Kendini güvende hissetmeyenler değişimi baltalamaya çalışırlar. Bu yöntem yukarıdan güçlü kontrolü gerekli kıldığı için alt kademe inisiyatiflerini kısıtlar bu da huzursuzluk yaratır ve başarı için katılımı engeller. Ayrıca bu devrimsel süreç günlük olarak üst yönetimin sürece katılımını gerektirir. Devrimsel süreç, değişim küçük birimde

olduğu ve gerçek bir iş performans krizi bulunduğu durumlarda daha iyi sonuç vermektedir.

Evrimsel sürecin en büyük özelliği tamamen başarısızlık riskini azaltması ve çalışanların bu sürece katılımını sağladığı için sürecin yumuşak geçmesini sağlayarak tüm örgütün değişim kapasitesini arttırmasına yardımcı olmasıdır. Buna karşın zayıf yönü çok zaman alması ve değişen koşullar altında yenilenme gereğinin duyulması, değişimin zaman içinde artma eğilimi göstermesi ile bu uzun süreçte motivasyon kayıplarına yol açmasıdır.

Sonuç olarak radikal değişim süreç yenilemenin temelidir. Süreç yenilemek isteyen örgütler uzun dönemli vizyon sağlayan ve değişim için istek yaratan radikal planlar yapmalı, her işletme uygulamanın nasıl yapılacağına kendi şartlarına göre karar vermelidir. Eğer işletme bir yaşam mücadelesi veriyorsa devrimsel süreç, diğer durumlarda ise evrimsel süreç uygulanabilir. İşletme evrimsel süreci daha fazla katılım istiyorsa ve zamanı varsa tercih edecektir (Stoddart, 1995:2).

Başarılı bir süreç yenileme için aşağıda altı aşamadan oluşan yöntem izlenebilir (Attaran, 2000:797):

1. Aşama: Hazırlama

- Süreç yenileme için gerçek bir potansiyelin olup olmadığının belirlenmesi

- Amaçların oluşturulması

- Süreç ve müşteriler ile ilgili hedeflerinin belirlenmesi

- Örgütteki engellerin belirlenmesi

2. Aşama: Değerlendirme

- Mevcut sürecin detaylı olarak anlaşılması

- Maliyet, kalite ve zamana göre sonuçları ölçme
- Doğru süreci bulma
- Sürecin sınır ve alanını açık belirleme
- Değişim planları geliştirme

3. Aşama: Çözüm

- Süreç bağlarını yeniden inceleme
- Bilgiyi birleştirme
- Alternatifleri yeniden tanımlama
- Yetenek ve personelin ihtiyacını belirleme
- İşleri ve takımları belirleme
- Çapraz işlevsel takımları kurma
- Süreci sahiplenme

4. Aşama: Kıyaslama (Benchmarking)

- Performansı etkileyen faktörler bulunur
- Performans karşılaştırılır
- Süreç için radikal ve farklı yaklaşımlar geliştirilir

5. Aşama: Geliştirme

- Süreç, insan, teknoloji geliştirmeyi birleştirilir
- Uygulama için ortam sağlanır
- Uygulama sırası belirlenir
- Ana hedefler iyi tespit edilir
- Performans standartları belirlenmelidir
- Açık testler belirlenmelidir

6. Aşama: Dönüşüm

- Uygulama performans hedefine doğru yöneltilir
- Yeni testler işlemlerde denenir
- Sonuçları izlenir
- Çalışanlara geniş eğitim sağlanır

2. 5. 3 Yeniden Düşünme (Rethinking)

Yeniden düşünme uzun dönemli bir çabadır. Bu yöntem organizasyonel karmaşıklığı basitleştirmeden açıklığa kavuşturur. Yeniden düşünme organizasyonun hiyerarşik kontrolünü bireysel bağımsızlık ile eş anlamlı işbirliğinin bir dengesi olarak ele alırken (O'Neil, 1994:20) çekirdek yetenek ve kapasiteyi teşhis ve geliştirme yöntemi olarak işletmenin müşteri ve hissedarları için değer yaratmada kullanır (Long, 1995:8).

Çekirdek yetenek farklı üretim yeteneklerini koordine etmek ve çoklu teknolojileri birleştirmek, iletişim, katılım ve bağlılıkla örgütün bütününde çalışmak demektir. Bu yapılsa örgüt değer üreten hale gelir. Bu yetenekler bireyler etrafında birleşerek onların fonksiyonel uzmanlıkları ile yeni ve ilginç yolların çıkmasına sebep olurlar. Bu uzmanlık kullanılmakla bitmez ve uygulandıkça artar. Bunlar şirketi bir arada tutan bir tutkaldır. İşletmeler için hiyerarşi ancak çekirdek uzmanlık, çekirdek ürünler ve pazar odaklı iş birimleri ile olmalıdır (Prahalad,1990:79; Hammer,1990:674; Long, 1995:7-8).

Bir işletme için, her düzeyde çekirdek yetenek en önemli ve ayırt edici kaynaklardır. Bu özellikler rekabet eden firmalarca taklit edilmekte en zor olanlarıdır. Çünkü bunlar bilgi, yetenek ve zaman içinde geliştirilmiş

süreçlerdir ve bunlar çok kısa süre içinde değişmezler. Çekirdek yetenekler tanımlanırken şu noktalara dikkat edilmelidir;

1. Geri besleme mekanizması oluşturarak sürekli öğrenmeyi desteklemek ve çekirdek yetenek ile stratejik hedefler arasında optimum dengeyi korumak için hızlı cevap verebilecek düzeyde olmak.

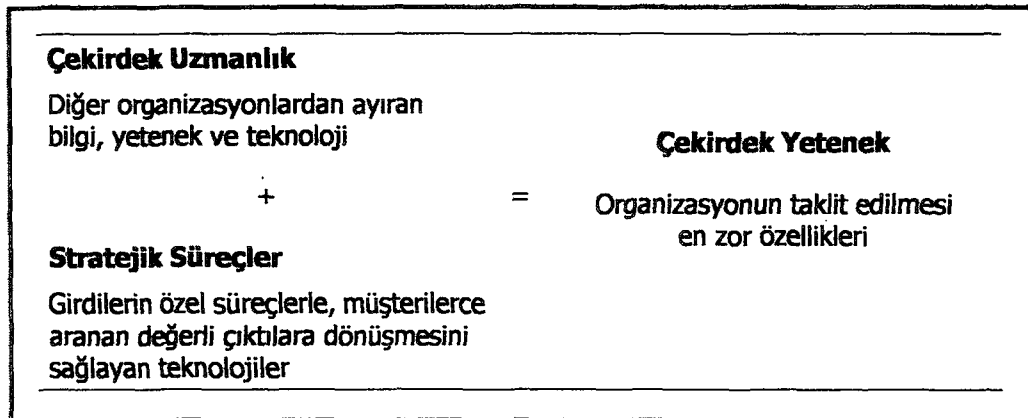
2. Çekirdek yeteneği oluşturmak ve hedeflenen müşteri kitlesinin beklentilerini karşılamak için kaynak tahsisi ve zamanlamayı sağlamak.

3. Çekirdek yeteneklerini belirleyerek rekabetçi avantaj yaratmak

4. Hangi yeteneklerin geliştirilip, gelecekte değer yaratan süreçler olduğunu saptamak. (Long, 1995:18)

Çekirdek yetenek şekil 10'da özetlenmektedir

Şekil 11 - Çekirdek (Öz) Yetenek



Kaynak: Carl Long ve M. V. Koch “Using Core Capabilities To
 Creat Competitive Advantage”, Organizational Dynamics, XXIV,
 Summer :13

Yeniden düşünme yönteminde kontrol, bilgi akışı, işlerin doğası, takım kullanımı, kariyer yolları, ödüllendirme, karar mekanizması gibi işletmenin temellerinin nasıl yönetilmesi gerektiği tasarlanır. Ancak modern işletmelerin alt yapısı olan yeniden düşünme gerçekleştirildikten sonra, yeniden tasarım ya da süreç yenileme yapılmalıdır (Tomasko, 1992:7; Reimann, 1993:1)

2. 6. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDE KULLANILAN METOTLAR

Yeniden yapılanma, süreç yenileme ya da yeniden düşünme yoluyla örgütsel küçülme yapan işletmeler bu yöntemlerle beraber veya bağımsız olarak çeşitli örgütsel küçülme metotları da kullanmaktadırlar.

Örgütsel küçülme sebeplerinden ve amaçlarından bazılarını daha fazla dikkate almak da bu yöntemlerin bağımsız kullanımlarına neden olmaktadır.

2. 6. 1. Yönetmel Kademe Azaltma (Delayering)

Teknoloji, organizasyonda güç ilişkilerini değiştirir (Gotlieb, 1994:2). Keskin uluslararası rekabet, yükselen borç ve birleşme ve yeniden yapılanma ve diğer örgütsel küçülme sebepleri yönetici ve üst düzey yöneticiler üzerinde büyük etki yapmakta ve bunun sonucu olarak bu kademeler azaltılmakta ya da birleştirilmektedir (Miller, 1994:5; Carroll, 1994:3)

Örgütsel sistem ve işlemlerin basitleştirilmesi, insan kaynakları azaltılması (Dewitt, 1998:59) ve işletmenin karar verme sürecinin esnekliğini arttırmak için (Eneroth, 1996:1) yapılan kademe sayısı ya da hiyerarşi

sayısının örgütte azaltılmasına yönetsel kademe azaltma (Delayering) denmektedir. Bu yöntem en üst seviye yönetici ile en alttaki arasındaki operasyon kademelerinin azaltılmasını sağlar (O'Neil, 1994:12; Cameron, 1991:62).

Başarılı işletmeler basit bir şekilde insan sayısını azaltmak yerine işin katmanlarını azaltırlar. Bu yöntem kolay değildir. Yönetim öncelikle işte değer yaratmayan katmanları belirlemeli ve sonra iş yükünü araştırarak işin özüne yönelmelidir (Train, 1991:9).

Kademe azaltması işletmeler için karar vermede çok etkin sonuçlar yaratır ve operasyonları daha verimli hale getirir. Üst ve alt yönetim birbirlerine doğru akarken çözüm ve sorunlar da aynı şekilde olan bu yaratıcılık ve gelişimi hızlandırır. Kademe azaltması ayrıca karar vermede merkeziyetçilikten ademi-merkeziyetçiliğe yol açar ve çalışanların katılımının artması ve çalışanın inisiyatifinin artmasını sağlar. En önemlisi yalın bir işletme yaratır ve takım çalışanlarını artırır (Hitt, 1994a:6).

2. 6. 2. Sıfır Hiyerarşi

Herhangi bir yeniden yapılanma planında, yöneticiler yeniden örgütlenme ve şirketin devam eden yeniden canlandırılmasında bir bağa ihtiyaç duyarlar. Bu bağ, yeniden yapılanma tamamlandıktan sonra örgütte uygun insanların kalmasını sağlayacak üst düzey yöneticilerin bu işlemde uygun karar vermelerini sağlayan stratejik yaklaşımı gerektirir. Bu strateji, insan temelli bir yaklaşım olarak sıfır hiyerarşi adını alır. Özellikle sıfır hiyerarşi yöneticilere en iyi kalitedeki insanları yeni örgüte yerleştirme işleminde yardımcı olur ve yöneticiler öncelikli olarak şirket için önemli

pozisyonların belirlenmesi ve daha sonra bu pozisyonların doldurulmasını sağlayacak kriterlerin geliştirilmesini sağlar.

Sıfır hiyerarşi metodunda iletişim akışının sık olması desteği artırır. Yönetim çerçeve taslağı hazırlamasına rağmen gerçek yapı, genellikle aşağıdan yukarı gelişir. İşletme çalışanlara tüm strateji hakkında bilgi vermeli ve onları aktif olarak yeniden düzenleme çalışmasına dahil etmelidir. İşletme daima yönetim ve örgütün maruz kaldığı rekabetçi ortamı ve bunun sonucunda işlerin stratejik yönelimini belirtmelidir. Üst yönetim ulaşılabilir amaçlar ve bazı işleri yapmak için kesin tarihleri belirleyerek süreci daha katılımcı hale getirir ise, daha iyi fikirler ve yüksek moral, süreç içinde olduğu gibi, süreç tamamlandığında da elde edilir. Süreç boyunca her kişi şartsız olarak sürece katılmalıdır.

Sıfır hiyerarşi süreci önemli personel azaltılmasına gidilerek yapılırsa buna rağmen süreç yöneticilere bu zor dönemde stratejik olarak yönlendirilmiş sonuçlara ulaşmaya bir fırsat verir ve yeni bir örgütsel kültürün oluşmasını sağlar. Bu metot uygulanırken detaylara çok önem verilmelidir.

Örgüt kültüründeki başarılı değişimi ve üst yönetimin stratejiyi fonksiyonel hale getirmek için ve kaldırıcı noktalarını kullanarak yeni bir kültür yaratması gerekir. Bu kaldırıcı noktaları: 1) Yönetici rolü kriterleri 2) Personel kriterleri, 3) Ödül sistemi, 4) Çalışanın sürece katılımı, 5) Ulaşılabilir hedeflerdir (Marshall, 1994:1-8).

2. 6. 3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Yeni teknolojilerden dolayı, üst düzey yöneticiler örgütlerinin değer zincirlerini parçalara ayırmakta ve önemli stratejik elemanları içsel olarak

yönetmekte, diğerlerini dünyanın herhangi bir yerinde sadece işlem masrafları ile dışarıya yaptırmakta fakat müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için önemli faaliyetlerin tümünü koordine emektedirler.

Bu şartlar altında, daha az entegre olmuş fakat daha odaklı örgütler oluşmakta ve bu örgütler sadece verimli değil aynı zamanda rekabetçi olmaktadır. Örgütler sadece ürünlerde değil temel hizmet yeteneklerinde de bu metodu uygulamaktadırlar. Bu metot sayesinde örgütler olabildiğince yalın hale gelmekte ve müşterilerine en iyi hizmeti vermek için temel işlerine ağırlık vermektedirler. Böylece yönetim, en iyi yaptığına odaklanmakta ve örgütsel finansal kaynakları geleneksel stratejilerinin ötesine taşımaktadırlar. Doğru stratejik odaklanma yaratarak bir şirket kendi seçtiği pazarda diğerlerinden daha iyi bir güç yaratabilir. Buna dayalı olarak, akılcı yönetim pazar paylarını ya da maliyet pozisyonlarını incelemeyebilir ve bu imkanlardan faydalanmak için entegre edilmiş yapı inşa etmezler. Bunun yerine kendi şirketlerinin eşsiz yetenekler geliştirebileceği temel faaliyetlerine yönelirler. Bundan sonra üstünlük taşımadıkları alanlarda azaltma, sınırlama, tam dış kaynak kullanımı yaparlar.

Dış kaynak kullanımında 3 stratejik unsurdan birini sağlamaya yönelik olarak çaba harcanır. Bunlardan birincisi stratejik gelişme (maliyet azaltma ve verimliliğin artırılması), ikincisi stratejik iş etkisi (mevcut iş kulvarında işletmenin performansına katkıyı geliştirmek), üçüncüsü stratejik ticari kullanımdır (çekirdek teknoloji ile ilgili varlıkları artırmaya odaklanma). Dış kaynak kullanımında amaç, maliyet için stratejik yeniden pozisyon alma, çekirdek uzmanlığı geliştirme, daha yüksek entegrasyon ve yüksek değer yaratmadır. Çekirdek uzmanlığa yönelik, bilgi teknolojideki dış kaynak kullanımına temel etkindir. Bu süreçte tecrübe kalite gelişimini maliyet azalışı ile aynı anda gerçekleştirir. Bunun yanında bu metodun bazı dezavantajları da vardır. Dış kaynak sağlayana bağımlılık oluşabilir ve müşteri kaybına sebep olabilir. Dış kaynak kullanımı işletmenin yeniden örgütlenmesine de sebep olur (Kakabadse, 2000:670; Medcof, 1998:43). Dış kaynak

kullanımında teknik detaylardan öncelikle işe odaklanmaya, çalışanlarla iletişim kurmaya, iyi planlama yapmaya ve uygun dış kaynak sağlayıcısını seçmeye çok dikkat edilmelidir (Huber, 1993:60).

Dış kaynak kullanımının faydaları aşağıda belirtilmiştir:

- Üst yönetim, dikey birleşmelerden kaçınarak, işçiler ve yöneticiler yerine entelektüel sistemleri idare ederler, örgütlerin yatırımlarını azaltırlar, kaynaklarını artırır ve kaçınılmaz riskleri minimize edebilirler.

- Çekirdek üretime, yönetim faaliyetine ve iş geliştirmeye daha çok zaman ve fırsat yaratır.

- Uluslararası alanda yer edinmek ve genişlemek için eleman olmaksızın genişleme imkanı sağlar.

- Müşterilerin ulaşamayacağı son teknolojilere ulaşmasına fırsatı verir.

- Daha yüksek güvenlik, güvenilirlik ve yüksek işleme standartları, değişimlere daha hızlı cevap imkanı ve risk paylaşımı sağlar.

- Yenileme ve kapasite artırımlarından dolayı maliyet artışı yaşanmaz, kaliteyi daha çabuk artırabilirler.

- İş büyümeleri daha kolay gerçekleşir ve sabit maliyet değişken hale gelebilir.

- Nadir ve pahalı yetenekler gerektiren bir teknoloji faktörünü yönetmek ya da işletmek yerine daha yüksek getirisi olan alanlara yönelinir.

- Eldeki teknolojik imkanlar dış kaynak kullanılan işletmeye satılabilir (Marcella, 1995:15-49; Quinn, 2000:17).

2. 6. 4. İşgören Çıkarma

Örgütsel küçülme genel olarak iş gören sayında bir azaltmaya sebep olmaktadır. Pazardan çekilen, ürün/hizmet çeşitliliğini azaltan, değişimler karşısında yeniden yapılanmaya, ve süreç yenileyerek bazı işlemleri tasfiye eden ve finansal sıkıntı içinde bulunan örgütler işgören maliyetlerini de dikkate alarak işgören çıkarma metodunu uygulamaktadırlar. (Cameron, 1991:262; Worrell, 1991:665)

2. 6. 4. 1. Geçici Süreyle Çıkarma

Kısa dönemli olarak ele alınan bu yöntemde diğer iş gören çıkartmalarında olduğu gibi kademeli olarak da yapılabilir. Bu yöntemin uygulanmasında iş görenlere ücretli, ücretsiz veya ücretlerin bir kısmını vererek izin kullandırıldığı görülmektedir. Çoğunlukla üretime geçici ara vermelerde rastlanmaktadır. Üretime başlanmasında kullanılacak kapasiteye göre iş görenler işe tekrar alınmaktadır. Geçici işten çıkarmanın uygulandığı dönemlerde stoklarda fazlalık olduğu gözlenmektedir (Worrell, 1991:665).

2. 6. 4. 2. Süresiz Çıkarma

Örgütsel küçülme üretim üzerinde yani firmanın faaliyet alanında daraltmaya gitmesini de içerdiğinden, direkt çalışan sayısında indirim olmayıp, bu faaliyet alanının kısıtlanması durumunda oradaki çalışanların işine son verilmesidir (Dewitt, 1998:59). Süresiz işten çıkarmalar geniş olarak

firmalardaki uzun dönemli değişimlerin sonuçlarıdır (Worrell, 1991: 665). Bu yöntemle yapılan işten çıkarmalarda, kademeli işten çıkarmalar, emeklilik ve erken emeklilik ile gerçekleştirilebilir. Genelde yöntem bütün örgüt kademelerinde uygulanır. (Cameron, 1991:62) Sıfır hiyerarşi ve yönetsel kademe azaltma uygulamaları daha çok orta ve üst kademe yöneticileri etkilemektedir.

Belli bir pazardan daimi olarak çıkma, ürün/hizmet çeşitliliğinde azaltma veya iflas sonrası görülen bir uygulamadır. Üretimi veya üretimin belirli bir kısmını daimi olarak durdurma sonrası uygulama yapılmaktadır. Süresiz işten çıkarmalar bir dereceye kadar geçici işten çıkarmalardan daha negatif görülür. Süresiz işten çıkarmalar devamlı değişiklikleri gösterir ve eğitilmiş işçilerin süresiz kaybı firma için geçici işten çıkarmalardan daha tehlikeli kabul edilir (Worrell, 1991:673).

2. 6. 5. Üretimi Durdurma

Örgütsel küçülme insan ve fiziksel kaynaklarda pazar eğilimi ve üretim hatlarını koruyarak azaltmaya giderken üretimin azaltılması veya hiç yapılmaması da söz konusu olabilir (Dewitt, 1998:64).

2. 6. 5. 1. Geçici Süreyle Durdurma

Mevsimsel dalgalanmalar, stoklarda birikim, geçici pazar kayıpları üretimin geçici süreyle durdurulmasına sebep olabilir. Bu durumlarda geçici işgören çıkarma yöntemlerine başvurulmaktadır.

2. 6. 5. 2. Süresiz Durdurma

Örgütsel küçülme üç yatay formu içinde barındırır. Bunlar, üretimin bir kısmını tamamı ile durdurma işlemleridir. Bunlar sırasıyla pazardan çekilme, ürünlerin sayısının azaltılması, ya da üretimin bir kısmından çekilmedir. Örgütsel küçülmenin bünyesinde bulunan iki dikey form ise ağırlıklı olarak üretimin belli aşamasından ya da üretim sonrası oluşan dağıtım birimlerinden çekilmektir.

Harcamaların azaltılması taktikleri üretimin merkezileştirilmesi ve uzmanlaştırılması, tedarikçi ilişkilerin değiştirilmesi, yönetsel sorumlulukların birleştirilmesidir. Üretim süreçlerinin yeniden tanımlanması ve gereksiz üretim birimlerinin işlerin kapatılması ve ortadan kaldırılmasıdır (Dewitt, 1998:65-66). Üretimi daimi olarak durdurmanın sonucunda daimi iş gören çıkarmaları gündeme gelmektedir.

2. 6. 6. Küçülerek Büyüme

Örgütlerde kaynak tahsisi ve kaynakların en iyi bir şekilde kullanımı çok önemli bir konudur. Kaynakların ne kadarının asıl, ne kadarının yardımcı amaçlar için ayrılacağı her örgüt için geçerli bir sorudur. Örgütsel küçülme yöntemlerinden dış kaynak kullanımı asıl amaca daha fazla kaynak ayrılmasına destek olmaktadır (Üçok, 1996; 141-143).

Zaman içinde örgütlerin insan ve fiziksel kaynaklarında ihtiyaç üstü bir birikim olduğu gözlenmektedir. Yeni teknolojik gelişmeler, kaynakların akılcı kullanılamaması, hızlı büyüme, pazar şartlarındaki değişikliklere, artacak

talebe hızlı cevap verme isteği, işlerin aksamaması için elde gevşek bir kaynağın oluşması ile sonuçlanmaktadır.

Küçülerek büyümenin elde bulunan atıl ve gevşek kaynakların, maliyet unsurlarına da dikkat edilerek gerçekçi bir kullanıma yönltilmesidir. Bu konuyu şu şekilde örneklendirebiliriz; bir bankanın elinde yukarıda sayılan sebeplerden dolayı gevşek kaynak oluşmuştur. Bu durumda banka şubelerindeki gevşek kaynağı kullanarak yeni bir şube açabilir. Banka büyür gözükürken aslında küçülmektedir.

2. 7. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsanlarla ilgili sorunlar şirketlerin örgütsel başarı ve rekabetçi avantajları için önemlidir ve bu görev insan kaynaklarına düşer. Büyük örgütsel değişimler (örgütsel küçülme, yeniden yapılanma) başarılı insan kaynakları stratejilerine bağımlıdır. İnsan kaynakları yönetimi işte uzmanlık geliştirerek stratejik rolünü başarmak için hazırlanmalıdır (Yüksel, 1998:236).

İnsan kaynakları yönetiminin rolü şu alt başlıklarla daha belirgin olur;

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

İnsan kaynaklarının işten çıkan ya da kalanlar için gerekli ihtiyaçları sağlamak, şirketin yeni misyonunu yapabilmesi için gerekli personel ve iletişim stratejilerini belirlemek gibi işlevleri vardır (Cipolla, 1995:3).

İnsan kaynakları bölümünün yardımıyla yöneticiler uzmanlık isteyen pozisyonların tanımlanması, bu kişilerle görüşme yapılması ve bunların seçimi konularını belirlemelidirler (Marshall, 1994:8).

İnsan kaynakları yönetimi daha sorun çıkmadan çeşitli çözüm yolları bulabilir. Bunlardan bir tanesi alternatif kariyer yoludur. Bu yöntem bir yanda belirli bir üretim konusunda odaklanırken aynı zamanda yoğun bilgi geliştirilmesinin diğer fonksiyonlar için de yapılmasıdır. Bu yöntem insan kaynakları bölümünün ana görevi olmalıdır. Bu yöntemle bölümler okullara dönüşür ve yeni süreçlerin öğrenilmesi sağlanırken çalışanların birikimi artırılarak yeni alanlara çekilmesi sağlanır (Womack, 1994:99).

Teknoloji açısından, yeni örgüt gerçeğine katkıda bulunan 4 kuvvet vardır ve bunların hepsinin çalışan insanlar üzerinde etkisi mevcuttur. Birincisi teknoloji değişiminin artan oranı ve yayılmasıdır. Bunun iki önemli belirtisi çalışanlar üzerinde hissedilir. Sadece çalışanların yeni teknoloji ile ilgili yeterlilik ve geçerliliklerini korumak için devamlı öğrenme zorluğu değil ayrıca daha önce işçiler tarafından yapılan işlerin şimdi makineler tarafından yapılması ya da yapılan işin yeni teknoloji ile yeniden tanımlanması sonucu gibi teknolojik gelişmelerin yarattığı belirsizlikle çalışanların karşılaşmalarıdır. İkinci olarak, bilgi çağının bilgi zengini ve iletişim zengini örgütsel bir ortam yaratmasıdır. Bu bilgi bolluğu netlik ve uyumluluk anlamına gelmemektedir. Bilgi zengini ve iletişim zengini ortamlarda çalışan kişiler hazır olan bu yoğun bilgileri organize etme, birleştirme, yorumlama ve değerlendirme zorlukları ile karşı karşıyadırlar. Bu durum çalışan insanlar için stresli bir ortam yaratır. Üçüncü olarak, teknolojik gelişmeden dolayı bir artan bilgi yoğunluğu vardır. Gelişme ve teknoloji kullanımı bilgiyi içerir ve artan bilgi işteki kişilerin yeniden eğitimi ve canlandırılmasının temelidir. Hiçbir çalışan üniversite ve

üniversite sonrası eğitimde aldığı tanımlanabilir yetenekleri öğrenerek ve bu yeteneklere dayanarak kariyerini sürdürmeyi ummamalıdır. Bunun yerine bireyler hayat boyu eğitim yeniden eğitim ve zenginliğini kariyerlerinde ilerlerken ummalıdırlar. Devamlı gelişim kavramı yeni örgütsel gerçeğin önemli bir özelliğidir ve bu yeni teknoloji savaş alanında birey ve örgütlere rekabetçi olmayı sağlar. Dördüncü olarak, artan bilgi pozitif geri besleme endüstrisinin bir yükselişi için temel teşkil eder. Klasik ekonomik teori kendi kendini düzeltme mekanizmasının önemini belirtir ve doğal kaynaklara dayalı endüstrilerden oluşur. Bilgi ve bilgiye dayalı endüstriler, yeni bilgilerin devam eden süreçte yeniden yaratılmasına bağlı olarak sürekli artan dönüşler yaratması imkanı vardır (Gowing, 1998:7). İnsan kaynakları yönetiminin tüm bu belirtilen sorunların çözümünde stratejik bir rol oynaması gereklidir.

2. 7. 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü

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

Örgütler artan rekabetçi ortamlarda yüz yüze gelmekte ve sonuç olarak çalışanların iş kaybı ve sağlık problemleri oluşmaktadır. Bu yeni örgütsel gerçek şirketleri hem bireylerin hem de örgütlerin mevcut ekonomik iklimde karşılaştıkları devamlı olarak artan zorluklarla buluştuklarında çalışanları destekleyecek sistemleri, üretim şekillerini ve yapıları yaratmaya zorlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi savunmacı ve fonksiyonel olmaktan ziyade sağlıklı ve yapıcı şekilde bu yeni gerçeğe uyulmasında üst düzey yöneticilere, çalışanlara, gruplara ve örgütlere danışmanlık yapılmasında

önemli rol oynayabilirler (Gowing, 1998:166-174). Gerçekçi olarak her işletme çeşitli zamanlarda örgütsel tasarımların çeşitli biçimleri için baskılarla karşılaşmayı beklemektedir. Hiçbir işletme sonsuza kadar mükemmel kalamayacağı için hiçbir şirket operasyonlarını yeniden düzenlemek ya da personel indirimine gitmek ihtiyacından daima muaf değildir. Fakat yeniden yapılanma ve süreç yenilemeyi içeren uzun dönem bakış açısı insan gelişimi için kesinlikle bir endişe içermektedir (O'Neil, 1994:12-14).

İşten çıkarmaların, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları üzerindeki etkilerini en aza indirmek için insan kaynakları bölümüne çok iş düşer (Feldman, 1989:53). İşten çıkarma politikalarının duyuruları daha yaygın olmalı ve bu politikalar stratejik insan kaynakları planlarının önemli bir bölümünü oluşturmalıdır. İşten çıkarmayı düşünen yöneticiler maliyetle beraber işten çıkarılanların durumlarını da göz ardı etmeyecek politikaları insan kaynakları yönetimi ile belirlemelidirler (Worrell, 1991:674; Bedeian, 1998:64).

İnsan kaynakları işte kalanlara eğitim ve geliştirme olanakları sağlar, yeni kaynaklar yeni görevleri öğrenmek ve kişisel kabiliyetleri geliştirmek için tahsis edilir. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi örgütsel küçülme başlamadan önce eğitim ve geliştirme işlemlerine başlar ve böylece çalışanlar yapıda ve yönetimde oluşacak değişikliklere hazırlanır. Yeniden değerlendirme sistemi örgütsel küçülme öncesi yeniden tasarlanmalıdır (Cameron, 1991:65).

Örgütsel küçülmede yapılan yanlışlıklar sebebiyle bütün kademelerde azalan nitelikli personel yerine yeniden yetenekli personel alımına gidilmesi ya da yeni pozisyonlara seçimin ya da eğitimin gündeme gelmesi insan kaynakları yönetiminin etkin rol almasını gerektirmektedir. Örgütsel Küçülme sonrası, güvenin yok olması, kalanların suçluluk psikolojisi ve güvensizlik ve depresyon gibi olgular ve sonuç olarak kalanlarda motivasyon eksikliği gibi sorunların çözümü insan kaynaklarının ilgi alanıdır. Yeniden yapılanan

şirketler süreç sonunda nitelikli iş görenlerin elde kalmasını isterler. Bu da insan kaynaklarının etkin kullanımı ile olur. Ayrıca toplam kalite yönetimi ya da takım bazlı çalışanlarda insan kaynakları yönetimi etkin olur. Sonuç olarak rekabetçi global dünyada insan kaynağının öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, insan kaynağını etkin yönlendiricerek bir sistem olarak insan kaynakları yönetimine ihtiyaç her zamankinden daha fazladır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli izlerinden bir tanesi de stratejik plan ile birleştirilmiş zorunlu insan kaynaklarını geleceğin dünyasına hazırlamaktır (Hitt, 1994b:37).

2. 7. 2. Örgütsel Küçülme Öncesi İşgörenlerin Durumu

Örgütsel küçülme liderler tarafından başlatılmalı, güçlü bir liderlik ile çalışanlarla interaktif olunmalı ve liderler örgütü nereye götürmek ve ne yapmak istedikleri konusunda açık olmalı, uygulamanın başından itibaren her aşamasında bulunmalıdırlar. Bununla beraber çalışanlar da sürece dahil edilmeli ve her bir iş ve her bir görev için örgüt operasyonlarını analiz etmelidir. Yönetim ve çalışanlar karşılıklı denetleme birimleri kurarak ya da kendi başlarına oluşturdukları birimler aracılığı ile gereksiz işleri, çalışanların zamanlarını nasıl geçirdiğini belirlemeli, etkinliği arttırmak ve örgütsel fazlalıkları ortadan kaldırmak için yollar aramalıdırlar. Başka örgütler tarafından daha önce uygulanmış örgütsel küçülmelerde bulunmuş ekipler ile beraber çalışılmalıdır. Çalışanlar örgütsel küçülmenin sebeplerini anladıklarında, istihdamları belirli bir süre için garanti edilmesi durumunda ve yöneticilere güven duyarlarsa, örgütsel küçülme yumuşak ve etkili bir şekilde uygulanabilir (Argyris, 1994:83; Cameron, 1991:60).

Temel zorluk bir örgütsel küçülmenin zamanlaması, planlanması ve iyi şekilde yönetilmesindedir. Vizyon, misyon ve operasyonlar arasında hızla

değişen şartlarda yönetim tarafından bağ kurulması gereklidir (Hitt, 1994a:19). Uygulamadan sonra, üst yönetim devamlı olarak çalışanların davranış ve hislerini izlemelidir (Gutknecht, 1993:26).

2. 7. 2. 1. Karşılaşılan Sorunlar

Bireyler, gruplar, örgütler değişimi kendi yaşamları ile mali durumları için bir tehdit olarak algılamakta, buna bağlı olarak bireyler, gruplar ve örgütler değişen gerçeğe bazen uygun olmayan cevap verme eğilimi taşımaktadırlar. Kendilerini korurlar ve sertleşirler. Böylece maksimum olarak üretici ve iş yapıcı olmazlar; çünkü enerji ve birikimlerini başarmak yerine savunmaya yöneltirler (Gowing, 1998:13-17).

Sık rastlanan sorunlardan biri de üst kademe yöneticiler değişimi yaparken kendilerinin davranışlarını değiştirmemekte ve ne değiştireceklerini bilmemekte ya da çok az bilmektedirler. Üst kademe yöneticiler yaratıcı yeni tasarımlar geliştirmemekte ve kendi düşünüş ve uygulamalarını değiştirmekte zorlanmaktadır. Örgütsel küçülmeyi sadece teknik bir süreç olarak görmek örgüt kültüründe bir değişim gereği hissetmemek, konuya basit bir şekilde maliyet ve çalışan sayısını azaltmak olarak bakmak süreçte insan boyutunun unutulmasına, dolayısıyla karşı koymaların oluşmasına sebep olmaktadır. Zaten bilinmeyenden korkma, iş güvencesi tehdidi, yeni düzende alınacak yer, değişimi anlamama, konsantrasyon bozukluğu, gelecek korkusu yaşayan çalışanlar, karşı koymalara eğilimli olmakta (Boiney, 1998:251), yönetime güven kaybı duymaktadırlar. (Ambrose, 1996:17)

2. 7. 2. 2. Sorunların Çözüm Yolları

Departm

namalar

Yöneticiler bütün operasyonu kontrol ederek her bir boyutu vurgulamalı, amaçları belirlemeli ve çalışanların bunu anladığından emin olup uygun atmosferi sağlanmalıdır. Böyle bir liderlik olmaksızın, çalışanlar değişim vizyonuna şüpheli bakabilir, değişime karşı direnç ve yönetime karşı güvensizlik oluşabilir (Strebel, 1996:92; Cameron, 1991:60)

Çalışan değerlendirme sistemi yeniden düzenlenerek işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmeli, ve hangi pozisyona, hangi uzmanlığı olan kişinin geleceği baştan itibaren planlanmalıdır (Marshall, 1994:6; Strebel, 1996:92). Süreçten sendikaları haberdar etmek ve iletişim içinde olmak işteyme avantajlar sağlayabilmektedir (Cipolla, 1995:3).

Çalışan sayısının azaltılmasından ziyade maliyet azaltıcı yöntemler kullanılmalıdır. Eğer çalışan sayısını azaltmak gerekli ise uygun büyüklük iyi hesaplanmalı (Hitt, 1994a:27), yöneticiler işine son verilecek kişilerin dışarıda bir firmaya yerleştirilme programına yardımcı olmalı ve bu kişilere yardım sağlanmalıdır. Çalışanlara part-time çalışma imkanı sağlanması da, işten çıkarılacak kişilerin daha fazla gelir elde etme ve yeni iş bulmalarına olanak sağlamaktadır (Feldman, 1992:60).

Bir başka çözüm yolu da işten çıkarmak yerine bütün çalışanlardan, başkandan en düşük ücret alan çalışana kadar ücret kesintisi yapmak olabilir. Bununla beraber erken emeklilik ek tazminatlar, çeşitli avantajlar sağlanarak teşvik edilebilir (Gutknecht, 1993:32).

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

2. 7. 3. Örgütsel Küçülme Sonrası İşgörenlerin Durumu

İşten çıkarmalardan sonra geride kalan çalışanlar sık sık suçluluk, kızgınlık veya rahatlama hissederler. Suçluluk ya da belki kızgınlık birlikte çalışılan kişi kovulduğu zaman oluşur. Başlangıçta işini koruyan çalışan pozisyonuna sahip olduğu için mutlu olmasına rağmen gelecekte işten çıkarma tehdidi genellikle mevcuttur (Gutknecht, 1993:26).

Baştan sona bütün kademelerde uygulanan azaltmalar çalışanların dikkatinin çekilmesinde, bütün örgüt üyelerinin enerjilerinin hareketlendirmesinde, ve değişime karşı koymanın üstesinden gelinmesinde etkili yollardır. Bu durum işletme tarafından karşılaşılan durumun ciddiyetini göstermesi bakımından da önemlidir ve firmayı yeni yaklaşımların ihtiyacı bakımından uyarır. Azaltmalar firmanın durumunun kabul edilemez bir halde olduğunu gösterir. Genelleştirilmiş örgütsel küçülme adam kayırma suçlamaları ve potansiyel yasal ve sözleşme suçlamalarından işletmeyi korur (Cameron, 1991:60-61)

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

2. 7. 3. 1. Karşılaşılan Sorunlar

Yönetim ve çalışanlar değişimi farklı görürler. Yönetim değişimi operasyonları strateji ile birleştirerek şirketi güçlendirme fırsatı ve kariyerlerinde ileri gitme fırsatı olarak algırlar. Çalışanlar ise dengeleri bozan ve rahatsızlık yaratan unsurlar olarak görürler (Strebel, 1996:86).

Örgütsel küçülme, işte kalan çalışanla yönetim arasındaki karşılıklı güvene dayanan sosyal kontratın bozulması yol açar. Örgütsel küçülme sonrası işletmenin tutmak istediği insanlar arasında da huzursuzluk (O'Neil, 1994:15), şüphecilik, yönetime güvensizlik, (Ambrose, 1996:3-13; Marks, 1992:21), kızgınlık, moral bozukluğu, aile sorunları (Applebaum, 1999:442), verimsizlik (Hitt, 1994a:87; Cameron, 1991:58), iş tatminsizliği (Long, 1995:56) artar, örgüte bağlılık, geleceğe güven (Tyler, 1992:6) azalır. Kaliteli personel iş bulmada zorlanmadığı için sıranın bir gün kendine geleceğini düşünerek iş fırsatlarını araştırmaya başlayabilir. Kalanlar arasında işletmede risk almamak eğilimi artabilir. Bunun sebebi cezalandırılmak korkusudur. Kalanlar kısa vadeli kararlar verirler; çünkü işletmenin geleceğinin belirsizliği, ilerleme şansının azlığı gibi faktörlerden dolayı kalanlar arasında iş güvenliği olmadığı için (Shah, 2000:101) stres artar (Gotlieb, 1994:1) ve ayrıca işten çıkarılanlar için suçluluk duygusu oluşur (Marks, 1992:21). Sonuç olarak Örgütsel küçülmenin istenmeyen sonuçları kötü uygulama ve kötü kararlarla birleşirse, işletmenin istediği sonuca doğru ilerlemesini engeller (Hitt, 1994a:3).

Çalışanların yeni bir bölüme kaydırılması işin, statünün, faydaların, gelirin ve fırsatların kaybı anlamına gelir ve bu durum örgütsel küçülme sürecinin sonuçlarıdır. Çalışanlar arasında sabotaj, hırsızlık ve idealizm kaybı (Miller, 1994:9) işten atılmalarda gösterilen reaksiyonlardandır (Ashford, 1989:803).

İşgörenlerin yaşadığı bu zorluklar , yenilenen krizlerde pazar ve işin ihtiyacına yeniden odaklanamama sorunu, işgörenlerin işlerini pasif bir şekilde işlerini sürdürmelerini, yöneticileri suçlamalarını ve hatalarını kabul etmemelerini ortaya çıkarmaktadır (Train, 1991:7). Bu sebeplerden dolayı işletme gerek duyduğu esnekliği kaybeder. Belirsiz konularla baş etmek zorlaşır ve karar süreçlerinde merkezileşme artar; çünkü üst yönetim kaynakları idare ederken yaptığı hataları artık göze batır ve daha az kabul edilebilir olur (Cameron, 1987:127).

Örgütsel küçülme stratejik planlamanın belirsiz bırakılan bir unsuru, işten çıkarmalardan sonra şirketin toplam işi için insan kaynakları planıdır. Sık sık bütün seviyelerdeki çalışanlar daha uzun saatler çalışmak, daha az çalışanla iş yapmak zorunda kalmaktadırlar. Başlangıçta işini koruyanlar fazla mesai yaparak bu işleri yapacak olmalarına rağmen, bunu yapmak için isteksiz davranmaktadırlar . Böyle durumlarda tek motive eden unsur korkudur (Gutknecht, 1993:32).

İş görenlerin sorunların yanında örgütte de bazı sorunlar oluşur. Bu çerçevede örgütlerde etkin iletişimin zayıflaması, yetenekli personelin yitilmesi halinde rekabet ve örgüt hafızasında kayıplar, esneklikte, üretimde, karlılıkta, yaratıcılıkta, örgütsel öğrenmede azalmalar görülmektedir. (Applebaum, 1999:442; Attaran, 2000:195)

2. 7. 3. 2. Sorunların Çözüm Yolları

Örgütsel küçülme sonrası karşılaşılan sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Küçülen işletmede kaliteli çalışanları tutmanın en iyi yolu iletişimdir. İletişim güveni güçlendirir ve değişimi güvene zarar vermeden sağlar ayrıca bölümler arası ilişkiyi geliştirir,

sorun çözmeyi hızlandırır (Woodard, 1999:2). Liderliği vurgulamak, takımı bireyin üzerinde tutmak (Hitt, 1994a:27), iş görenlere karşı adil olmak (Kakabadse, 2000:79), çalışanların inisiyatiflerini arttırmak , iş görenlere daha fazla kaynak ayırmak (Gowan, 1999:75), morallerini yüksek tutmak , onları övmek (Cameron, 1991:65) kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak (Miller, 1994:11), kollektif bir sorumluluk bağı kurmak (Majchrzak, 1996:99), işletmede kalanların karşılaştıkları sorunları çözmede yardımcı olacaktır.

İnsan sermayesinin eğitim programları yoluyla gelişimi öncelikli konudur. Eğitim ve gelişim yöntemleri ile, ayrıca ortak bir dil, hedef ve kültür yaratmak, çalışanlar için önemli ve gerekli yeteneklerin kazanılması ile rekabetçi zorluklara karşı güç kazanmak kolaylaşmaktadır. Güçlü bir liderlik ile, sürekli bir şekilde amaç ve hedeflerin belirtilmesi çekirdek uzmanlıkların güçlendirilmesini sağlamaktadır (Hitt, 1994a:10).

İşten çıkarma anında ve sonrasında iş görenlere yardım edecek birimlerin, işten çıkarma işlemlerini yürütecek çalışan takımların kurulması ile aile danışmanlığı ve psikolojik yardım sağlanması (Perkins, 1987:1-2; Train, 1991:7; Thach, 1994:42-45), ayrıca işten çıkarılacakların yeniden başka şirketlerde işe yerleştirilmesi (Astrachan, 1995:47; Parkhouse, 1988:73) için çaba gösterilmelidir. (Gutknecht, 1993:32)

Eğitim çalışmaları içinde, öz geçmiş yazma kursları, kariyer danışmanlık kursları, iş arama, iş görüşmesi teknikleri yeni yapacakları işlerle ilgili kurslar bulunmaktadır (Ambrose, 1996:35) Bu tür eğitim çalışmaları devamlılık göstermelidir (Hitt, 1994b:61).

İşten çıkarılacak ve çıkarılanların finansal kayıplarını azaltmak ve işsizlik stresinde korumak için yüksek tazminatlar , toplu para verme, sağlık sigortası yapma, erken ve gönüllü emekliliği özendirme (Reimann, 1993:803) gibi yöntemler kullanılabilir.

İşten kalanlar genelde şu dört şekilde işten çıkarılmanın sorunları ile uğraşabilirler. Bunlar pozitif düşünce, hareket, yardım arama, kaçınmadır. Pozitif düşünce genelde kişinin kendine bulunduğu durumun kendi avantajına dönüşeceğini, hareket, zamanını ve enerjisini işine ayırması gerektiğini, yardım arama , içinde bulunulan durum hakkında bilgi edinmesini, kaçınma ise içinde bulunulan durumdan dolayı kendini izole etmeme ve sorunlarla yüzleşmesi gerçeğini ifade eder (Armstrong-Stassen:127).

İnsan kaynaklarının işten çıkartılacaklar için başka işe yerleştirme çabaları dış işe yerleştirme (outplacement) olarak adlandırılabilir. Bu yöntem işgörene yapılacak en iyi yardım yoludur (Cascio, 1993:99). En iyi dış işe yerleştirme işlemi etkin bir şirket yönetimi ile iş dünyasında geniş bir tecrübesi olan ve insan doğasını bilen kişilerin bilgilerinin birleştirilmesi ile olur (Parkhouse, 1988:73). Dış işe yerleştirme programları eğitimleri de içerecek bir şekilde dikkatlice hazırlanmalıdır.

2. 8. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEME KARŞI GÖRÜŞLER

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

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

Şirketler yakın dönem işlevsel performans ve finansal sorunlara odaklanırken çeşitli yeniden yapılanma projelerini sürdürürler. Her bir proje etkileyici sonuçlar yaratsa bile parçalı yaklaşım şirketin tam potansiyelini sınırlar. Koordinasyonsuz, plansız ve kötü yönetilen Örgütsel küçülme projeleri işletmenin çekirdek yeteneklerini desteklemez (Long, 1995:20).

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

Örgütsel küçülmenin istenen sonuçları doğuramamasının bir sebebi de bu sürecin çok sık olarak sadece çalışan sayısının azaltılması olarak görülmesi ve onların yarattığı maliyetleri azaltma isteğidir. Halbuki azaltılan insanlarla beraber bu insanların bilgi, tecrübe, entelektüel sermaye ve üretici güçleri de işletmenin toplam kapasitesinden azaltmaktadır (Bedeian, 1998:58-65).

İşletmeler çoğunlukla olarak kim ayrılacağını önemsemezler. Buna rağmen üst düzey yöneticiler yoğun olarak maliyetleri azaltmaya odaklanırlar. Şirketin gelecek stratejisine yeteri kadar dikkat etmezler (Marshall, 1994:1). İşletmeler genellikle örgütsel küçülmeden sonra kalan çalışanların moral ve kalitelerini yükseltmede başarısız olurlar. Büyük işçi çıkarmaları ve fabrika kapamaları hem işçiler, hem de firmalar için maliyeti artırır (Worrell, 1991:663).

Yöneticiler sadece mal ve hizmet üretmeye odaklanmışlar ve bir organizasyonun insanların bir topluluğun olduğunu unutmuşlardır. Eğer uzun dönem şirket bağlılığı ve yaşamı, iş kapsamının değişmesini gerektiriyorsa

yöneticiler diğer insanların fikir ve gözlemlerini dinlemelidirler. Organizasyonlar insanlara fikirlerini geliştirmeleri için hak tanımalıdır. Çalışanlar başarısızlıklardan dolayı hemen cezalandırılmamalıdır. Başka bir ifadeyle yöneticiler diğer çalışanlarla beraber risk alarak ve taze fikirler arayarak yönetim yapmalıdır (Geus, 1997:55).

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

Örgütsel küçülmeye, istenilen maliyet düşüklüğünü sağlamadığı, müşteri kaybına sebep olduğu, örgüt içi ilişkilerde sorunlar yarattığı, kârın (Cascio, 1993:95) ve kalitenin düştüğü yönünde de eleştiriler yapılmaktadır.

2. 8. 1. Örgütsel Küçülme ve İş Ahlakı

Örgütsel küçülme kademeli olarak yapılmalı stratejik analizle başlamalı, yapısal dönüşüm iş görenlerle iletişim halinde ve katılımcı bir anlayışla uygulanmalı ve işten çıkarmalar uzun bir zamana yayılarak aralıklı olarak yapılmalı böylece işçinin moral yapısı bozulmamalıdır.

İşten çıkarma toplum tarafında olumlu karşılanmamakta, işverenlerin çalışanların işine son vermede keyfi ve kötü niyetli uygulamalarını

sınırlandırmaya çalışmaktadır. Kötü niyetli uygulamalar işletmelerin ünlerinin zedelenmesine sebep olmaktadır (Feldman, 1989:53).

Şirketler kendilerinin sosyal sorumluluklarını işten çıkarma süreçlerinde düşünmelidirler. Bunun sebebi sadece insancılık değil aynı zamanda toplumun iyi niyetinin kaybolmamasıdır. Bunu yapmak için çalışanlarının hayatlarını etkileyen örgütsel küçülme planlarını yaparken çalışanların da bu süreçte yer almalarına özen göstermeli ve bu planın şirketin geneldeki durumundan kaynaklandığını belirtmelidirler. İşten çıkarılanlar genelde kızgınlık, stres, yalnız bırakılma, ihanete uğrama gibi duygular taşımakla beraber, adaletsizlik duygusunun olması ve önceden haber verilmemesi etik olarak yanlıştır (Kickul, 2001:289).

2. 8. 2. Örgütsel Küçülmenin İşçi Çıkarmada Bir Araç Olarak Kullanımı

Birçok gözlemci maliyetlerin gelecek cirolardan daha tahmin edebilir olduğu hakkında hem fikirlerdir. Bazı yöneticiler için insan kaynakları maliyeti gösterir. Böylece daha kârlı olmak için işletmeler çalışan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmeyi tercih etmektedirler. Örgütsel küçülme genelde, daha geniş olarak fazlalıklardan kurtulmak yerine çalışan sayısında azaltmaya gitmekte çabuk sonuç veren bir yöntem olarak kullanılmaktadır. (Gowing, 1998:9-14; Cascio, 1993:95)

Başarısız örgütsel küçülme uygulamalarında üst yönetimin yetersizlikleri vardır; çünkü sadece işgören azaltımı tüm örgütü gerçek problemlerden uzaklaştırır. Böyle olunca örgütsel küçülmenin detayları önemsenmez ve sonuç çalışan sayısının azaltılması olarak gerçekleşir (Marshall, 1994:3).

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

Bu bölümü özetleyecek olursak; örgütsel küçülme örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak, bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreç olarak tanımlanabilir.

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

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME KARARLARINA ETKİ EDEN DEĞİŞKENLERİN TESPİTİNE YÖNELİK ANKARA VE DENİZLİ İLLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırma, örgütsel küçülme uygulamalarının var olup olmadığını, var ise hangi metotların hangi yoğunlukta kullanıldığını, örgütsel küçülme sürecinde işgörenle ilişkilerin analizini ve ana hedef olarak yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden değişkenlerin tespitine yöneliktir.

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel küçülme uygulamasının her geçen gün yaygınlaşması, ülkemizde de tanınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bilinçsizce bir uygulama amaçlanan sonuçlara ulaşmayı engelleyebilir. Bu amaçla, örgütsel küçülmenin organizasyonlarımızda yapılıp yapılmadığının, hangi yöntemlerle yapıldığının, örgütsel küçülme amaçları ve yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametrelerin ve bu parametrelerin etkilerinin tespit edilmesi, örgütsel küçülme sürecini bir bütün olarak ele alıp süreci derinlemesine incelemek gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametrelerin tespitini ana hedef olarak ele alan bu uygulama çalışmasında ayrıca örgütsel küçülme sürecine dair evreler de incelenmektedir.

Bu amaçla uygulama 6 ana bölümde ele alınmıştır:

Örgütsel küçülme öncesi durumu inceleyen birinci bölümde yöneticilerin örgütsel küçülmeden haberdar olma dereceleri, örgütsel küçülme hakkındaki bilgileri organizasyonlardaki insan kaynakları departmanlarının gelişmişliği ve yöneticilerin çevrelerine ilişkin değerlendirilmeleri araştırılmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel küçülme süreci incelenmektedir. Bu bölümde yöneticilerin örgütsel küçülmeyi yaparken güttüğü amaçlar örgütsel küçülmede uyguladıkları yöntemler örgütsel küçülme kararlarına etki eden faktörler ve bu faktörlerin etkinlik, ilişki ve yönü, örgütsel küçülme kararının hangi yönetsel seviyede alındığı ve örgütsel küçülme sürecinde işgören ile yöneticilerinin ilişkilerinin durumu araştırılmaktadır.

Üçüncü bölümde örgütsel küçülme sonrası ele alınmakta, yöneticilerin elde ettikleri sonuçlar ve örgütsel küçülmeden bekledikleri ile elde ettikleri faydanın uyumu araştırılmaktadır.

Dördüncü bölümde yöneticilerin en yoğun olarak kullandıkları dış kaynak kullanımı yönteminin hangi faaliyetlerde kullanıldığı ve bu yöntemin kullanılmasına etki eden unsurların neler ve ne derece etkili olduğu incelenmektedir.

Beşinci bölümde yöneticilerin gelecek ile ilgili düşünceleri araştırılmakta gelecek iki yıl içinde örgütsel küçülme yapmayı düşünüp düşünmedikleri ve örgütsel küçülme yöntemlerinden hangilerini ne yoğunlukta kullanmayı planladıkları araştırılmakta ve bu durum daha önce kullandıkları yöntemle karşılaştırılmaktadır.

Altıncı bölümde çalışmanın kurgulanması aşamasında ileri sürülen hipotezler denenmiştir.

Böylece yöneticilerin örgütsel küçülme bilgisi, örgütsel küçülme süreci ve yöntemleri, örgütsel küçülme kararına etki eden parametreler araştırılmış olacak yöneticilerin geleceğe dair örgütsel küçülme planlarının var olup olmadığı ortaya konmuş ve literatürümüze teorik çalışmanın yanı sıra kapsamlı bir uygulama kazandırılmaya çalışılacaktır.

3. 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın evrenini Ankara ve Denizli'de faaliyet gösteren özel sektöre ait hizmet ve üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri ankete dahil edilmiştir.

Evrenin tanımlanmasında iki ayrı şehirde, küçük, orta ve büyük işletmeler ile hizmet ve üretim sektörü yöneticilerine anket uygulanmış çalışmanın hedef kitlesi üst düzey yöneticiler olduğu için sektörde, ölçekte ve coğrafi yerleşimde çeşitlilik anket sonuçlarının geçerliliğini arttırmak amacıyla özellikle tercih edilmiştir. Ayrıca Ankara ve Denizli illerinin seçimi, maddi kısıtlar da gözönüne alındığında en uygun sanayi bölgeleri olmalarından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel küçülme sektör ve ölçek farkı gözetilmeden yapılmaktadır. Çalışmanın temel amacı da üstü düzey yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametrelerin tespiti ve yardımcı amaçları ise örgütsel küçülme süreciyle ilgili verilerin geniş bir çerçevede incelenmesini kapsamaktadır.

Yukarıda belirtilen çerçevede 47 üst düzey yöneticiye anket tekniği kişisel görüşme yöntemiyle uygulanmış, istatistiki değerlendirme % 95 güven aralığı ve 0,05 hassasiyet derecesinde yapılmıştır.

3. 3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Kişisel görüşme: Kişisel görüşme anketörün cevaplayıcı ile karşı karşıya gelmesi ve soru sormasıdır. Bazı anket türlerinde kişisel görüşme veri toplamanın en etkin aracıdır.

Anket: Anket yöntemi birinci derecede veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde bilgiler araştırma konusu olan ana kütleden seçilen örneğe dahil kişilere sözlü veya yazılı soru sormak yoluyla elde edilir.

Tablo: Düzenli ve gruplanmış verilerin sunulmasında kullanılan bir tekniktir.

Basit tesadüfi örnekleme: Bu yöntemde ana kütle tanımlandıktan sonra ana kütle içinden örneğe girecek birimler tesadüfi olarak seçilir. Bu seçim yapılırken, sayılar tablosundan rasgele yüz adet işletme tespit edilmiş, bunların 47'si anket uygulamasını kabul etmiştir.

Basit tesadüfi örnekleme yoluyla yapılan bu uygulama çalışmasında kişisel görüşme ve anket yöntemi beraber kullanılmış, veriler tablolarda gösterilmiştir.

Çalışmanın verileri değerlendirilirken frekans ve yüzde dağılımları, Kİ kare yöntemiyle ilişki tespitleri ve korelasyon ile ilişkilerin gücü ve yönü araştırılmaları yapılmıştır. Hipotezlerde Kİ kare testi , çift taraflı tek örneklem t testi ve çift taraflı bağımsız örneklem t testleri kullanılmış, güven aralığı %95 ve hassasiyet derecesi 0,05 olarak alınmıştır.

Çalışmada aşağıdaki altı adet hipotez test edilmiştir:

Hipotez 1. Firma ölçeği ile örgütsel Küçülmeden haberdar olma arasında ilişki var mıdır /yok mudur?

Hipotez 2. Firma ölçeği ile yöneticilerin örgütsel küçülme bilgi düzeyleri arasında ilişki var mıdır / yok mudur?

Hipotez 3. Yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarında maliyet unsuru çok yüksek etkiye sahip midir/değil midir?

Hipotez 4. Örgütsel küçülme uygulamasında işgören çıkartma sık olarak uygulanmış mıdır/uygulanmamış mıdır ?

Hipotez 5. Örgütsel küçülme sürecinde iş görenlerle ilgilenilmemiş midir/ilgilenilmiş midir ?

Hipotez 6. Yöneticilerin Örgütsel küçülme bilgi düzeyleri ile örgütsel küçülmeden bekledikleri ve elde ettikleri fayda uyumu arasında ilişki var mıdır/yok mudur?

3. 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmadan elde edilen tüm veriler, tablolar halinde bu bölümde incelenmiştir. Aynı zamanda çapraz analizleri yapılarak, aralarındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

3. 4. 1. Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	40	85,1
Kadın	7	14,9
Toplam	47	100

Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
24 - 30	10	21,2
31 - 40	14	29,9
41 - 50	16	34,1
51 - 59	8	14,8
Toplam	47	100

Tablo 3.3. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	38	80,9
Bekar	9	19,1
Toplam	47	100

Tablo 3.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlk - Ortaokul	4	8,5
Lise	11	23,4
Üniversite	27	57,4
Master	5	10,6
Toplam	47	100

Ankete katılan yöneticilerin demografik bilgileri incelendiğinde erkeklerin % 85,1, evli olanların % 80,9, üniversite mezunlarının % 68 ve bunların % 10,6 sınıfın yüksek lisans dereceli olarak çoğunlukta olduğu ve yaş grupları arasında dengeli bir dağılım gözlenmektedir.

Tablo 3.5. Yöneticilik Süresine Göre Dağılım

Yöneticilik Süresi Grupları	Frekans	Yüzde
1 yıl -5 yıl	13	27,7
6 yıl - 10 yıl	12	25,6
11 yıl - 15 yıl	11	23,4
16 yıl -20 yıl	8	14,8
21 yıl - 25 yıl	6	12,7
26 yıl - 30 yıl	1	2,1
Toplam	47	100

Tablo 3.6. Mevcut Görevdeki Süresine Göre Dağılım

Görevdeki Süre Grupları	Frekans	Yüzde
1 yıl -5 yıl	18	38,3
6 yıl - 10 yıl	18	38,3
11 yıl - 15 yıl	5	10,6
16 yıl -20 yıl	3	6,4
21 yıl - 25 yıl	3	6,4
Toplam	47	100

Yöneticilik süreleri incelendiğinde 6 yılın üzerindekiilerin % 72,3 mevcut görev sürelerine bakıldığında 6 yılın üzerindekiilerin % 61,7 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin önemli ölçüde tecrübeli olduğu kabul edilebilir.

Tablo 3.7. Görev/Statüsüne Göre Dağılım

Statüsü	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	26	55,3
Üst Düzey Yönetici	21	44,7
Toplam	47	100

Anketi cevaplayanların tümünün üst düzey yönetici ve bunların %55,3'ünün işletme sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

3. 4. 2. Firmalara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.8. Sektöre Göre Dağılım

Sektör	Frekans	Yüzde
Üretim	29	61,7
Hizmet	18	38,3
Toplam	47	100

İşletmelerin % 61,7'sinin üretim, % 38,3'ünün hizmet sektöründe faaliyette bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.9. İşçi Sayısına Göre Dağılım

İşçi Sayısı Grupları	Frekans	Yüzde
0 -25	15	31,8
26 - 50	7	14,8
51 - 100	5	10,5
101 - 200	8	16,5
201 - 300	6	12,5
301 - 600	4	8,4
601 - 1300	2	4,2
Toplam	47	100

İşletmelerde çalışan işçi sayısı incelendiğinde işletmelerin % 42,9 unun 0-100 işçi ve % 58,1 inin 100 den fazla işçi çalıştırdığı görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan vasıflı işgören sayısının fazla olacağı bunların personel sıfatıyla ankette yer aldığı belirtilmelidir.

Tablo 3.10. Personel/Yönetici Sayısına Göre Dağılım

Personel/Yönetici Sayısı Grupları	Frekans	Yüzde
0 - 20	15	32
21 - 40	15	32
41 - 60	11	23,4
60 - 150	5	10,5
151 - 400	1	2,1
Toplam	47	100

İşletmelerde çalışan personel ve yönetici sayısının 0-20 arası % 32, 21-40 arası % 32, 41-60 arası %23,4 ve 60-400 arasındakilerin % 12,3 olduğu anlaşılmaktadır.

3. 4. 3. İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanına ve Yöneticilerin Çevrelerini Tanımlamalarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

İşletmelerin insan kaynakları departmanına ve yöneticilerin çevrelerini tanımlamalarına ilişkin verilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesi çalışmanın derinliğinin sağlanması için önemlidir.

3. 4. 3. 1. İşletmelerin İnsan Kaynaklarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.11. İnsan Kaynakları Departmanı Dağılımı

İnsan Kaynakları Departmanınız Var Mı ?	İnsan Kaynakları Departmanı Olanlar								Olmayanlar	
	Çok Gelişmiş		Gelişmiş		Orta Düzeyde		Az Gelişmiş		Hiç Yok	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	1	2,1	6	12,8	11	23,4	8	17	21	44,7

Çalışmaların gerçekleştirildiği işletmelerin % 44,7 sinde insan kaynakları departmanının hiç bulunmadığı ve sadece % 14,9 unda orta düzeyin üzerinde bir gelişmişlikle insan kaynakları departmanının kurulu olduğu gözlenmektedir. Bu işletmelerde çalışanlar olduğuna göre bu durum iş görenle ilişkilerin sicil tutma gibi derinliği olmayan bir şekilde yapıldığının da bir işareti olarak görülebilir.

3. 4. 3. 2. Yöneticilerin Çevrelerini Tanımlamalarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.12. Çevresel Durum Dağılımı

	Çok Yoğun		Yoğun		Orta Düzeyde		Az Yoğun		Hiç Yok	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çevremde Rekabetçiler	31	66	10	21,3	4	8,5	2	4,3	0	0
Çevremde Değişim	7	14,9	18	38,3	13	27,7	6	12,8	3	6,4
Sektörde Büyüme Olanakları	10	21,3	7	14,9	14	29,8	10	21,3	6	12,8

Yöneticilerin çevrelerine ilişkin tanımlamaları % 87,3 ile karmaşık, %53,2 ile dinamik, % 63,9 ile çevresel darlık içinde oldukları yani büyüme olanaklarının orta düzey ve altında olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

3. 4. 4. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Sürecine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Yöneticilerin örgütsel küçülmeden haberdar olmalarına, örgütsel küçülme bilgilerine ve bu bilgilerin kaynaklarına ilişkin veriler bu bölümde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel Küçülmeden Haberdar Olunmasına Göre Dağılım

Haberdar Olma	Evet		Hayır	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlk kez Duyuyorum	8	17	39	83
Daha Önce Duymuştum	39	83	8	17

Tablo 3.14. Örgütsel Küçülme Bilgisine Göre Dağılımı

	Çok İyi		İyi		Orta Düzeyde		Az		Çok Az	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Biliyorum	2	4,3	3	6,4	8	17	16	34	18	38,3

Yöneticilerin örgütsel küçülme teriminden % 83 ile daha önceden haberdar olduğu görülmektedir (Tablo 3.13). Fakat örgütsel küçülme bilgilerinin sadece % 27,7 sinin orta ve daha yüksek düzeyde olduğu, % 72,3 gibi önemli bir çoğunluğun örgütsel küçülmeyi yetersiz düzeyde bildiği anlaşılmaktadır (Tablo 3.14)

Tablo 3.15. Örgütsel Küçülme Bilgisinin Kaynağı

Bilgi Kaynakları	Evet		Hayır	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Şirket dışında bir kaynaktan eğitim semineri aldım	2	4,3	45	97,7
Basılı/sözlü yayınlardan duydum	28	59,6	19	40,4
Uygulamanın içinde yer aldım	4	8,5	43	91,5
Şirketimden hizmet içi eğitim aldım	0	0	47	100
Diğer firma/sektörlerde yapıldığını 3. şahıslardan öğrendim	13	27,7	34	72,3
Diğer - Üniversite	2	4,3	45	95,7

Mevcut bilgilerin kaynakları incelendiğinde hem örgütsel küçülmeden haberdar olanların hem bilenlerin bu bilgileri % 59,6 gibi bir oranla basılı ve sözlü yayınlardan, % 27,7 sinin üçüncü şahıslardan aldığı gözlenmektedir. Üniversite, eğitim seminerleri kaynaklı bilgi sadece % 8,6 dır. Bu durum yöneticilerin sahip olduğu örgütsel küçülme bilgisinin akademik bir bilgi

olmadığını yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle bilgilerin yüzeysel olabileceği tahmin edilebilir.

3. 4. 5. Örgütsel Küçülme Sürecine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Örgütsel küçülmede kullanılan yöntemlere ve yöneticilerin örgütsel küçülme amaçlarına ilişkin verilerin tespiti çalışmanın ekseninin anlamlı bir biçimde oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu amaçla elde edilen veriler bu bölümde değerlendirilmiştir.

3. 4. 5. 1. Örgütsel Küçülmede Kullanılan Yöntemlere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Tablodan çıkarılabilecek ilk sonuç, ankete katılan işletmelerin örgütsel küçülme yöntemlerinden en az birini kullandığıdır.

Üretim birimini, fabrikayı daimi ve geçici olarak kapamak, duran varlıkları satarak küçülme, üretim, hizmet süreçlerini yenileyerek, yapılandırarak, birleştirerek küçülme, üretimi maliyetlerin daha ucuz olduğu bir yere taşıyarak ve mevcut personel ya da atıl duran üretim imkanlarını kullanarak yeni şubeler açma yöntemleri en az kullanılan yöntemlerdir.

Geçici ve daimi olarak işçi, personel ve yönetici çıkarma, faaliyet alanını daraltma ile birlikte daha sık kullanılan yöntemler olmuş fakat işçi çıkarmalar göreceli olarak personel ve yönetici çıkarmaya oranla daha sık kullanılmıştır. En sık kullanılan yöntem dış kaynak kullanımıdır (%56,6).

Tablo 3.16. Örgütsel Küçülmede Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Yöntemler	Yöntemin Uygulanma Düzeyleri											
	Çok Sık Uyguladım			Uyguladım			Orta Düzeyde			Az Uyguladım		
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Geçici Süreli İşçi Çıkarma	8	17	8	17	2	4,3	8	17	21	44,7		
Daimi Olarak İşçi Çıkarma	2	4,3	8	17	1	4,3	19	40,4	16	34		
Üretim Birimini Geçici Kapama	3	6,4	4	8,5	2	4,3	13	27,7	25	53,2		
Üretim Birimini Daimi Olarak Kapama	2	4,3	3	6,4	1	2,1	3	6,4	38	80,9		
Geçici Süreli Personel / Yönetici Çıkarma	2	4,3	3	6,4	9	19,1	8	17	25	53,2		
Daimi Olarak Personel / Yönetici Çıkarma	1	2,1	5	10,6	3	6,4	13	27,7	25	53,2		
Faaliyet Alanını Daraltma	8	17	4	8,5	5	10,6	11	23,4	19	40,4		
Ana Faaliyet Konusu Olan Hizmet / Mal Üretimin Bir Kısmını Dışarıya Yaptırma	8	17	8	17	5	10,6	4	8,5	22	46,8		
İşletimdeki bazı yardımcı fonksiyonları dıştan temin etme (güvenlik, yemek vb)	7	14,9	13	27,7	7	14,9	4	8,5	16	34		
Fabrikayı geçici süre kapama	3	6,4	4	8,5	2	4,3	4	8,5	34	72,3		
Fabrikayı daimi olarak kapama	4	8,5	1	2,1	0	0	2	4,3	40	85,1		
Üretim/hizmet süreçlerini birleştirerek küçülme	3	6,4	2	4,3	4	8,5	9	19,1	29	61,7		
Üretim/hizmet süreçlerini yenileyerek (yeniden yapılandırarak) küçülme	2	4,3	4	8,5	5	10,3	8	17	28	59,6		
Ürün/hizmet çeşidini azaltma	4	8,5	3	6,4	4	8,5	9	19,1	27	57,4		
Firmaya kayıtlı duran varlıkları satarak küçülme	3	6,4	2	4,3	1	2,1	5	10,6	36	76,6		
Üretim birimini/fabrikayı maliyetlerin daha ucuz olduğu bir yere taşıyarak	1	2,1	1	2,1	0	0	7	14,9	38	80,9		
Mevcut personeli yada atıl duran üretim imkanlarını kullanarak yeni şube/üretim birimleri kurarak	1	2,1	2	4,3	4	8,5	4	8,5	35	74,5		

3. 4. 5. 2. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Amaçlarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Elde edilen sonuçlar örgütsel küçülme amaçlarında öncelikle işgören, sabit maliyetlerin azaltılması, rekabet ve kârlılığın artırılmasıdır. Bundan

sonra verimliliğin artırılması gelmektedir. Uluslararası rekabet, yeni teknolojiler kullanma, esnek bir yapıya kavuşma en dikkat edilen amaçlar olmaktadır.

Tablo 3.17 Örgütsel Küçülme Amaçları Dağılımı

Amaçlar	Dikkate Alanlar								D.Almayanlar	
	Çok Dikkate Aldım		Dikkate Aldım		Orta Düzeyde		Az Dikkate Aldım		Hiç Dikkate Almadım	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Karlılığı arttırmak	11	23,4	12	25,5	8	17	3	6,4	12	25,5
Rekabet gücünü arttırmak	14	29,8	13	27,7	7	14,9	1	2,1	11	23,4
İşgören maliyetlerini azaltmak	10	21,3	17	36,2	8	17	2	4,3	9	19,1
Sabit maliyetleri azaltmak	17	36,2	12	25,5	2	4,3	2	4,3	13	27,7
Esnek bir yapıya kavuşmak	4	8,5	7	14,9	5	10,6	5	10,6	25	53,2
Pazar payını arttırmak	10	21,3	9	19,1	6	12,8	0	0	21	44,7
Değişimlere daha kolay uyum sağlamak	6	12,8	12	25,5	4	8,5	2	4,3	22	46,8
İş gücü esnekliğini arttırmak	10	21,3	8	17	4	8,5	2	4,3	22	46,8
Daha verimli olmak	17	36,2	6	12,8	4	8,5	4	8,5	15	31,9
Daha etkili olmak	12	25,5	8	17	3	6,4	2	4,3	21	44,7
Yeni teknolojiler kullanma zorunluluğu	7	14,9	7	14,9	4	8,5	2	4,3	26	55,3
Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek	8	17	4	8,5	1	2,1	4	8,5	28	59,6

3. 4. 5. 3. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına İlişkin

Verilerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden faktörler ve bu faktörler ile örgütsel küçülme uygulamaları arasındaki ilişkiye dair elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

3. 4. 5. 3. 1.Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden

Faktörlere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.18. Örgütsel Küçülme Kararına Etki Eden Faktörlerin Dağılımı

[illegible]

Örgütsel küçülme uygulamalarında yöneticilerin kararlarına etki eden faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin ne oranda etkili olduğunun araştırılması önemlidir. Yapılan literatür çalışmasında bu faktörler tespit edilmiş bunlara yüksek enflasyon ülkemizin bir gerçeği olarak eklenmiş ve yöneticilerin örgütsel küçülme kararı alırken bu faktörleri ne ölçüde dikkate aldıkları araştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre ekonomik daralma, siyasi belirsizlik ve piyasanın değişkenliği çok yüksek düzeyde, işgören ve sabit maliyet yüksekliği, kârlılıkta düşme ve yüksek faiz, rekabet edememek, pazar payında azalma, kredi bulmada zorluk ve tüketici davranışlarındaki değişim orta düzeyde etkili olmuştur. Hammadde temininde zorluklar ve sektördeki büyük firmaların örgütsel küçülme yapmaları az etkili olurken, örgüt amaçlarını gerçekleştirme isteği, sendikalaşma ve yüksek enflasyon çok az ve çevreyi koruma hareketleri hiç etkili olmamıştır.

Bu durum firmanın mali yapısı, ekonomik çevre, siyasal çevre, pazar çevresinin örgütsel küçülme kararlarında etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular teorik çalışma bulgularıyla uyumludur.

3. 4. 5. 3. 2. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Faktörler İle Örgütsel Küçülme Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Dair Verilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.19. ÖK ve ÖK'ye Etki Eden Faktörler Arasındaki İlişki Tablosu

Faktörler	ÖK ile ÖK'ye Etki Eden Faktörler Arasındaki İlişki Derecesi ve Yönü				
	Ki-kare	Anlamlılık	Korelasyon	İlişki Derecesi	İlişkinin Yönü
İşletmenin Mali Yapısı	0,132	İlişkili	0,426	Güçlü	Pozitif
Endüstri Çevresi	0,409	İlişkili	0,344	Güçlü	Pozitif
Pazar Çevresi	0,239	İlişkili	0,434	Güçlü	Pozitif
İnsan Kaynakları	0,543	İlişkili	0,244	Orta Güçlü	Pozitif
Ekonomik Çevre	0,186	İlişkili	0,455	Güçlü	Pozitif
Teknolojik Çevre	0,552	İlişkili	-0,032	Zayıf	Negatif
Pazardaki Değişim	0,309	İlişkili	0,328	Güçlü	Pozitif
Uluslar arası Çevre	0,063	İlişkili	-0,098	Zayıf	Negatif
Hammadde temininde zorluklar	0,116	İlişkili	-0,096	Zayıf	Negatif
Siyasal Çevre	0,32	İlişkili	0,265	Güçlü	Pozitif
Sosyal Çevre	0,301	İlişkili	0,28	Orta Güçlü	Pozitif

Yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden faktörlerin etki düzeyleriyle beraber tespit edilmesinden sonra, doğrudan sorulan bu soruya verilen cevapların, örgütsel küçülme uygulamalarının geneli ile karşılaştırılması, hem elde edilen bilginin doğruluğunun teyidi, hem de gruplandırılmış faktörlerinin örgütsel küçülme ile ilişkisinin ve yönünün tespitinin istatistiki anlamlılığının derinleştirilmesi açısından önemlidir.

Bu amaçla, örgütsel küçülme kararına etki eden faktörler gruplandırılmış ve örgütsel küçülme ile ilişkileri Ki kare yöntemiyle, ilişki derecesi ve yönü korelasyon yöntemiyle araştırılmıştır.

Elde edilen bulgular şunlardır:

Ekonomik çevrenin, siyasal çevrenin, işletme mali yapısının, endüstri çevresinin ilişkili ve bu faktörlerin güçlü ve aynı yönde ilişkili olduğu gözlenmektedir. Bu şu demektir: Bu faktörlerdeki olumsuz değişim örgütsel küçülme uygulamaların artmasında güçlü bir etki yapacaktır. İnsan kaynakları çevresinin orta güçte, ilişkinin orta güçlülük düzeyinde ve aynı yönde olduğu gözlenmiştir. Teknolojik çevre, uluslararası çevre ve hammadde çevresinin

örgütsel küçülme ile olan ilişkisi ters yönlü ve zayıftır. Bu bulgudan işletme yönetimi uluslararası rekabetin yoğunlaştığı, hammadde temininin güçleştiği ve teknolojik yenilenmenin yapılamadığı durumlarda Yöneticilerin örgütsel küçülme uygulamalarını azaltma eğilimi göstermektedir.

3. 4. 5. 4. Örgütsel Küçülme Kararının Verilmesine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.20. Örgütsel küçülme Kararının Alınmasında İzlenen Yöntem

Yöntemler	Evet		Hayır	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Tek başıma karar verdim	21	44,7	26	55,3
Danışmanlık firmaları ile çalışıldı	0	0	47	100
İK departmanı hazırladı üst yönetime sunuldu	3	6,4	44	93,6
Birkaç departman yöneticisi beraber çalıştı, üst yönetime sunuldu	2	4,3	45	95,7
Üst düzey ve departman yöneticileri beraber karar verdi	11	23,4	36	76,6
Üst düzey yönetim kendi karar verdi	10	21,3	37	78,7
Sendikalara danışılarak karar verildi	0	0	47	100

Örgütsel küçülme kararının ne şekilde alındığının bilinmesi önemlidir. Esas itibariyle bu karar departman yöneticileri ile üst düzey yönetimin beraber vermesi gereken bir konudur. Bu önemli kararda geniş katılım, sürecin daha iyi bir şekilde uygulanması sağlıklı kararların alınmasına yardımcı olacaktır.

Elde edilen bilgiler incelendiğinde örgütsel küçülme kararını ağırlıklı olarak üst düzey yöneticilerin tek başlarına verdikleri (%44,7) gözlenmektedir. Üst düzey yönetim ile departman yöneticilerinin beraber karar vermeleri %23,4, üst düzey yönetimin kendinin karar vermesinin % 21,3 olduğu tespit

edilmiştir. Bu kararda İnsan Kaynakları bölümün kendi hazırladığı planı sunup onaylatması % 6,4' tür. İnsan kaynakları bölümünün rolü düşüktür. Verilerden anlaşıldığına göre danışmanlık firmalarına ve sendikalara bu önemli kararda hiç danışılmamaktadır. Bu durum karar sürecinin merkezileştiğine de işaret olarak görülebilir.

3. 4. 5. 5. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgörenlerle İlişkilere Dair Verilerin Değerlendirilmesi

Örgütsel küçülme süreci bir çok uygulamasında işgören sayısında azalma ile sonuçlanmaktadır. Bu süreçte iş görenle ilişkilerin nasıl olduğunun bilinmesi yararlı olacaktır. Bu konudaki verilerin incelenmesi sonucunda şu bulgular tespit edilmiştir: Öncelikle Tablo 22'den yöneticilerin işten çıkarmalar gerçekleştikten sonra işgörenle ilgilenmeyi sorumlulukları içinde kabul etmedikleri görülmektedir (% 83). Tablo 21 incelendiğinde Örgütsel küçülme süreci içinde ise ilişkilerin işgören açısından yeterince iyi olmadığı gözlenmektedir. Şöyle ki; işten çıkarılanların yeni bir işe yerleştirilmesiyle ilgili çalışmalar, uzman oldukları konularda iş kurlmalarına yardım edilmesi, işten çıkarma sonrası sorunlarıyla ilgilenilmesi yetersiz düzeydedir. Yöneticiler işten çıkarmalar gerçekleştirirken verimsiz çalışanı ve eğitim düzeyi düşük olanı öncelikle çıkarma yanlısıdır.

İşten çıkarmada sendikalı olup olunmaması, cinsiyet ayrımı gözetilmemektedir. İşten çıkarılmanın önceden bildirilmesi ve küçülme süreciyle ilgili önceden bilgi verilmesine dikkat edildiği görülmektedir. Bu noktada bildirimsiz işçi çıkarmaya yasalarımızca yüksek tazminat bedelleri ödeme zorunluluğu getirilmiş olması göz ardı edilmemelidir.

Tablo 3.21. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgörenle İlişkiler

	Dikkat Edenler										D.Etmeyenler	
	Çok Dikkat Ederim		Dikkat Ederim		Orta Düzeyde		Az Dikkat Ederim		Hiç Dikkat Etmem			
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Örgütsel Küçülme süreci hakkında işgörenele önceden bilgi verdim	6	12,8	16	34	4	8,5	4	8,5	17	36,2		
Öncelikle eğitim düzeyi düşük olanı çıkarmaya	11	23,4	10	21,3	8	17	4	8,5	11	23,4		
Öncelikle verimli çalışmayanları çıkarmaya	21	44,7	15	31,9	3	6,4	1	2,1	5	10,6		
Öncelikle sendikası olanı çıkarmaya	1	2,1	3	6,4	5	10,6	1	2,1	34	72,3		
Çıkarma kararımı iş görene önceden bildiririm	9	19,1	14	29,8	1	2,1	7	14,9	13	27,7		
İşten çıkardıkları sonra sorunlarıyla ilgilenirim	5	10,6	7	14,9	5	10,6	9	19,1	18	38,3		
İşten çıkarmadan önce onlara başka bir iş bulmaya çalışırım	6	12,8	7	14,9	0	0	7	14,9	24	51,1		
Uzman oldukları konu ile ilgili iş kurlmalarına yardımcı olurum	2	4,3	6	12,8	4	8,5	6	12,8	26	55,3		
İşten çıkardıklarını bazı faaliyetlerimi yaptırdığım işletmelere yerleştiririm	3	6,4	5	10,6	1	2,1	8	17	27	57,4		
İşten çıkarmada cinsiyete dikkat etmek açısından	0	0	0	0	4	8,5	3	6,4	38	80,1		

Tablo 3.22. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgörenle İlişkiler II

	Evet		Hayır	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İşten çıkardıktan sonra işgörenle ilgilenmek benim sorumluluğumda değil	8	17	39	83

**3. 4. 5. 6. Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Sonrası Elde Ettikleri
Sonuçlara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Tablo 3.23. Örgütsel Küçülme Sonrası Elde Edilen Sonuçlar

Sonuçlar	Çok Sık Uyguladım		Uyguladım		Orta Düzeyde		Az Uyguladım		Hiç Uygulamadım	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Maliyetlerim düştü	12	25,5	13	27,7	11	23,4	6	12,8	4	8,5
Maliyetlerim düştü fakat bir süre sonra yükseldi	0	0	0	0	6	12,8	6	12,8	34	72,3
Satışlarım arttı	1	2,1	2	4,3	6	12,8	5	10,6	32	68,1
Pazar payım arttı	6	12,8	3	6,4	3	6,4	9	19,1	26	55,2
Yeni pazarlara girdim	6	12,8	1	2,1	5	10,6	8	17	27	57,4
Gelişmelere daha kolay / çabuk uyum sağladım	3	6,4	1	2,1	6	12,8	6	12,8	30	65,8
Çıkardığım iş görenlerin bir kısmın yeniden işe aldım	1	2,1	1	2,1	1	2,1	7	14,9	37	78,7
Çıkardıklarının yerine daha yetenekli iş gören aldım	5	10,6	1	2,1	4	8,5	6	12,8	31	65,9
Maliyetlerim yükseldi	0	0	0	0	0	0	4	8,5	43	91,5
Satışlarım düştü	2	4,3	1	2,1	3	6,4	4	8,5	37	78,7
Pazar payım azaldı	5	10,6	0	0	3	6,4	5	10,6	38	80,8
Bazı pazarlardan çıktım	4	8,5	2	4,3	3	6,4	4	8,5	34	72,3
Çıkardığım iş görenlerin eksikliğini hissettirdim	0	0	1	2,1	4	8,5	4	8,5	38	80,8
Bazı ürün/hizmet üretimini durdurdum	4	8,5	1	2,1	2	4,3	6	12,8	33	70,2

Tablo 3.24. Örgütsel Küçülmeden Beklenen ile Elde Edilen Fayda Uyum

	Çok Uyumlu		Uyumlu		Orta Düzeyde		Az Uyumlu		Hiç Uyumlu Değil	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Örgütsel küçülme yaparken beklediğiniz ile elde ettiğiniz fayda ne ölçüde uyumlu ?	1	2,1	18	38,3	19	40,4	6	12,8	3	6,4

Yöneticilerin örgütsel küçülme sonrası elde ettikleri sonuçların neler olduğu, bu sonuçların bekledikleri sonuçlarla uyumunu nasıl değerlendirdiklerinin tespit edilmesi Örgütsel küçülme kavramının incelenmesinde yararlı olacaktır.

Yöneticilerin bu konudaki düşünceleri şöyledir:

Tablo 3.23'e göre veriler, maliyet düşmesinin en belirgin sonuç olduğunu göstermektedir (%76,6). Buna karşın satışların yükselmesinde, pazar payındaki artışta, yeni pazarlara girmede, değişmelere çabuk uyum sağlanmasında, önemli bir artışın olmadığı görülmektedir. Örgütsel küçülme sonrası maliyetlerin artması, satışların düşmesi, pazar payının azalması ve pazarlardan çıkma gibi olumsuz sonuçlar da önemli derecede gözlenmemiştir. İşten çıkarılanların eksikliği hissedilmemiş, yerlerine başkaları yaygın bir şekilde alınmamıştır.

Yöneticilerin örgütsel küçülme uygulama amaçları dikkate alındığında sadece maliyetlerin düşmesi amacına ulaşıldığı görülmektedir. Bu sonuç Örgütsel küçülme kararında maliyet unsurunun öne çıktığı savını desteklemektedir.

Tablo 3.24'te örgütsel Küçülmemeden beklenen ile elde edilen uyumun olduğu fikri (% 78), maliyet düşüklüğü çerçevesinde anlaşılmalıdır.

3. 4. 5. 7. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.25. Dış Kaynak Kullanımı Dağılımı

Faaliyetler	Dış Kaynak Kullanımı Yapanlar										DK. Yapmayanlar	
	Tümünü		Çoğunluğu				Orta Düzeyde				Azını	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Hiçbir Kısmını	Yüzde
Ana faaliyet alanım içinde ürettiğim malın	1	2,1	5	10,6	7	14,9	6	12,8	28	59,6		
Ana faaliyet alanım içinde ürettiğim hizmetin.	1	2,1	2	4,3	8	17	7	14,9	29	61,7		
Yemek hizmetlerinin	16	34	8	17	0	0	4	8,5	19	40,4		
Personel taşıma hizmetlerinin	24	51,1	4	8,5	3	6,4	1	2,1	15	31,9		
Muhasebe işlerinin	2	4,3	5	10,6	6	12,8	6	12,8	28	59,6		
İnsan kaynakları işlerinin	1	2,1	0	0	1	2,1	10	21,3	35	74,5		
Mal/hammaddede temini işlerinin	2	4,3	1	2,1	4	8,5	8	17	32	68,1		
Depolama işlerinin	1	2,1	0	0	2	4,3	9	19,1	35	74,5		
Pazarlama işlerinin	3	6,4	3	6,4	6	12,8	8	17	27	57,4		
Bakım onarım işlerinin	7	14,9	7	14,9	4	8,5	16	34	13	27,7		
Güvenlik işlerinin	7	14,9	2	4,3	3	6,4	4	8,5	31	66		
Eğitim işlerinin	3	6,4	4	8,5	8	17	6	12,8	26	55,3		
Danışmanlık hizmetlerinin	6	12,8	5	10,6	5	10,6	9	19,1	22	46,8		

Tablo 3.26. Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri Dağılımı

	Çok Sık Uyguladım		Uyguladım		Orta Düzeyde		Az Uyguladım		Hiç Uygulamadım	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İşletmemden daha az maliyete üretmeleri	12	25,5	23	48,9	6	12,8	3	6,4	2	4,3
Daha kaliteli yapmaları	5	10,6	20	42,6	4	8,5	5	10,6	12	25,5
Yaptıkları işte bize göre daha uzmanlar olmaları	9	19,1	21	44,7	2	4,3	5	10,6	9	19,1
İş yaparken bizden daha fazla zaman harcamaları	4	8,5	7	14,9	6	12,8	8	17	21	44,7

Tablo 3.25'ten elde edilen veriler göre, örgütsel küçülme yöntemlerinden dış kaynak kullanımının en yaygın uygulanan yöntem olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu noktada, dış kaynak kullanımının hangi faaliyetlerde ve hangi sebeplerle olduğunun incelenmesi araştırmaya sağlayacağı derinlik için önemlidir. Elde edilen bilgiler incelendiğinde şu sonuçlar çıkmaktadır.

Tablo 3.26'nın verileri incelendiğinde dış kaynak kullanımının yaygın olduğu teyit edilmektedir. Personel taşıma ve yemek hizmetlerinin dışarıdan sağlanması yüksek düzeydedir. Bakım onarım, danışmanlık, pazarlama, muhasebe ve güvenlik faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı oranı orta düzeyde görülmektedir. İletmeler, insan kaynakları, eğitim ve hammadde temini faaliyetlerinde az miktarda dış kaynak kullanımına gitmektedir.

Yöneticilerin örgütsel küçülme bilgisini edinme kaynakları dikkate alındığında özellikle dışarıdan eğitimin sağlanmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma çerçevesinde tutarlıdır. İşletmelerin insan kaynakları departmanının varlığı ve gelişmişliği incelendiğinde yarıya yakının insan kaynakları departmanına sahip olmadığı ve sahip olanların departmanlarının gelişmişlik düzeylerinin tatmin edici olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.26 incelendiğinde, maliyet, kalite, uzmanlık ve zaman tasarrufu faktörlerinin dış kaynak kullanımının tercih edilmesinde etken olduğu gözlenmiştir. Tüm bu faktörler içinde, dış kaynak kullanımının öncelikle maliyet, kalite ve uzmanlık avantajlarının etkin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler maliyet, kalite ve uzmanlığın kendilerine sağladığı avantajdan dolayı dış kaynak kullanımı yapmaktadırlar.

3. 4. 5. 8. Yöneticilerin Gelecek İki Yıl İçinde Uygulamayı Düşündükleri Örgütsel Küçülme Metotlarına İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.

Tablo 3.27. Gelecek 2 Yıl İçinde Örgütsel Küçülmenin Ne Ölçüde Uygulanabileceğini Gösteren Dağılım

Yöntemler	Örgütsel Küçülme Yapacaklar												Yapmayacaklar	
	Çok Sık Uyguladım			Uyguladım			Orta Düzeyde			Az Uyguladım			Hiç Uygulamazdım	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Geçici Süreli İşçi Çıkarma	7	14,9	9	19,1	7	14,9	12	25,5	12	25,5	12	25,5	12	25,5
Daimi Olarak İşçi Çıkarma	3	6,4	10	21,3	5	10,6	10	21,3	10	21,3	19	40,4	19	40,4
Üretim Birimini Geçici Kapama	6	12,8	2	4,3	2	4,3	5	10,6	5	10,6	32	68,1	32	68,1
Üretim Birimini Daimi Olarak Kapama	2	4,3	1	2,1	1	2,1	5	10,6	5	10,6	38	80,8	38	80,8
Geçici Süreli Personel / Yönetici Çıkarma	2	4,3	4	8,5	7	14,9	10	21,3	10	21,3	24	51	24	51
Daimi Olarak Personel / Yönetici Çıkarma	1	2,1	3	6,4	0	0	15	31,9	15	31,9	28	59,5	28	59,5
Faaliyet Alanını Daraltma	9	19,1	3	6,4	5	10,6	12	25,5	12	25,5	18	38,3	18	38,3
Ana Faaliyet Konusu Olan Hizmet / Mal Üretimin Bir Kısımını Dışarıya Yaptırma	12	25,5	4	8,5	9	19,1	5	10,6	5	10,6	17	36,1	17	36,1
İşletimdeki bazı yardımcı fonksiyonları dıştan temin etme (güvenlik, yemek vb)	16	34	9	19,1	7	14,9	2	4,3	2	4,3	13	27,6	13	27,6
Fabrikayı geçici süre kapama	3	6,4	0	0	4	8,5	1	2,1	1	2,1	39	83	39	83
Fabrikayı daimi olarak kapama	1	2,1	0	0	3	6,4	0	0	0	0	43	91,5	43	91,5
Üretim/hizmet süreçlerini birleştirerek küçülme	6	12,8	3	6,4	6	12,8	9	19,1	9	19,1	23	48,9	23	48,9
Üretim/hizmet süreçlerini yenileyerek (yeniden yapılandırarak) küçülme	6	12,8	2	4,3	8	17	10	21,3	10	21,3	21	44,7	21	44,7
Ürün/hizmet çeşidini azaltma	11	23,4	1	2,1	6	12,8	8	17	8	17	21	44,7	21	44,7
Firmaya kayıtlı duran varlıkları satarak küçülme	6	12,8	0	0	5	10,6	6	12,8	6	12,8	30	63,8	30	63,8
Üretim birimini/fabrikayı maliyetlerin daha ucuz olduğu bir yere taşıyarak	3	6,4	1	2,1	3	6,4	8	17	8	17	32	68,1	32	68,1
Mevcut personeli yada atıl duran üretim imkanlarını kullanarak yeni şube/üretim birimleri kurarak	5	10,6	0	0	5	10,6	6	12,8	6	12,8	31	66	31	66

Gelecek iki yıl içinde yöneticilerin örgütsel küçülme yapıp yapmayacakları hangi yöntemleri ne ölçüde kullanmayı düşündükleri ve bu yöntemlerin daha önce kullandıklarıyla arasındaki bağlantının araştırılması, gelecek için bir tahminde bulunabilme açısından önemlidir.

Bulgular Şöyledir; gelecek iki yıl içinde örgütsel küçülme yapılması yaygın olarak düşünülmektedir. Buradaki ağırlıklı yöntem yine dış kaynak kullanımı, ürün ve hizmet çeşidini azaltmanın olacağı fakat kullanım yoğunluluğunun artarak yapılacağı görülmektedir. İşgören çıkararak örgütsel küçülme yapma isteği devam etmekte fakat kullanılma oranının yapılan uygulamaya göre bir miktar artacağı gözlenmektedir. İşçi ve personel/yönetici çıkarma arasındaki ilişki devam etmektedir. Bu çıkarmalarda personel/yönetici çıkarmanın görevli olarak daha az yer tutacağı tespit edilmektedir.

Buna karşın süreç yenileme, yeniden yapılanma, varlık satarak, üretimi/hizmeti ucuz yerlere taşıyarak ve atıl ve gevşek kaynakları daha fazla kullanarak yapılacak olan örgütsel küçülme uygulamalarının daha fazla kullanılacakları gözlenmektedir. Ayrıca yöneticiler üretim faaliyetlerine geçici süreyle ara vermeyi daha yoğun düşünmektedirler.

Genel olarak gelecekte iki yılda örgütsel küçülme yöntemlerinin daha önceki kullanım oranlarının artarak uygulanacağını düşünüldüğü tespit edilmektedir.

3. 5. HİPOTEZ TESTLERİ

Bu bölümdeki hipotezler test edilirken, Ki-kare testi, çift taraflı bağımsız örneklem t testi ve çift taraflı tek örneklem t testi istatistiki yöntemleri kullanılmıştır. Güven aralığı % 95 ve hassasiyet derecesi 0,05 'tir.

Hipotez 1. Firma ölçeği ile örgütsel Küçülmeden haberdar olma arasında ilişki var mıdır /yok mudur?

Ho: Firma ölçeği ile örgütsel küçülmeden haberdar olma arasında ilişki vardır

H1: Firma ölçeği ile örgütsel küçülmeden haberdar olma arasında ilişki yoktur.

Hipoteze Ki-kare testi uygulanmıştır.

Güven aralığı % 95 ve hassasiyet derecesi 0,05 'tir.

Sonuçlar:

Pearson $X_h^2 = 4,558$ 'dir.

Pvalue = 0,033

Pvalue < 0,05 olduğu için;

Ho: Kabul edilebilir (Reddedilemedi)

Bu durumda, firma ölçeği ile örgütsel küçülmeden haberdar olma arasında bir ilişki vardır.

Bu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel küçülme duyanlar ve duymayan ile örgüt büyüklükleri arasındaki çapraz ilişkiyi inceleyebiliriz.

Tablo 3.28. Firma Ölçeği ile Haberdar Olma Çapraz İlişkisi

	Küçük		Büyük		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Duymuş	18	38,3	21	44,7	39	83
Duymamış	7	14,9	1	2,1	8	17
Toplam	25	53,2	22	46,8	47	100

Çapraz ilişki tablosundan görülebileceği gibi, firmalar büyüdükçe, Örgütsel Küçülmeden haberdar olma oranları artmakta ve büyük firmalar içinde haberdar olmayanların oranı (% 2,2) küçük bir değerde kalmaktadır.

Firmanın büyümesi, kurumsallaşmasını ve profesyonel yöneticilerle daha fazla çalışmasını gerektirecektir. Bu durumda büyük firmaların daha nitelikli personele sahip olmasından dolayı Örgütsel Küçülmeden daha fazla haberdar olmaları doğaldır. Bunun tersine küçük firmalar daha az kurumsallaştığı için örgütsel Küçülmeden daha az haberdarlardır denilebilir.

Hipotez 2: Firma ölçeği ile yöneticilerin örgütsel küçülme bilgi düzeyleri arasında ilişki var mıdır / yok mudur?

Ho: Firma ölçeği ile yöneticilerinin örgütsel küçülme bilgi düzeyleri arasında ilişki vardır.

H1: Firma ölçeği ile yöneticilerinin örgütsel küçülme bilgi düzeyleri arasında ilişki yoktur.

Hipoteze Ki-kare testi ve çift taraflı bağımsız örneklem t testleri uygulanmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir.

Güven aralığı % 95 ve hassasiyet derecesi 0,05 'tir.

Ki-kare testi sonuçları

$$\text{Pearson } \chi^2 = 0,337$$

$$\text{Pvalue} = 0,55$$

Pvalue > 0,05 olduğu için;

Ho Reddedilebilir veya H1 kabul edilebilir.

Çift taraflı bağımsız örneklem t testi sonuçları

$$\text{Pvalue} = 360$$

Pvalue > 0,05 olduğu için;

Ho Reddedilebilir veya H1 kabul edilebilir.

İki ayrı test sonucu uyumludur. Bu durumda küçük ve büyük organizasyonlardaki yöneticilerinin örgütsel Küçülmeyi bilmeleri açısından birbirleri arasında belirgin bir fark yok denebilir.

Bu sonuç aynı zamanda yöneticilerin örgütsel küçülme bilgilerinin düzeylerinin dağılımı bulgularıyla da uyumludur. Bu bilgilerin yeterli olmadığı ve bilgi kaynaklarının güvenli akademik bilgiyi sağlayamayacağı yöneticilerin örgütsel küçülme sürecine ilişkin verilerin ele alındığı bölümde tespit edilmiştir.

Hipotez 3. Yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarında maliyet unsuru çok yüksek etkiye sahip midir/değil midir?

Ho: Yöneticilerin Örgütsel küçülme kararlarında maliyet unsuru çok yüksek etkiye sahiptir

H1: Yöneticilerin Örgütsel küçülme kararlarında maliyet unsuru çok yüksek etkiye sahip değildir.

Hipoteze çift taraflı tek örneklem testi uygulanmıştır.

Güven aralığı % 95 ve hassasiyet derecesi 0,05 'tir.

$H_0 = \mu = 9$ için

$H_1 \neq \mu$

Sonuçlar:

$t_{\text{tablo}} = 0,05$

$t_{\text{hesap}} = 0,868$

$t_{\text{hesap}} > t_{\text{tablo}}$ olduğu için;

H_0 reddedilebilir veya H_1 kabul edilebilir

Test sonucuna değerlendirildiğinde yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarında maliyet unsurunu yüksek etkiye sahip olduğu savı reddedilebilir.

Uygulamanın yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametrelerin incelendiği bölümde de maliyet unsurunun önemsendiği, fakat etkisinin çok yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez testi sonuçları önceki bulgularla uyumludur. Sonuç olarak maliyet unsuru yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarında etkilidir, fakat bu etki çok yüksek değildir, denilebilir.

Hipotez 4. Örgütsel küçülme uygulamasında işgören çıkartma sık olarak uygulanmış mıdır/uygulanmamış mıdır ?

Ho: Örgütsel küçülme uygulamasında işgören çıkarma sık olarak uygulanmıştır.

H1: Örgütsel küçülme uygulamasında işgören çıkarma sık olarak uygulanmamıştır.

Bu hipoteze çift taraf tek örneklerin testi uygulanmıştır.

Güven aralığı % 95 ve hassasiyet derecesi 0,05 'tir.

Ho = $\mu = 6$ için

H1 $\neq \mu$

Sonuçlar:

t tablo = 0,05

t hesap= 0,0001

t hesap < t tablo olduğu için;

Ho kabul edilebilir

Hipotez testi sonucu, örgütsel küçülme uygulamasında işgören çıkarmanın sık kullanılan bir yöntem olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel küçülme yöntemlerinin kullanım dağılımının bulguları bu sonucu desteklemektedir.

Hipotez 5. Örgütsel küçülme sürecinde işgörenlerle ilgilenilmemiş midir/ilgilenilmiş midir ?

Ho:Örgütsel küçülme sürecinde işgörenlerle ilgilenilmemiştir

H1: Örgütsel küçülme sürecinde işgörenlerle ilgilenilmiştir.

Bu hipoteze çift taraflı tek örneklerin testi uygulanmıştır.

Güven aralığı % 95 ve hassasiyet derecesi 0,05 'tir.

$H_0 = \mu = 15$ için

$H_1 \neq \mu$

Sonuçlar:

$t_{\text{tablo}} = 0,05$

$t_{\text{hesap}} = 0,0001$

$t_{\text{hesap}} < t_{\text{tablo}}$ olduğu için;

H_0 kabul edilebilir

Test sonucuna göre örgütsel küçülme sürecinde işgörenlerle ilgilenilmediği söylenebilir. Örgütsel küçülme sürecinde işgörenle ilişkilerin incelendiği bölümde bu durumu destekleyen bulgular gözlenmiştir.

Hipotez 6. Yöneticilerin örgütsel küçülme bilgi düzeyleri ile örgütsel küçülmeden bekledikleri ve elde ettikleri fayda uyumu arasında ilişki var mıdır/yok mudur?

Ho: Yöneticilerin örgütsel küçülme bilgi düzeyleri ile örgütsel küçülmeden bekledikleri ve elde ettikleri fayda uyumu arasında ilişki vardır.

H1: Yöneticilerin örgütsel küçülme bilgi düzeyleri ile örgütsel küçülmeden bekledikleri ve elde ettikleri fayda uyumu arasında ilişki yoktur.

Hipoteze Ki-kare testi uygulanmıştır.

Güven aralığı % 95 ve hassasiyet derecesi 0,05 'tir.

Sonuçlar:

Pearson $X_h^2 = 4,256$

Pvalue = 0,039

Pvalue < 0,05 olduğu için;

Ho kabul edilebilir.

Hipotezin test edilmesinin sonucunda, yöneticilerin bilgi düzeyleri ne olursa olsun, kendi beklentileri çerçevesinde uyguladıkları örgütsel küçülme yöntemlerinde beklentileri ile uyumlu sonuçlar elde ettikleri söylenebilir.

Yöneticilerin örgütsel küçülmeden elde ettikleri sonuçlar ve örgütsel küçülme uygulamalarından bekledikleri ve elde ettikleri faydanın uyumu konusunu inceleyen bölümde hipotez sonuçlarını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel küçülmenin sebep ve sonuçlarıyla ilişkili olduğu için örgüt yapısı ve tasarımı ele alınmış, çalışmanın ana hedefi olarak yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametrelerin, neler olduğu , ve bu parametrelerin yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarıyla olan ilişkileri, bu ilişkilerin yönü ve gücü ele alınmıştır. Bu noktada yöneticilerin uyguladıkları örgütsel küçülme yöntemlerinin neler olduğu sorgulanmıştır.

Örgütsel küçülme sürecinde işgören ve yöneticilerin ilişkileri, yöneticilerin örgütsel küçülmeden bekledikleri ve elde ettikleri faydanın uyumu araştırılmıştır. Yöneticilerin gelecekte örgütsel küçülmeyi yapıp yapmama konusundaki düşüncelerinin neler olduğunun ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır.

Bu amaçlar çerçevesinde yapılan alan uygulamasının istatistiki sonuçları şunlardır:

- İşletmelerce örgütsel küçülme uygulanmaktadır. Belirli bir örgütsel küçülme yönteminde büyük bir yoğunlaşma olmamakla beraber en sık kullanılan yöntemin dış kaynak kullanımı olduğu, bunu orta düzeyde işgören çıkarmanın izlediği tespit edilmiştir.

- Dış kaynak kullanımına maliyet, kalite ve uzmanlık avantajlarının yüksek etkisi olduğu gözlenmiştir

- Yöneticilerin örgütsel kararlarına etki eden parametreler tablo 3.18 de gösterilmiştir. Bunların arasında ekonomik daralma, siyasi belirsizlik ve piyasa değişkenliğinin çok yüksek düzeyde, işgören maliyetlerinin, kârlılıkta düşme, yüksek faiz, rekabet edebilme , kredi bulabilme zorluğu ile pazar paylarındaki azalmanın orta derecede etkili olduğu tespit edilmiştir.

- Örgütsel küçülme kararının ağırlıklı olarak üst düzey yöneticiler ve işletme sahiplerince tek başlarına verildiği gözlenmiştir.

- İşletmelerin gelişmiş bir insan kaynakları bölümüne sahip olmadıkları belirlenmiştir.

- Yöneticilerin örgütsel küçülme sürecinde iş görenlerle ilgilenmedikleri tespit edilmiştir.

- Yöneticilerin örgütsel küçülme sonrası maliyetlerde azalma elde ettikleri ve bu çerçevede örgütsel küçülmeden beklenen yararın elde edilen ile uyumlu olduğu belirlenmiştir.

- İşletmelerin gelecek iki yıl içinde örgütsel küçülme yapmaya devam etme isteğinde oldukları tespit edilmiş, bu noktada dış kaynak kullanımının yine en fazla baş vurulacak yöntem olacağı ve diğer yöntemlerin de daha sık kullanılacağı belirlenmiştir.

- Hipotez testleriyle :

- Büyük işletmelerin örgütsel küçülmeden daha fazla haberdar oldukları fakat örgütsel küçülme bilgileri açısından işletmelerin ölçek farkı gözetmeksizin örgütsel küçülmeyi yeterince bilmedikleri anlaşılmıştır.

- Genel olarak maliyet unsurunun örgütsel küçülme kararlarında orta derecede bir etki yaptığı tespit edilmiştir.

- İşgören çıkarmaların sık baş vurulan bir yöntem olduğu ve örgütsel küçülme sürecinde iş görenlerle ilgilenilmediği anlaşılmıştır.

- Yöneticilerin örgütsel küçülmeden bekledikleri fayda ile elde ettikleri faydanın uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

Hipotez testlerinin bu sonuçları uygulamanın diğer bulgularıyla desteklenmektedir.

Örgüt çevresi çok hızlı değişmekte, rekabet artmaktadır. Organizasyonların bu çevre koşullarına uyum sağlamaları yaşamsal önemdedir. Örgütsel küçülme örgütü bir bütün olarak ele alıp, tüm yönetsel süreçlerde ve örgüt yapılarında değişikliğe giderek, organizasyonların yaşama ve başarılı olma yeteneklerini artırmayı hedefler. Örgütsel küçülme fiziksel ve insan kaynaklarında azaltımı beraberinde getirir.

Örgütsel küçülme sürecinin iyi planlanıp, iyi yönetildiği ve bu süreçte iş görenlerle ilişkiler tam bir iletişim halinde yürütüldüğü takdirde başarı şansı artmaktadır. İnsan kaynaklarında azaltım olacağı durumlarda işgörene dış işe yerleştirme, maddi yardımlar sağlama ve eğitim çalışmalarıyla yardımcı olunabilir.

KAYNAKÇA

AMBROSE, Delorese

1996 Healing The Downsized Organizations, New York, Harmony Books

APPLEBAUM, Steven H., S. LAVINGE-SCHIDT, M. PEYTCHEV ve B. SHAPIRO

1999 "Downsizing : Measuring The Costs Of Failure", Journal Of Management Development, XVII, 5 : 436-463

ARGYRIS, Chris

1994 "Good Communication That Blocks Learning", Harvard Business Riview, July-August : 77-85

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie

1998 "The Effect Of Gender And Organizational Level On How Survivors Appraise And Cope With Organizational Downsizing", The Journal of Applied Behavioral Science, XXXIV, 2 : 125-142

ASHFORD, Susan J. , C. LEE ve P. BOBCO

1989 "Content, Causes, And Consequences Of Insecurity : A Theory Based Measure And Substantive Test", Academy Of Management Journal, XXXII, 4 : 803-829

ASTRACHAN, Joseph H.

1995 "Organizational Departures : The Impact Of Separation Anxiety As Studied In A Mergers And Acquisitions Simulation", Journal Of Applied Behavioral Science, XXXI, 1 : 31-50

ATTARAN, Mohsen

2000 "Why Does Reengineering Fail? A Practical Guide For Successful Implementation", Journal Of Management Development, XIX, 9 : 794-801

BEDEIAN, Arthur G. ve A. A. ARMENAKIS

1998 "The Cesspool Syndrome : How Dreck Floats To The Top Of Declining Organizations", Academy Of Management Executive, XII, 1 : 58-67

BENNETT, Nathan, C. L. MARTIN, R. J. BIES ve J. BROCKNER

1995 "Coping With A Layoff : A Longitudinal Study Of Victims", Journal Of Management, XXI, 6 : 1025-1040

BIAZZO, Stefano

1998 "A Critical Examination Of The Business Process Re-engineering Phenomenon", International Journal Of Operations And Production Management, XVII, 9/10 : 1000-1016

BOINEY, Lindsley G.

1998 "Reaping The Benefits Of Information Technology In Organizations", The Journal of Applied Behavioral Science, XXXIV, 3 : 327-346

BROCKNER, Joel

1992 "Managing The Effects Of Layoffs On Survivors", California Management Review, XXXIV, 2 : 9-28

BUMİN, Birol

1990 İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara, Bizim Büro Basımevi

CAMERON, Kim. S, S. J. FREEMAN ve A. K. MISHRA

1991 "Best Practices In White Collar Downsizing : Managing Contradictions", Academy Of Magement Executive, V, 3 : 57-73

CAMERON, Kim. S, D. A. WHETTEN ve M. U. KİM

1987 "Organizational Dysfunctions Of Decline", Academy Of Management Journal, XXX, 1 : 126-138

CAN, Halil,

1999 Organizasyon ve Yönetim, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitapevi

CAROLL, Glenn R.

1994 "Organizations . . . Smaller They Get", California Management Review, XXXVII, 1 : 28-42

CASCIO, Wayne, F.

1993 "Downsizing What To We Know? What Have We Learned?", Academy Of Management Executive, VII, 1 : 95-104

CIPOLLA, Frank P. ve L. K. GOODWIN

1995 "Effective Downsizing Lessons Learned", Public Manager : The New Bureaucrat, XXIV, 2 : 23-27

COLLINS, James C. ve J. I. PORRAS

1996 "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, September-October, 65-77

DAFT, Richard L.

1995 Organization Theory And Design, Fifth Edition, Minneapolis, West Publishing Company

DAY, George S.

1997 "Surviving A Shakeout", Harvard Business Review, March-April : 93-102

DEMARIE, Samuel M. ve B. W. KEATS

1995 "Deregulation, Reengineering And Cultural Transformation At Arizona Public Service Company", Organizational Dynamics, XXII, Winter : 71-77

DESSLER, Gray

1986 Organization Theory : Integrated Structure And Behavior, Second Edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc

DEWITT, Rocki Lee,

1998 "Firm, Industry, And Startegy Influences On Choice Of Downsizing Approach", Strategic Management Journall, XIX, 1 : 59-79

DİNÇER, Ömer

1998 Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş

ENEROTH, Kristina, ve R. LARSSON

1996 "The Human Side Of Strategic Change : Introducing A Multifaced Approach", International Studies Of Management And Organization, XXVI, 1 : 3-16

EREN, Erol

1993 Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A. Ş

FELDMAN, Daniel C. ve C. R. LEANA

- 1989 "Managing Layoffs : Experiences At The Challenger Disaster Site And The Pittsburgh Steel Mills", Organizational Dynamics, XVII, Summer : 53-63

FELDMAN, Daniel C. ve H. I. DOERPINGHAUS

- 1992 "Missing Persons No Longer : Managing Part-Time Workers In The '90s", Organizational Dynamics, XXI, Summer : 61-73

FISHER, Susan R. ve M. A. WHITE

- 2000 "Downsizing In A Learning Organization : Are There Hidden Costs?", Academy Of Managemenet Review, XXV, 1 : 244-251

FREICHHELD, Frederick F. ve W. E. Jr. SASSER

- 1990 "Zero Defections : Quality Comes To Services", Harvard Business Review, September-October : 105-111

GEUS, Arie De,

- 1997, "The Living Company", Harvard Business Review, March-April : 51-59

GILDER, George

- 1988 "The Revitalization Of Every Thing : The Law Of The Microcosm", Harvard Business Review, Marc-April : 49-61

GOOLD, Michael ve K. LUCHS,

- 1993 "Why Diversify? Four Decades Of Management Thinking" Academy Of Management Executive, VII, 3 : 7-25

GOTLIEB, Leo

- 1994 "Re-emgineering", The Management Accounting Magazine, October : 7-9

GOWAN, Mary A. , C. M. RIORDAN ve R. D. GATEWOOD

- 1999 "Test Of A Model Of Coping With Involuntary Job Loss Following A Company Closing", Journal Of Applied Psychology, LXXXIV, 1 : 75-86

GOWING, Marilyn K. , J. D. KRAFT ve J. C. QUICK

- 1998 The New Organizational Reality, Washington, DC, American Psychological Association

GRINT, Keith ve P. CASE

- 1998 "The Violent Rhetoric Of Re-engineering : Managemet Consultancy On The Offensive", Journal Of Management Studies, September : 558-577

GUTKNECHT, John. ve J. B KEYS,

- 1993 "Mergers, Acquisitions And Takeovers : Maintaining Morale Of Survivors And Protecting Employees", Academy Of Management Executive, VII, 3 : 26-36

HAMEL, Gary veC. K. PRAHALAD

- 1994 "Competing For The Future", Harvard Business Riview, July-August : 122-128

HAMMER, Michael

- 1990 "Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, Julay-August : 104-112

HAYES, Robert. H. ve K : B : CLARK,

- 1986 "Why Some Factories Are More Productive And Others", Harvard Business Review, September-October : 67-73

HITT, Micheal A., B. W. KEATS, H. F. HARBACK ve R. D. NIXON

1994a "Righthsizing : Building And Maintaining Strategic Leadership And Long-Term Competitiveness", Organizational Dynamics, XXIII, 2 : 18-33

HITT, Michael A., R. E. HOSKISSON, J. S. HARRISSON ve T. P. SUMMERS

1994b "Human Capital And Strategic Competitiveness In The 1990's", Journal Of Management Development, XIII, 1 : 36-46

HODGE, B. J. , W. P. ANTONY ve L. M. GALES

1996 Organization Theory : A Strategic Approach, Fifth Edition, Rintice-Hall Inc.

HOPKINS Willie E. ve S. A. HOPKINS

1999 "The Ethics Of Downsizing : Perceptions Of Rights And Responsibilities", Journal Of Business Ethics, XVIII : 145-156

HUBER, Richard L.

1993 "How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewels", Harvard Business Review, January-February, 121-129

KAKABADSE, Nada ve A. KAKABADSE

2000 "Critical Review – Outsourcing : A Paradgm Shift", Journal Of Management Development, XIX, 8 : 669-719

KICKUL, Jill

2001 "Whwn Organizations Break Their Promises : Employee Reactions To Unfair Processes And Treatment", Journal Of Business Ethics, XXIX : 289-307

KIM, Myung U. , K. S. CAMERON ve D. A. WHETTEN

1987 "Organizational Effects Of Decline And Turbulence", Administrative Science Quarterly, XXXII, June : 222-240

LABIB, Nadia ve S. H. APPLEBAUM

1994 "The Impact Of Downsizing Practices On Corporate Success", Journal Of Management Development, XIII, 7 : 49-84

LEVINE, Larry ve B. J. MOHR

1998 "Whole System Desing (WSD) The Shifting Focus Of Attention And The Threshold Challenge", The Journal of Applied Behavioral Science, XXXIV, 3 : 305-326

LONG, Carl ve M. V. KOCH

1995 "Using Core Capabilities To Creat Competitive Advantage", Organizational Dynamics, XXIV, Summer : 7-23

MAJCHTZAK, Ann ve Q. WANG

1996 "Breaking the Functional Mind-Set In Process Organizations", Harvard Business Review, September-October : 93-99

MARCELLA, Albert J. Jr

1995 Outsourcing, Downsizing And Reengineering : Internal Control Implications, Florida, Institute Of Internal Auditors

MARKHAM, Steven E. ve G. H. McKEE

1991 "Declining Organizational Size And Increasing Unemployment Rates : Predicting Employee Absenteeism From Within-And Between Plant Perspectives", Academy Of Magement Journal, XXIV, 4 : 952-965

MARKS, Mitchell L. ve P. H. MIRVIS

1992 "Rebuilding After The Merger : Dealing With Survivor Sickness",
Organizational Dynamics, XXI, Autumn : 19-32

MARSHALL, Robert ve L. YORKS

1994 "Planning For A Restrctured, Revitalised Organization", Sloan Management Review, XXXV, 4 : 81-92

MARTIN, Christopher L. , C. K. PARSONS ve N. BENNETT

1995 "The Influence Of Employee Involvement Program Membership
During Downsizing : Attitude Toward Employer And Union",
Journal Management, XXI, 5 : 879-891

MASTENBROEK, Willem

1988 "A Dynamic Concept Of Revitalization", Organizational Dynamics, XVII, Spring : 53-61

McKINLEY, William, J. ZHAO ve K. G. RUST

2000 "A Sociocognitive Interpretation Of Organizational Downsizing",
Academy Of Management Review, XXV, 1 : 227-243

MEDCOF, John W. ve B. NEEDHAM

1998 "The Supra-Organizational HRM System", Business Horizons,
January-February : 43-51

MILLER, Michael V. ve C. ROBINSON

1994 "Managing The Disappointment Of Job Termination :
Outplacement As A Cooling-Out Devices" Journal Of Applied Behavioral Science, XXXX, 1 : 5-21

MILLER, Robert A.

- 1998 "Lifesizing In An Era Of Downsizing : An Ethical Quandary",
Journal Of Business Ethics, XVII : 1693-1700

MINTZBERG, Henry

- 1989 Mintzberg On Management Inside Our Strange World Of Organization, New York, The Free Press

NAHAVANDI, Afsaneh ve E. ARANDA

- 1994 "Restructuring Teams For The Re-engineered Organization",
Academy Of Management Executive, VIII, 4 : 58-68

O'NEIL, Hugh. M,

- 1994 "Resturucturing, Re-engineering, And Ritsthsizing : Do The Metaphors Make Sense?", Academy Of Management Executive, VIII, 4 : 9-30

PARKHOUSE, Gerald G.

- 1988 "Inside Outplacement-My Search For A Job", Harvard Business Review, January-February : 69-73

PERKINS, Donald S.

- 1987 "What Can CEOs Do For Displaced Workers?", Harvard Business Review, November-December : 90-93

PRAHALAD, C. K. ve G. HAMMEL

- 1990 "The Core Competence Of The Corporation", Harvard Business Review, May-June : 79-91

QUINN, Brian J.

- 2000 "Outsourcing Innovation : The New Engine Of Growth", Sloan Management Review, Summer : 13-29

REIMANN, Berbard. C

1993 "Reengineering Drives Radical Changes", Planning Review, May-June : 42-47

ROACH, Stephen S.

1991 "Services Under Siege-The Restructuring Imperative", Harvard Business Review, September-October : 82-91

ROBBINS, Stephen P.

1988 Organization Theory Structure, Desing And Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N. J. , Printice – Hall Inc.

SANCHEZ, Carol M.

1997 "Environmental Regulation And Firm-Level Innovation", Business and Society, XXXVI, 2 : 140-168

SCHWAB, Donald P.

1991 "Contextual Variables In Employee Performance-Turnover RelationsShip", Academy Of Management Journal, XXXIV, 4 : 966-975

SHAH, Priti P.

2000 "Network Destruction : The Structural Implications Of Downsizing", Academy Of Management Journal, XLIII, 1 : 101-112

SIMSOM, Ernst M. V

1990 "The Centrally Decentralized IS Organization", Harvard Business Riview, July-August : 158-162

STODDART, Donna B

1995 "Reengineering Desing Is Radical;Reengineering Change Is Not", Harvard Business School Publishing, XVII, July : 1-14

STREBEL, Paul

1996 "Why Do Employees Resist Change?", Harvard Business Review, May-June : 86-92

SUTTON, Robert I. ve T. D'AUNNO

1992 "Building A Model Of Work Force Reduction That Is Grounded In Pertinent Theory And Data : Reply To McKinley", Academy Of Management Riview, XVII, 1 : 124-137

TANNENBAUM, Scott I. B. DUPURE ve M. LISA

1994 "The RelationShip Between Organizational And Environmental Factors And The Use Of Innovative Human Resource Practices", Group And Organizational Management, XIX, 2 : 171-203

THACH, Liz ve R. W. WOODMAN

1994 "Organizational Change And Information Technology : Managing On The Edge Of Cyberspace", Organizational Dynamics, XXIII, Summer : 30-47

TOMASKO, Robert M.

1992 Restructuring : Getting It Right", Management Review, April : 10-16

TRAIN, Alan S

1991 "The Case Of the Downsizing Decision", Harvard Business Riview, March-April : 2-10

TYLER, Tom R. , J. Brockner ve R. COOPER-SCHNEIDER

1992 "The Influence Of Prior Commitment To An Institution On Reactions To Percieved Unfairness : The Higher They Are Harder They Fall", Adminisrative Science Quarterly, XXXVII, 2 : 1-22

ULLRICH, Robert A. ve G. F. WIELAND

1980 Organization Theory And Desing, Revised Edition, Illinois, Richard D. Irwin Inc

ÜÇOK, Tengiz

1996 "Yirmibirinci Yüzyıla Girerken Yönetim Biçimi ve Örgüt Yapılarına Ne Oluyor?", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XII, 1-2 : 141-145

VAROĞLU, Kadir, R. AKTAŞ, S. ATİK ve A. TEMİR

2000 Organizasyon Teorisi, Ankara, Kara Harp Okulu Basımevi

WEITZEL, Willam ve E. JONSSON

1991 "Reversing The Downward Spiral : Lessons From W. T. Grant And Sears Roebuck", Academy Of Management Executive, V, 3 : 7-22

WOMACK, James. P ve D. T. JONES,

1994 "From Lean Production To The Lean Enterprice", Harvard Business Review, March-April : 93-103

WOODARD, Beth, M. D. FOTTLER, ve A. O. KILPATRICK

1999 "Tranformation Of An Academic Medical Center : Lessons Learned From Restructuring And Downsizing", Health Care Management Review, XXIV, 1 : 81-97

WORREL, Dan. L, W. N. DAVIDSON ve V. M. SHARMA,

1991 "Layoff Announcements And Stochoder Wealth", Academy Of Management Journal, XXXIV, 3 : 662-678

YÜKSEL, Öznur

1998 İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi



Önnetici,

bulunan anket yöneticilerin veya işletme sahiplerinin örgütsel küçülme (downsizing) kararlarını verirken dikkate
etmenlerin, küçülürken uyguladıkları yöntemleri ve bu süreçle ilişkin benzeri unsurların araştırılmasına yönelik
bir çalışmadır. Anketin cevaplanmasında ayıracığınız yaklaşık 20 dakikada bilime önemli bir katkı sağlamış
mıdır. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

İşkesel

Araştırma Görevlisi

Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü

0 533 345 99 30 Fax : 0 312 425 56 65

İzmir cad. No:19 Kızılay 06640 Ankara

İzmir'de

Adı (Cevapsız Bırakabilirsiniz) :

İşletmede Çalışan Sayısı:

İşletme Hangi Sektör/Sektörlerde Faaliyet Göstermektedir

Yabancı (Cevapsız Bırakabilirsiniz)

İşletme

İşletme Yöneticisiniz

İşletme Bu Görevdesiniz

Yaşınız

Cinsiyetiniz ☐ E ☐ K

Medeni Durum

☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim Durumunuz

☐ İlk-Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite

☐ Master

☐ Doktora

İşletme küçülme (downsizing) terimini daha önce duydunuz mu/ ne ölçüde biliyorsunuz?

duyuyorum

önce duymuştum

☐
☐

çok iyi

iyi

orta

az

çok az

☐
☐
☐
☐
☐

İşletme küçülme (downsizing) terimini nereden duydunuz ?

İşletmede bir kaynaktan eğitim semineri aldım

Özgül yayınlardan duydum

İşletmenin içinde yer aldım

İşletmeden hizmet içi eğitim aldım

İşletme/İşletmelerde yapıldığını 3. Şahıslardan öğrendim

Belirtiniz)

☐
☐
☐
☐
☐
☐

5 yıl içinde aşağıdakilerden hangilerini, ne ölçüde işletmenizde uyguladınız ?

Sürekli işçi çıkarma

Ölçekli olarak işçi çıkarma

Birimini geçici kapama

Birimini daimi olarak kapama

Sürekli personel/yönetici çıkarma

Ölçekli olarak personel/yönetici çıkarma

İşletme alanı daraltma

İşletme faaliyet konusu olan hizmet/mal üretiminin bir kısmını dışarıya yaptırma

İşletmedeki bazı yardımcı fonksiyonları dışardan temin etme (güvenlik, yemek vb)

İşletme geçici süre kapama

Çok sık uyguladım

Uyguladım

Orta düzeyde

Az Uyguladım

Hiç Uygulamadım

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

n çıkarmalar uygulandıktan sonra, işte kalanlarda aşağıdaki davranışların hangilerini , ne ölçüde belirlediniz ?

ın gelmeye başladılar

gelmeye başladılar

avas çalıştılar

ları iş kalitesi düştü

daşlarıyla rekabetleri arttı

azla çalıştılar

İl arası çatışmalar/sorunlar arttı

İler daha sınırlı oldular

İllerle idareciler arasında sorunlar oldu/arttı

/ vizite /izin almalar sıklaştı

aha erken çıkmaya başladılar

/ visite /izin almalar azaldı

aha gec çıkmaya başladılar

(belirtiniz):

**gütsel küçülme (downsizing) öncesi aşağıdaki tasarruf tedbirlerinden
erini ne ölçüde uygulamaya koydunuz ?**

n maasinda belli oranda indirim

ne verilen ek ödemelerde azaltma

ne verilen aynı yardımlarda azaltma

ne sağlana kolaylık ve hizmetlerde (özel sağlık sigortası, araç tahsisi vb) azaltılma

ile ilgili yapılan genel harcamalarda (elektik/su/sarf malzemesi vb) azaltma

(belirtiniz):

rgütsel küçölme (downsizing) uygulamasından sonra işletmenizde aşağıdakilerden hangileri ne ölçüde görüldü ?

yetlerim düştü

vetlerim düştü fakat bir süre sonra yükseldi

arım arttı

• payım arttı

pazarlara girdim

melere daha kolay / çabuk uyum sağladım

rdığım iş görenlerin bir kısmın yeniden işe aldım.

rdıklarımın yerine daha yetenekli iş gören aldım

vetlerim yükseldi

larım düştü

UYGULAMA YAPILAN FİRMA LİSTESİ

1. DEMPA SANA-Yİ ve TİCARET A.Ş.
2. BOTESAN A.Ş.
3. ATLAS BOYA
4. MEBA A.Ş.
5. OĞUZLAR TEKSTİL
6. DEHA SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
7. İREM TEKSTİL
8. ASİL NAKİŞ
9. DOKSAN A.Ş.
10. KÖSELER SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
11. KİMİL TEKSTİL
12. FABER MERMER
13. ALYAZ SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
14. DAMLA TEKSTİL
15. TURKUVAZ SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
16. GÜRSAN A.Ş.
17. PORTAKAL ETİKET ve NAKİŞ SANAYİ ve TİCARET Ltd.
18. AKÇA HAZIR BETON
19. AKİLLİ SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
20. AFZ TEKSTİL
21. BAKIRSOY SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
22. ATAY PAZARLAMA ve DAĞITIM Ltd.
23. MNG HOLDİNG A.Ş.
24. AJANS TÜRK GAZETE ve MATBAACILIK A.Ş.
25. YÜCEEL İNŞAAT
26. ÖZ SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
27. ELİF İNŞAAT SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
28. ARSAN MOBİLYA
29. SUNAR BOYA ve TERBİYE
30. KOÇER TURİZM ve OTELCİLİK
31. İNCELER PAZARLAMA
32. ÇİZGİ MOBİLYA
33. TAN SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
34. ATINÇ BİLİŞİM
35. FIRAT PAZARLAMA
36. AYLA GÜZELLİK ve SAĞLIK MERKEZİ
37. EROĞLU SİGORTACILIK
38. İZ-ER HAVLU
39. ÇELİKKAL TURİZM GIDA TİCARET Ltd.
40. VAROLAN ULAŞTIRMA PETROL SANAYİ ve TİCARET Ltd.
41. FAYSAL SANAYİ ÜRÜNLERİ PAZARLAMA ve TİC. Ltd.
42. DAVUT HADDECİLİK DEMİR SANAYİ ve TİCARET Ltd.
43. AKHAN SANAYİ ve TİCARET Ltd.
44. BUZCULAR GIDA SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
45. EFE SİGORTACILIK
46. YENİCİ SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
47. DENMAK A.Ş.

ÖZET

Günümüzde örgüt çevresi hızla değişmekte, rekabet artmakta bunun sonucu olarak örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ve başarılı olmaları her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu sebeple örgütler çevrelerine uyum sağlamaya çalışırken yönetim, iletişim, koordinasyon ve yapılanma şekillerini çeşitli yöntemlerle değiştirmektedirler.

Örgüt performansını, etkinliğini, rekabet gücünü ve esnekliğini artırmak amacıyla fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alıp bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreç olan örgütsel küçülme, örgütü değiştirme ve geliştirme çabalarında yaygın olarak kullanılan bir araç haline gelmektedir.

Örgütsel küçülmenin daha iyi bilinmesi eksik ve yanlış kullanılmasını engelleyerek bu yöntemden beklenen sonuçların ve hedeflenen amaçların sağlıklı bir şekilde elde edilmesine yardımcı olacaktır.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde örgütsel küçülme konusunun sebep ve sonuçlarıyla ilişkili olması açısından, örgüt çevresi , yapısı ve tasarımı konusu ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel küçülme konusu, örgütsel küçülmeyi gerektiren sebepler örgütsel küçülme amaçları ve örgütsel küçülme yöntemleri tanıtılmıştır. Bu bölümde ayrıca örgütsel küçülme ve insan kaynakları yönetimi konusu birlikte işlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise yöneticilerin örgütsel küçülme kararlarına etki eden parametrelerin tespiti ana hedef olarak ele alınmış, ayrıca örgütsel küçülmenin organizasyonlarımızca ne şekilde kavrandığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede ileri sürülen hipotezler denenmiştir.

Çalışmanın amaçları çerçevesinde yapılan alan uygulamasının istatistiki sonuçları şunlardır:

- İşletmelerce örgütsel küçülme uygulanmaktadır. Belirli bir örgütsel küçülme yönteminde büyük bir yoğunlaşma olmamakla beraber en sık kullanılan yöntemin dış kaynak kullanımı olduğu, bunu orta düzeyde işgören çıkarmanın izlediği tespit edilmiştir.

- Dış kaynak kullanımına maliyet, kalite ve uzmanlık avantajlarının yüksek etkisi olduğu gözlenmiştir.

- Yöneticilerin örgütsel kararlarına etki eden parametreler tespit edilmiş, bunların arasında ekonomik daralma, siyasi belirsizlik ve piyasa değişkenliğinin çok yüksek düzeyde, iş gören maliyetlerinin, karlılıkta düşme, yüksek faiz, rekabet edebilme , kredi bulabilme zorluğu ile pazar paylarındaki azalmanın orta derecede etkili olduğu saptanmıştır.

- Örgütsel küçülme kararının ağırlıklı olarak üst düzey yöneticiler ve işletme sahiplerince tek başlarına verildiği gözlenmiştir.

- İşletmelerin gelişmiş bir insan kaynakları bölümüne sahip olmadıkları, yöneticilerin örgütsel küçülme sürecinde işgörenlerle ilgilenmedikleri tespit edilmiştir.

- Yöneticilerin örgütsel küçülme sonrası maliyetlerde azalma elde ettikleri ve bu çerçevede örgütsel küçülmeden beklenen yararın elde edilen ile uyumlu olduğu belirlenmiştir.

- İşletmelerin gelecek iki yıl içinde örgütsel küçülme yapmaya devam etme isteğinde oldukları tespit edilmiş, bu noktada dış kaynak kullanımının yine en fazla baş vurulacak yöntem olacağı ve diğer yöntemlerin de daha sık kullanılacağı belirlenmiştir.

- Hipotez testleriyle :

- Büyük işletmelerin örgütsel küçülmeden daha fazla haberdar oldukları fakat örgütsel küçülme bilgileri açısından işletmelerin ölçek farkı gözetmeksizin örgütsel küçülmeyi yeterince bilmedikleri anlaşılmıştır.

- Genel olarak maliyet unsurunun örgütsel küçülme kararlarında orta derecede bir etki yaptığı tespit edilmiştir.

- İş gören çıkarmaların sık baş vurulan bir yöntem olduğu ve örgütsel küçülme sürecinde iş görenlerle ilgilenilmediği anlaşılmıştır.

-Yöneticilerin örgütsel küçülmeden bekledikleri fayda ile elde ettikleri faydanın uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

Hipotez testlerinin bu sonuçları uygulamanın diğer bulgularıyla desteklenmektedir.

Örgüt çevresi çok hızlı değişmekte, rekabet artmaktadır. Organizasyonların bu çevre koşullarına uyum sağlamaları yaşamsal önemdedir. Örgütsel küçülme örgütü bir bütün olarak ele alıp, tüm yönetsel süreçlerde ve örgüt yapılarında değişikliğe giderek, organizasyonların yaşama ve başarılı olma yeteneklerini artırmayı hedefler. Örgütsel küçülme fiziksel ve insan kaynaklarında azaltımı beraberinde getirir.

Örgütsel küçülme sürecinin iyi planlanıp, iyi yönetildiği ve bu süreçte işgörenlerle ilişkiler tam bir iletişim halinde yürütüldüğü takdirde başarı şansı artmaktadır. İnsan kaynaklarında azaltım olacağı durumlarda iş görene dış işe yerleştirme, maddi yardımlar sağlama ve eğitim çalışmalarıyla yardımcı olunabilir.

ABSTRACT

In today's modern world, because of rapidly varying environmental factors and increasing competition achieving the objectives defined by organizations and coping with the threats posed by environment and competition are getting more difficult for the organizations to overcome. In these circumstances while trying to adapt themselves to environmental factors, organizations change the form of management, of communication, of coordination and of structure in various ways.

To increase the performance, efficiency, flexibility and competitiveness of organizations, downsizing which is a strategic method that includes the planned reduction of physical assets and human resources, which changes the structure of the organization, has become a widely used tool that helps to change out and improve the organizations.

To avoid inefficient and poor applications of downsizing, it should be known utterly to attain the expected results and aimed objectives in efficient way.

In the first section, the environmental factors, structure and design of organization are appraised because of the relation between the causes and results of downsizing.

In the second section, the subject of downsizing, the causes that lead to downsizing, the objectives of downsizing and the methods of downsizing are presented with the role of human resources management in the downsizing.

In the third section, determination of the parameters affecting the decisions taken by managers is assessed as a main objective and it is aimed

to find how organizations perceive the downsizing. In this section the hypotheses postulated are tested.

The results of the empirical study are cited below:

- Methods of downsizing are broadly exercised by organizations. The results indicate that outsourcing is used frequently and layoff is used moderately.

- Cost, quality and competence are the most important factors that affect the outsourcing.

- The parameters that affect the decisions of managers are determined and it is found that economical decline, political uncertainty, unstable market have the highest influence, cost of labor, decrease in profit, high rate of interest, competitiveness, difficulty in borrowing and the loss of market share have a moderate effect among the parameters.

- The results show that the decision of downsizing is made essentially by executives and owners of the organizations, the organizations do not have human resource department and during the downsizing period, managers do not pay the attention to the staff.

- The result expected and obtained from the downsizing is consistent in the context of cost reduction.

- In the next two years, it is obtained that, organizations would downsize by using outsourcing most frequently and by increasing the usage of others methods.

All the results mentioned above are consistent with the tested hypotheses in this study.