

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ VE KÜÇÜLEN
İŞLETMELERDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan
Ayşe CİNGÖZ

Tezi Yöneten
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Temmuz 2006
KAYSERİ

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ VE KÜÇÜLEN
İŞLETMELERDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan
Ayşe CİNGÖZ

Tezi Yöneten
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Temmuz 2006
KAYSERİ

Prof.Dr. Asuman AKDOĞAN danışmanlığında **Ayşe CİNGÖZ** tarafından hazırlanan **“Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama”** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

31 / 07 / 2006

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Asuman Akdoğan

Üye : Prof. Dr. Yunus DURSUN

Yunus Dursun

Üye : Doç. Dr. Şevki ÖZGENER

Sevki Ozgener

Üye : Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Mahmut Ozdevecioglu

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03.08.2006 tarih ve 17.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

03.08.2006
Prof. Dr. Kerim TÜRKİMEN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez konumun seçiminde bana yardımcı olan ve tezimin gerçekleşmesinde benden yardımlarını ve desteğini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN'a sonsuz teşekkür ederim. Çalışmanın analizlerinin yapılmasında yardımcı olan Arş. Gör. Selen Oflazer MİRAP'a teşekkürlerimi sunuyorum. Tez çalışmamın başlangıcından bu yana her zaman bana destek olduklarını bildiğim sevgili aileme ve bu çalışmada emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimle...

Temmuz 2006, Kayseri

Ayşe CİNGÖZ

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ VE KÜÇÜLEN İŞLETMELERDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ÖZET

Ayşe CİNGÖZ

Bir sektörde yüksek performans göstermenin, büyük ölçeğe değil doğru ölçeğe bağlı olduğu günümüz koşullarında, çevresel değişime hızlı uyum sağlama, oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle 1990'lı yılların başlarında işletmelerin ölçeği konusundaki görüşler değişmiş, pek çok yeni kavram ve uygulama gibi örgütsel küçülme (downsizing) kavramı da yönetim ve organizasyon alanında sık kullanılabilir bir hale gelmiştir.

Doğru büyüklüğe ulaşmak ve performansını geliştirmek için insan kaynakları ve sermaye kaynakları kullanımında sınırlamaya gitmek olarak tanımlanan küçülmenin verimliliği artırmaktan, sinerji yaratmaya kadar pek çok önemli faydası vardır. Bu faydaların sağlanması ise büyük ölçüde kalanların tutum ve davranışlarına bağlıdır.

Bu kapsamda, bu tez çalışmasının amacı; öncelikle örgütsel küçülmeyi teorik açıdan incelemek ve işletmelerin neden ve hangi amaçlarla küçülme stratejisi izlediklerini ortaya koyabilmektir. Ayrıca küçülme uygulamalarının kalan personelin örgüte bağlılığını ne yönde etkilediğini belirlemek de çalışmanın amaçları arasındadır.

Bu amaçlara ulaşabilmek için Kayseri'de faaliyet gösteren ve küçüldüğü tespit edilen beş sanayi işletmesinde anket çalışması yapılmıştır. Bu beş firmadan iki tanesi örgütsel küçülme stratejisi olarak benimsenen temel yöntemin sistematik stratejiler olduğunu, üç tanesi ise yeniden yapılanma stratejileri olduğunu ifade etmiştir. Firmaları örgütsel küçülme stratejisi izlemeye iten nedenlerin başında ise değişime uyum sağlamak için stratejik esnekliğe ulaşmak gelmektedir. İşletmelerin örgütsel küçülme stratejisi seçerken ulaşmak istedikleri temel amaç ise verimliliği artırmaktır. Yapılan analizler sonucunda, kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılama düzeylerinin pozitif olmakla birlikte nötre yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kalanların duygusal ve devam bağlılıklarının pozitif ama nötre yakın normatif bağlılıklarının da diğer bağlılık türlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Küçülme, Örgütsel Bağlılık, Kalanlar

**ORGANIZATIONAL DOWNSIZING STRATEGY AND AN STUDY ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE EMPLOYEES IN
DOWNSIZED BUSINESSES**

ABSTRACT

Ayşe CİNGÖZ

Today, showing a high performance in a sector depends on right size not large size, so rapid adaptation to the environmental change has become a rather important issue. For that reason, approaches about the size of businesses have been changed at the beginning of 1990's and the concept of downsizing has begun to be used frequently in management and organization domain like many other concepts and applications.

Downsizing, which is defined as management's reduction in the organization's use of human and capital resources in order to obtain the correct size and improve its performance, has a lot of considerable benefits from increasing productivity to create synergy. Providing these benefits is mainly depend on the attitudes and behaviours of the survivor.

In this context, the goal of this study is to explain organizational downsizing in terms of theoretical aspect and to reveal why and for which purposes businesses perform downsizing strategy. Moreover, it is determined that affects of downsizing on the survivors' organizational commitment is among the purposes of this study.

In order to attain these goals, a questionnaire was conducted on downsized five industrial businesses in Kayseri. Two of these businesses stated that the basic method which is adopted as downsizing strategy is Systematical Strategies and the rest of three businesses defined it as Restructuring Strategies. The main reason that compels the businesses to perform organizational downsizing strategy is to reach strategical flexibility in order to adapt to the change. The main purpose of the businesses in choosing organizational downsizing strategy is to increase productivity. According to the results of analysis, perception level of the survivors towards organizational downsizing and layoff is determined to be positive as well as being close to the neutral. Moreover affective and continuance commitments of the survivors are determined to be positive yet close to the neutral; and normative commitment of them are determined to be higher in comparison to the other commitment types.

Keywords: Organizational Downsizing, Organizational Commitment, Survivor

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN TANIMI VE KÜÇÜLME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TARİHİ GELİŞİMİ	4
1.2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TANIMI VE AMAÇLARI	10
1.3. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME KAVRAMI İLE BENZER KAVRAMLAR	13
1.3.1. Yalın Organizasyon	15
1.3.2. Kademe Azaltma	18
1.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma	21
1.3.4. Değişim Mühendisliği	25
1.3.5. Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing)	29
1.4. İŞLETMELERİ ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ İZLEMeye YÖNELTEN NEDENLER	34
1.5. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İDEOLOJİK TEMELLERİ	37
1.5.1. İşgörenin Kendine Güveni İdeolojisi	37
1.5.2. Bürokrasiyi Azaltma İdeolojisi	38
1.6. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİLERİ	39
1.6.1. Uygulama Stratejileri	40
1.6.1.1. İşgücü Azaltma Stratejisi	40
1.6.1.1.1. Küçülme Uygulamaları Kapsamına Alınacak Bireylerin Seçim Kriterleri	47
1.6.1.1.2. İşgücü Azaltımının Örgütsel Yapı ve İşler Üzerindeki Etkileri	48
1.6.1.2. Organizasyonu Yeniden Yapılandırma Stratejisi ve Yeniden Yapılanmayı Etkileyen Stratejik Faktörler	50
1.6.1.3. Sistematik Stratejiler	52

1.6.1.4. Uygulama Stratejilerinin Genel Değerlendirmesi	54
1.6.2. Yeniden Uyum (Reorientation) ve Güçlendirme (Reinforcement) Stratejileri.....	56
1.7. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME YÖNTEMLERİ.....	58
1.7.1. Kapsam Küçültme ve Ölçek Küçültme	59
1.7.2. Tasarruf Stratejileri.....	60
1.7.2.1. Etrafına Bakma Stratejileri.....	62
1.7.2.2. Tecrit Etme (Ayrırma) Stratejisi.....	63
1.7.2.3. Mahkum İşletme Stratejisi	64
1.8. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME SÜRECİ	65
1.8.1. Örgütsel Küçülme Kararının Alınması.....	66
1.8.2. Örgütsel Küçülmenin Planlanması.....	68
1.8.3. Örgütsel Küçülme Kararının Duyurulması.....	74
1.8.4. Örgütsel Küçülmenin Uygulanması	75
1.8.5. Örgütsel Küçülmenin Değerlendirilmesi (Süreci Kurumsallaştırma)	76
1.9. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	77
1.9.1. Örgütsel Küçülmede Başarısızlık Nedenleri.....	77
1.9.2. Örgütsel Küçülmenin Başarısını Etkileyen Temel Faktörler.....	79

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE KALANLAR SENDROMU

2.1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	85
2.1.1. Örgütsel Küçülmenin İşine Son Verilen Personel Üzerindeki Etkileri	89
2.1.2. Örgütsel Küçülmenin İşletmede Kalanlar Üzerindeki Etkileri ve Kalanların Küçülmeye Karşı Gösterdikleri Tepkiler	91
2.2. KALANLAR SENDROMU (SURVIVOR SYNDROME)	94
2.2.1. İşte Kalanların Olumsuz Tepkilerini ve Kalanlar Sendromunu Önleyebilmek İçin İzlenmesi Gereken Stratejiler ve Bazı Çözüm Önerileri.....	100
2.2.1.1. Brokner Modeli	102
2.2.1.2. Noer Modeli	104
2.2.1.3. Richer Modeli.....	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ	107
3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	107
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın İş Yaşamındaki Önemi	115
3.1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile Benzer Kavramlar	116
3.1.3.1. İşe Bağlılık	117
3.1.3.2. Çalışmaya Bağlılık	118
3.1.3.3. Mesleğe Bağlılık	118
3.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	119
3.1.4.1. Bireysel Faktörler	119
3.1.4.2. Örgütsel Faktörler	121
3.1.4.3. Diğer Faktörler	123
3.2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	124
3.2.1. İş Koşullarındaki Değişim ve Örgütsel Adalet Algısı	127
3.2.2. Örgütsel Küçülme Yöntemi	130
3.2.3. Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrol	131
3.2.4. İş Güvensizliği	132
3.2.5. Destek Algısı	133
3.2.6. Güven	133
3.2.7. Psikolojik Sözleşmenin İhlali	134
3.2.8. Kariyer Fırsatları	135
3.2.9. Finansal Kayıplar	135
3.2.10. Örgütsel Küçülmenin Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri	135

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	137
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	138
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	139
4.3.1 Örnek Kütlenin Belirlenmesi	139
4.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	139
4.3.3. Veri Toplama Yöntemi	141
4.3.4. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	143
4.3.5. Araştırma Bulguları	143
4.3.5.1. İşletme Yöneticilerinin Örgütsel Küçülmeye Yönelik Bakış Açılarına İlişkin Bulgular	143
4.3.5.2. İşgörenlerin Örgütsel Küçülme ve Bağlılık Konusundaki Eğilimlerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	145
4.3.5.2.1. Demografik Verilerin Analizi ve Yorumlanması	145
4.3.5.2.2. Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarına İlişkin Bulgular	147
4.3.5.2.3. Kalanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular	150
4.3.5.2.4. Hipotez Testleri	154
SONUÇ VE ÖNERİLER	160
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	167
EK-1.....	180
EK-2.....	183
ÖZGEÇMİŞ	186

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: Örgütsel Küçülme Kavramı İle Benzer Kavramlar.....	14
Tablo 1. 2: Uygulama Stratejilerinin Genel Değerlendirmesi.....	55
Tablo 1. 3: Yeniden Uyum ve Güçlendirme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	57
Tablo 1. 4: Sıklıkla Kullanılan Küçülme Metotları.....	71
Tablo 4. 1: Ankete Katılanların Yaş Dağılımları.....	145
Tablo 4. 2: Ankete Katılanların Cinsiyetleri.....	145
Tablo 4. 3: Ankete Katılanların Çalışma Süreleri.....	146
Tablo 4. 4: Ankete Katılanların Medeni Durumları.....	146
Tablo 4. 5: Ankete Katılanların Eğitim Durumları.....	146
Tablo 4. 6: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	147
Tablo 4. 7: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algı Ortalaması.....	149
Tablo 4. 8: Kalanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	151
Tablo 4. 9: Kalanların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Türlerine İlişkin Ortalamaları.....	153
Tablo 4. 10: Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları.....	154
Tablo 4. 11: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 4. 12: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 4. 13: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	158
Tablo 4. 14: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 1.1. Kademe Azaltmanın Sonuçları	19
Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Alanında Doğru Ölçeği Bulma Modeli (Human Resource Rightsizing Model)	31
Şekil 1.3. İş Gücü Azaltımının Örgütsel Yapı ve İşler Üzerindeki Kısa ve Uzun Dönemli Etkileri.....	49
Şekil 1.4. Küçülme Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	59
Şekil 1.5. Örgütsel Küçülme Süreci.....	65
Şekil 1.6. Örgütsel Küçülme Planı Geliştirme ve Uygulama İçin Bir Süreç Modeli	69
Şekil 2.1. İşletmede Kalanların Örgütsel Küçülmeye Karşı Gösterdikleri Farklı Tepkiler	92

GİRİŞ

1990'lı yıllardan beri yoğun olarak yaşanan değişim rüzgarı herkesi ve her kuruluşu etkisi altına almıştır. Meydana gelen her değişim yeni bir değişimin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Globalleşme eğilimleri, bilgi toplumuna geçiş, değişen koşullara uyum sağlama zorunluluğu, gerek ulusal gerekse global düzeyde yaşanan krizler işletmeleri, daha esnek, daha yalın, daha dinamik, hareket kabiliyeti yüksek olan yeni yapı arayışlarına yöneltmiştir. İşletmeler, gelişen iç ve dış çevresel koşullara uyum sağlayabilmek ve mevcut kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanabilmek için yeni stratejik alternatifler geliştirmeye başlamışlardır. Geliştirilen bu alternatiflerin başında örgütsel küçölme stratejisi gelmektedir.

Organizasyonların büyümesi ve küçölmesi olayı yönetim ve organizasyon literatüründe önemli yer tutan konulardan birisidir. Büyüme, organizasyon yaşamında çok doğal kabul edilmiş hatta organizasyonlar için sağlık göstergesi olarak düşünölmüştür. Küçölme ise işletmelerin krizle veya tehlikeli bir durumla karşılaştıklarında uyguladıkları bir strateji gibi görölmüştür. İşletmeler kriz veya durgunluk dönemlerinde giderlerini azaltarak rekabet avantajı elde etmek için küçölme yoluna gidebilirler. Ancak küçölmeyi, sadece krizle veya tehlikeli bir durumla karşılaştıldığında uygulanan bir strateji olarak algılamamak gerekir. Bazen işletmeler uygun büyüklüğe ulaşmak, yeniden yapılanmak, esas faaliyet alanında uzmanlaşmak, daha esnek bir yapıya ulaşmak için de bu stratejiyi uygulayabilirler. İşletmelerin küçölerek ulaşmak istedikleri amaçlar ise; maliyetleri düşürmek, daha yüksek kâr elde etmek, verimliliği artırmak, karar alma sürecini hızlandırmak, güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak şeklinde sıralanabilir.

Ancak küçölme uygulamalarının beraberinde bir takım sorunlar getirdiği ve her zaman yukarıda belirtilen hedeflere ulaşamadığı görölmektedir. Küçölme uygulamalarının

hedeflenen sonuçlara ulaşamamasının temel nedenlerinden birisi, küçülmenin firmada kalan personel üzerinde yarattığı olumsuz etkiler olarak görülebilir. Küçülmenin kalan personel üzerinde yarattığı en önemli sorunlar; stresin artması, gelecekte işini kaybetme korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Aynı zamanda personelin moralinin bozulması, kayıtsızlık, yabancılaşma, iş tatmininin düşmesi, örgüte olan bağlılığın azalması sonuçlarına da sıkça rastlanmaktadır. Özellikle geride kalanlar küçülme politikalarının adil uygulanmadığına inanıyorlarsa, eleman çıkarma nedenleri, kriterleri ve yöntemleri net değilse, küçülme uygulamaları sırasında çalışanlara örgütsel destek sağlanmıyorsa, çalışanlar kendi işleri ve gelecekleri hakkında endişe duyuyorlarsa, küçülme süreci sonunda işten çıkarılmalara paralel olarak kendi iş yüklerinin artacağına inanıyorlarsa stresin arttığı ve örgütsel bağlılığın düştüğü tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere küçülme işletmelerde bazen bilinçli bazen de zorunluluktan dolayı uygulanan bir stratejidir. Bu stratejinin hedeflenen sonuçlara ulaşması çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Örgütsel bağlılık da bir tutumdur. Çalışanlar tarafından olumsuz, adaletsiz olarak algılanan bir küçülme süreci çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, bağlılığın azalması da hem küçülme uygulamalarının istenilen sonuçlara ulaşamamasına hem de örgüt içinde daha ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerle araştırma konusu önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmüştür.

Türkiye’de son on yılda yaşanan makro büyüklükteki krizler işletmeleri derinden etkilemiştir. Krize hazırlıklı olmayan ve esneklik özelliği taşımayan işletmeler, maliyetlerini düşürme ve verimliliklerini artırma isteğine bağlı olarak örgütsel küçülme yolunu seçmişlerdir. Ayrıca küçülme yeniden yapılanma yoluna giden işletmelerin uyguladıkları stratejilerin başında gelmektedir. Türkiye’de işletmelerin küçülmesine neden olan bir diğer faktör ise özelleştirme uygulamalarıdır. 1980 sonrası, Türkiye’de özelleştirme politikaları genişletilerek devletin ekonomideki rolü yeniden belirlenmiş, devletin ticari faaliyetlerden çekilmesi ve kamu iktisadi teşebbüslerin özelleştirilmesi öngörülmüştür. Özelleştirilen işletmeler yeniden yapılanma sürecine girdikleri için binlerce işgören iş kaybına uğramış veya iş kaybı tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır.

Bu noktada, bu çalışmanın amacı örgütsel küçülme stratejisinin, işletmelerin bu stratejiyi uygulamadaki amaçlarının incelenmesi, küçülmenin avantajlarının ve

dezavantajlarının ortaya konulması, küçülme programlarının başarısızlık nedenlerinin ve insan kaynağı üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Bunların yanı sıra, küçülme uygulamalarının kalan personelin örgüte bağlılığını ne yönde etkilediğini, bağlılık azalıyorsa neden azaldığını, artıyorsa neden arttığını belirlemek de çalışmanın amaçları arasındadır.

Bu doğrultuda dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; genel olarak küçülme kavramı üzerinde durularak küçülmenin tanımı, tarihsel süreci, işletmelerin küçülme stratejisi izleyerek ulaşmak istedikleri amaçlar, küçülmenin nedenleri, ideolojik temelleri ve benzer kavramlarla olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca küçülme stratejileri, yöntemleri ve süreci üzerinde de durulmuştur. Son olarak ise örgütsel küçülme de başarısızlık nedenleri ve başarı koşullarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; küçülmenin, çalışanlar üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Özellikle işte kalanların küçülmeden nasıl etkilendikleri, küçülmeye karşı gösterdikleri tepkiler ve kalanlar sendromu üzerinde durulmuştur. Ayrıca kalanlar sendromunu önleyebilmek için izlenmesi gereken stratejiler ve bazı çözüm önerilerinden de bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise öncelikle örgütsel bağlılık kavramı, tanımı ve sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığın iş hayatındaki önemi, benzer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Daha sonra, küçülmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümü ise “örgütsel küçülme uygulamaları ve örgütsel küçülmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma” konulu uygulamaya ayrılmıştır. Bu bölümde Kayseri’de faaliyet gösteren örnek kapsamındaki işletmelerin küçülme nedenleri, küçülme amaçları, küçülürken hangi yöntemi izledikleri ve küçülme uygulamalarında başarılı olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu işletmelerde çalışan işgörenlerin; örgütsel küçülmeyi nasıl algıladıkları ve bu algılamaların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmalar anket yöntemiyle yapılmıştır. Yapılan anketler sonucu elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN TANIMI VE KÜÇÜLME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TARİHİ GELİŞİMİ

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olgusu veya genel bir ifade ile “ölçek” konusu her zaman için yönetim ve organizasyon literatürünün önemli konularından birisi olmuştur. Büyüyen bir organizasyonda karşılaşılan sorunlar ayrıntılı olarak incelenmiş, büyüklük organizasyonların işleyişlerini ve tasarımlarını etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyümenin satış hacminden pazar payına, üretim kapasitesinden personel sayısına, kârdan aktif toplamına kadar çok sayıda boyutu olduğu, tek bir faktöre göre açıklanamayacağı kabul edilmiştir. Diğer taraftan büyüme organizasyonların yaşamında çok doğal bir süreç olarak görülmüş, organizasyonlar açısından bir sağlık göstergesi olarak kabul edilmiştir; Küçülme ise işletmelerin, zorluk veya herhangi bir kötü durumla karşılaştıklarında başvurdukları bir yöntem, hasta bir organizasyonun iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak ele alınmıştır¹. 1980’lerin başından sonuna kadar yaşanan birçok gelişme şirketlerin performansını etkilemiş, örgütlerin ölçeği konusundaki görüşler sürekli biçim değiştirmiştir. Yönetim ve organizasyon literatüründe 1980’lerin başında örgütlerin ölçeği ile ilgili hakim olan görüşler şu şekilde özetlenebilir²:

- Büyük örgütler daha iyidir.
- Sürekli büyüme iyi ve daha çekicidir.
- Bağlılık ve uygunluk etkili örgütlerin özellikleridir.

¹ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2003, s. 428-429.

² Kim S. Cameron; “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, Human Resource Management, Vol. 33, No. 2, Summer 1994, p. 189.

- Örgütsel esneklik, örgütün istediğinde kaynaklarını kullanmama, istediğinde eleman çıkarma yeteneğiyle eşdeğerdir.

Bu dönem içinde, şirketlerin birleşmelerine, şirket satın almalarına sıklıkla rastlanmıştır. Örneğin; İngiltere daha büyük örgütlerin hizmet edeceği daha büyük pazarlara açılmak için Avrupa Ekonomik Topluluğu'na girmiştir. İktisatçılar ve iş verimi konusundaki uzmanların büyük çoğunluğu bu sınırsız büyüme ve genişleme eğilimini desteklemiştir³. Amerika'da ise, özellikle 1960'ların ortalarından 1970'lerin ortalarına kadar büyük oranda nakit karşılıklarına sahip olan firmalar çeşitli satın almalarla yeni yatırımlar yapmışlardır. Bu satın almaların firmaları ekonomideki her türlü durgunlaşmaya karşı koruyacağı ve ölçek ekonomisi sağlayacağı düşünülmüştür. Sonuç olarak da firmaların ölçek olarak büyümesi devam etmiştir⁴. İşletmeler büyüdükçe, işletme yapıları daha kompleks bir hale gelmiş, koordinasyon ve kontrol ihtiyacı artmıştır. Otoritenin merkezileşmesi sayesinde koordinasyon ve kontrol sağlanmaya çalışılmış, kurallara ve prosedürlere bağlı formal örgüt yapıları oluşmuştur. Bu durum ise yönetim sistemlerinin daha mekanik bir hale gelmesine yol açmıştır⁵.

1980'lerin başına kadar hakim olan bu bakış açısı 1990'ların başlarında, değişen çevresel koşullara paralel olarak değişmiş, pek çok yeni kavram ve uygulama gibi örgütsel küçülme (downsizing) kavramı da yönetim ve organizasyon alanında sık kullanılabilir bir hale gelmiş, işletmelerin rekabet güçlerini arttırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur⁶.

1980'lerin sonuna doğru örgütlerin ölçeği ile ilgili olarak benimsenen temel görüşler ise şunlardır⁷:

- Tıpkı büyük ölçek için düşünüldüğü gibi, küçük ölçek de daha iyi anlamına gelir.
- Küçülme ve yavaş büyüme doğaldır. Aynı zamanda, küçülme ve yavaş büyüme yaşam eğrisinin çekici evreleri olarak kabul edilir.
- Küçülme; esneklik ve uyum sağlama ile birlikte ele alınmalıdır.

³ Ernst F. Schumacher; *Small Is Beautiful*, Abacus Books, London 1973, p. 173.

⁴ Sandy Didonato; Brian H. Kleiner; "Successful Downsizing", *Work Study*, Vol. 43, No. 1, 1994, p. 14.

⁵ Jeffrey E. Lewin; Wesley J. Johnston; "The Effects Of Organizational Restructuring On Industrial Buying Behavior: 1990 And Beyond", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 6, 1996, p. 97.

⁶ Koçel, s. 429.

⁷ Cameron, 1994, p. 190.

- Sadakatsizlik ve fikir ayrılıkları, grup fikrini ve örgütsel etkinliği azaltan etmenlerdir.

1980'lerin başı ile sonu arasında ortaya çıkan görüş farkının temel sebeplerinden birisi 1980'lerin başında yaşanan ekonomik durgunluk ve pazar koşullarındaki değişimdir. Bu faktörler büyümeyi yavaşlatmıştır. Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ise verimliliği yükseltirken işgücüne olan ihtiyacı azaltmıştır. Bununla birlikte küresel rekabet firmaların pazar payının azalmasına ve satışlarının düşmesine sebep olmuştur⁸. Gelişen bu ortama ayak uydurabilmek için işletmeler, çevrelerine daha fazla uyum sağlamaya, daha az hiyerarşik ve bürokratik yapıya sahip olmaya çalışmışlardır. Daha esnek ve küçük bir örgüt yapısına sahip olmanın temel koşulu ise “downsizing” yani örgütsel küçülme olarak görülmüştür⁹.

Özellikle maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma isteğine bağlı olarak küçülme, Amerika'da özel sektör ve kamu işletmelerinin karşı karşıya geldiği ve yaygın bir şekilde kullandığı yöntemlerden birisi olmuştur. 1980'ler boyunca Fortune 500 içinde yer alan firmalarda 3.2 milyon pozisyon kaybedilmiş, 1985 ve 1990 yılları arasında Amerikan firmalarından üç milyonun üzerinde eleman işten çıkarılmıştır¹⁰. 1987 ve 1991 yılları arasında, Fortune 1000 içerisinde yer alan firmaların %85'inden fazlası küçülmüş, 5 milyonun üzerinde beyaz yakalı çalışan bundan etkilenmiştir¹¹. 1990-1991 yıllarında yaşanan ekonomik durgunluk sonucu, hemen hemen her gün Amerika'da çalışanların işten çıkarılma haberleri basında yer almıştır¹². 1990'lı yılların başlarında, General Motors'da 74.000, IBM'de 25.000, Sears'da 20.000, Boeing Aircraft'da 20.000 ve United Technologies'de yaklaşık 10.000 kişinin işten çıkarıldığı kaydedilmiştir. Chicago iş bulma firmalarından Challenger, Gray ve Christmas tarafından yapılan açıklamalara göre 1991 yılında Amerika'da 555.000'in üzerinde çalışan işten çıkarılmıştır¹³. American Management Association (AMA) tarafından yapılan bir

⁸ Didonato, p. 14.

⁹ Richard K. Allen; “Lean And Mean : Workforce 2000 in America”, Journal of Workplace Learning, Vol. 9, No. 1, 1997, p. 35.

¹⁰ Joe J. Hutchinson; Suzanne K. Murrmann; Kent F. Murrmann; “Planning And Implementing An Effective Downsizing Program”, Int.J. Hospitality Management, Vol. 16, No. 1, 1997, p. 23.

¹¹ Kim S. Cameron; Sarah J. Freeman; Aneil K. Mishra; “Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions”, Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 3, 1991, p. 58.

¹² Hutchinson, 1997, p. 24.

¹³ Joe Hutchinson; Greg Jewel “The Downsizing of U.S. Food-Service Companies”, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, 1998, p. 41.

araştırmaya göre ise 1988'den beri her yıl büyük ölçekli firmaların üçte biri küçülmeye gitmektedir¹⁴.

Küçülme sadece Amerika ile sınırlı kalan bir uygulama değildir. 1990'larda, yeniden yapılanmalara bağlı olarak Japonya ve İsveç gibi endüstrileşmiş ülkelerde de küçülme yaygın olarak uygulanmış, işgücü çıkarımları ve buna bağlı olarak işsizlik artmıştır¹⁵. 1992 yılında Kanada'da yapılan bir araştırma bu ülkede de küçülme uygulamalarına sıklıkla başvurulduğu ve Air Canada, IBM Canada, The Royal Bank, Bell Canada, IMASCO, Exxon, Shell Canada, Northen Telecom, Ford, General Motors Canada, Chrysler gibi ekonominin farklı sektörlerinden bir çok önemli ve büyük firmanın küçüldüğü sonucunu ortaya koymuştur¹⁶. Örgütsel küçülmenin yaygın olarak uygulandığı bir diğer ülke ise Almanya'dır. Alman işletmeleri globalleşmenin yol açtığı yoğun rekabet ortamına ayak uydurmak, düşük maliyet, yüksek verimlilik ve kâr artırımını amaçlarına ulaşmak için küçülmeyi temel yol olarak kabul etmişlerdir¹⁷.

Türkiye'de ise, 1994 krizi ile birlikte daralan piyasalar ve düşen talep oranları nedeniyle hızlı bir biçimde işçi çıkarma yönünde küçülme uygulamaları görülmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak Türkiye'de her 100 kişiden 12'sinin işini kaybettiği, mevcut işsizlere yaklaşık 1 milyon kişinin eklendiği, işsizlik oranının %12'lere yükseldiği gözlenmiştir¹⁸. Zehir 2000 yılında hazırladığı doktora tez çalışmasında İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yayınladığı 500 sanayi işletmesi listesine 1998 yılında giren 90 işletmenin örgütsel küçülme uyguladığını, küçülürken temel yol olarak da işgücü çıkarma stratejisinin izlendiğini tespit etmiştir¹⁹.

Türkiye'de ekonomik durgunluk ve krizlerin yanı sıra son dönemlerde, yoğun bir şekilde yaşanmakta olan örgütsel değişim çalışmaları da işletmelerin küçülmelerine ve insan kaynakları politikalarında işgörenler açısından olumsuz değişiklikler yapmalarına

¹⁴ Jane Atwood; Ethel Coke; Christine Cooper et Al; "Has Downsizing Gone Too Far?", <http://www.employeeeterminationguidebook.com>, Erişim Tarihi: 23.11.2004, p. 3.

¹⁵ Steven H. Applebaum; Andrea Everard; Loretta T.S. Hung; "Strategic Downsizing: Critical Success Factors", Management Decisions, Vol. 37, No. 7, 1999b, p. 535.

¹⁶ Stephen A.W. Drew; "Downsizing To Improve Strategic Pozition", Management Decision, Vol. 32, No. 1, 1994, p. 5.

¹⁷ Cornelia Kothen; William McKinley; Andreas Georg Scherer; "Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study", Management, Vol. 2, No. 3, 1999, p. 263.

¹⁸ Halil Sayılı; "Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu", Verimlilik Dergisi, 2003/4, s.27.

¹⁹ Cemal Zehir; İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing)Ve Türkiye'de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze 2000, s. 152.

neden olmuştur. Bu değişiklikler ise iş, kariyer ve ücret kaybı gibi risk algıları oluşturarak işgörenler üzerinde baskı meydana getirmektedir²⁰.

Türkiye’de firmaların küçülmesini etkileyen bir diğer faktör ise özelleştirme çalışmalarıdır. 1980’li yıllara kadar, Türkiye’de devletin geleneksel özellikleri devam etmiş, ekonomi kendi kurallarına göre değil devletin ihtiyaçlarına göre işlemiştir. 1980’li yıllara gelindiğinde ise “serbest piyasa sistemi” uygulamak üzere yapısal uyum çalışmaları başlatılmıştır. Bu bağlamda, 1980 sonrası Türkiye’inde özelleştirme politikaları geliştirilerek devletin kamudaki rolü yeniden belirlenmiş, devletin ticari faaliyetlerden çekilmesi ve kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi öngörülmüştür. 1983 yılında özelleştirme ile ilgili çalışmalar başlamış, 1986 yılında KİT’lerin özelleştirilmesi ve iyileştirilmesi için bir “Mastır Plan” hazırlanmıştır²¹. Bu kapsamda bu güne kadar Türkiye’de SEK Süt Ürünleri, YEM Sanayii A.Ş., ÇİTOSAN, TESTAŞ ve ORÜS’e bağlı tüm üretim birimleri tamamen özelleştirilmiş, KARDEMİR özelleştirmesiyle ilk defa yöre halkı, sanayici ve çalışanlara bedelsiz devir suretiyle bir ilke imza atılmış, NETAŞ ve TOFAŞ’da bulunan kamu hisseleri ilk defa uluslararası piyasada halka arz edilmiş, SÜMERBANK, DENİZBANK ve ANADOLUBANK’ ın özelleştirilmesi ile de kamu bankalarının özel sektöre devredilmesine ilişkin ilk adımlar atılmıştır. 2000 yılında POAŞ’ın %51 oranındaki hisselerinin blok satış yöntemiyle özelleştirmesi sonucu bugüne kadar yapılan en büyük özelleştirme uygulaması gerçekleştirilmiş, 2002 yılında ise POAŞ’da bulunan kamu hisselerinin tamamı özelleştirilmiştir²². 2004-2005 döneminde ise İzmit SEKA ve Seydişehir’deki Alüminyum Tesisleri²³, Tügsaş, Eti Alüminyum, Telekom, Adapazarı Şeker Fabrikası, Tekel, Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş. gibi kuruluşlar için özelleştirme çalışmaları başlamıştır²⁴. Bu noktada vurgulanması gereken önemli bir konu ise Türkiye’de gerçekleştirilen küçülme uygulamalarının, özellikle de özelleştirme ile gerçekleşen küçülmenin, istenerek seçilen bir işletme stratejisi olmaktan daha çok, zorunluluktan dolayı uygulanan bir yöntem olduğu konusudur.

²⁰ Sayılı, s. 27.

²¹ Sevinç Akbulak; Yavuz Akbulak; Türkiye’de Reel Ve Mali Sektör (Genel Durum, Sorunlar ve Öneriler), Beta Yayınları, 1. Bası, İstanbul 2005, s. 545.

²² Akbulak, ss. 558-559.

²³ Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, <http://www.tmmob.org.tr> , Erişim Tarihi: 27/05/2005.

²⁴ Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, <http://www.oib.gov.tr> , Erişim Tarihi: 27/05/2005.

Bu özelleştirme çalışmalarıyla birlikte binlerce çalışan iş kaybına uğramış veya iş kaybı tehlikesiyle karşı karşıya gelmiştir. İş kaybına uğrayan çalışanlara yönelik özelleştirme sonrası tazminatları ile erken emeklilik primi ödemeleri gibi teşvikler hazırlanmıştır²⁵.

Görüldüğü üzere Türkiye’de de diğer örneklerde olduğu gibi örgütsel küçülme genellikle işgücü çıkarma şeklinde uygulanmaktadır. Yaşanan ekonomik krizler, özelleştirme uygulamaları ve yeniden yapılanma politikaları ise firmaları küçülmeye iten temel nedenler arasında yer almaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de yaşanan bu gelişmeler ışığında örgütsel küçülmenin iki farklı yönü olduğu ifade edilebilir. Esasında küçülme stratejisi, konjonktürel dalgalanmalarla ilişkili olduğu ileri sürülerek 1960’lardan itibaren kullanılmıştır. Küçülme bu dönem içinde ekonomik krizlere karşı reaktif (tepkisel) bir uygulama olarak görülmüştür. 1988 yılından itibaren ise tepkisel olmayan (proaktif) bir insan kaynakları stratejisi olarak uygulanmaya başlamıştır. Küçülme, yeni bir örgütsel yapıyı başarmada, yeni bir rekabet seviyesi elde etmede bir yeniden yapılanma stratejisi konumuna gelmiştir. Bu süre zarfında ikinci bir değişiklik ise küçülmenin amacında görülmüştür. 1960 ve 1970’lerde yapılan küçülme uygulamalarının temel hedefi; saat başına ücretle çalışan çok yetenekli olmayan mavi yakalı çalışanlar ve alt düzeydeki beyaz yakalılar olarak görülmüştür. Daha sonra yapılan araştırmalar ise, küçülmede hedef alınan kitlenin mavi yakalılardan, üst kademelerdeki beyaz yakalılara, uzmanlara ve orta kademe yöneticilerine doğru kaydığını göstermiştir²⁶.

Görüldüğü üzere, özellikle son yirmi yıl içinde firmaların bakış açılarında büyük değişimler meydana gelmiştir. Küreselleşme eğilimleri, bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, müşterilerin beklentilerinin farklılaşması ve bu beklentilere hızlı cevap verme isteği, gerek ulusal gerekse uluslararası alanda yaşanan ekonomik krizler, işletmeleri farklı arayışlara yöneltmiştir. Değişen bu koşullara uyum sağlama, maliyetlerini düşürme, verimliliklerini yükseltme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla olan işletmeler, bu amaçlara ulaşmanın bir yolunun da daha esnek, daha yalın, hareket kabiliyeti daha yüksek organizasyon yapılarına sahip olmaktan

²⁵ Akbulak, s. 562.

²⁶ Franco Gandolfi; Philip A. Neck; “Organizational Downsizing: A Review of The Background, Its Developments And Current Status”, Australasian Journal Business & Social Inquiry, Vol. 1, No. 1, 2003, p. 19.

geçtiğini görmüşlerdir. Bu nedenle örgütsel küçülme işletmelerin bilerek planlı bir şekilde veya zorunluluktan dolayı uyguladıkları yöntemlerin başında gelmiştir. Gerek Türkiye’de gerekse diğer dünya ülkelerinde kriz ya da yeniden yapılanma dönemlerinde firmaların önemli bir bölümü küçülmüştür.

1.2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TANIMI VE AMAÇLARI

Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, işletmelerin sürekli olarak kendilerini yenileyerek gelişmelerini zorunlu hale getirmiştir. İletişim sisteminin bilgi akış ve paylaşım sürecindeki sınırları ortadan kaldırarak küreselleşme olgusunu gündeme getirmesi, işletmeleri ulusal ve uluslararası alanda yoğun rekabet koşulları ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak işletmeler hem iç hem de dış çevrelerini analiz ederek, yeni stratejik alternatifler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Örgütsel küçülme bu stratejik alternatiflerden birisidir.

Örgütsel küçülmenin literatürdeki anlamı incelendiğinde farklı tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlar içerisinde en sık kullanılanlardan birisi şudur: Küçülme, “yönetimin işlerin bir bölümünü üzerine alması, örgütsel etkinliği geliştirme planı yaparak, üretim ve rekabet yeteneğini gerçekleştirmesi gibi aktivitelerin toplamıdır”²⁷. Şirketin işgücü boyutunu ve iş görme yöntemini etkileyen stratejiyi temsil etmektedir. Bu tanım çerçevesinde örgütsel küçülmenin anahtar özellikleri şu şekilde ifade edilebilir²⁸:

- Küçülme planlı, kasıtlı bir faaliyettir.
- Küçülme her ne kadar işgücü azaltımıyla sınırlı olan bir faaliyet olmasa dahi, bu yöntemi de içine alır.
- Küçülme işletmenin etkinliğini geliştirme üzerine odaklanır.
- Küçülme faaliyetleri bilerek veya bilmeyerek işletmenin çalışma yöntemini etkiler.

Bir başka tanıma göre ise küçülme; yönetimce, organizasyonun etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünüdür²⁹. Yöneticiler tarafından uygulanan bu strateji; firmaların işgücü sayısını, maliyetlerini ve

²⁷ Atwood, p. 2.

²⁸ Atwood, p. 2.

²⁹ Cameron, 1994, p. 192.

iş süreçlerini etkiler. Applebaum ise küçülmeyi, verimliliği ve performansı geliştirmek amacıyla bilinçli olarak tasarlanmış, sistematik işgücü azaltımı olarak tanımlamıştır³⁰. Bu tanıma benzer bir tanım Cascio tarafından yapılmıştır. Cascio küçülmeyi; işlerin ve pozisyonların planlı bir şekilde elenmesi, olarak tanımlamıştır³¹. Bu tanımlardan farklı olarak DeWitt, küçülme için organizasyonun insan kaynaklarında sağlanan azalmanın yanı sıra sermaye kaynaklarının kullanımında da azaltmaya gidilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu noktada küçülmeyi; işletmenin doğru büyüklüğe ulaşmak ve performansını geliştirmek için insan kaynakları ve sermaye kaynakları kullanımında sınırlamaya gitmek olarak tanımlamıştır³².

Tüm bu tanımlar incelendiğinde, küçülmenin planlı, bilinçli bir karar olduğu, tesadüfen uygulanmadığı, işletmenin performansını yükseltme amacı taşıdığı, sadece işgücü azaltımı ile ilgili olmadığı, işletmenin iş görme yöntemini ve iş süreçlerini etkilediği sonucuna varılabilir.

İşletmeler küçülme stratejisini uygulayarak şu amaçlara ulaşmak isterler³³:

- Maliyetleri düşürmek,
- Bürokrasiyi azaltmak,
- Karar verme sürecini hızlandırmak,
- Esas faaliyet alanı dışında kalan gereksiz işleri eleyerek, işletmenin temel yetenekleri üzerinde odaklaşmasını sağlamak,
- Esnekliği sağlamak,
- Girişimciliği teşvik etmek,
- Ekonomik dalgalanmalara karşı uyumu kolaylaştırmak,
- Verimliliği arttırmak.

Aslında bu amaçlar bir şekilde birbiriyle bağlantılı ve neredeyse birbirinin sonucu olan amaçlardır. Örgütsel küçülme denilince akla ilk gelen yöntemlerden birisi; işgücü azaltımıdır³⁴.

³⁰ Applebaum, 1999b, p. 536.

³¹ Wayne F. Cascio; "Downsizing: What do we know ? What have we learned ?", Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 1, 1993, p. 96.

³² Racki-Lee, DeWitt; "The Structural Consequences Of Downsizing", Organizations Sience, Vol. 4, No. 1, 1993, pp. 30-31.

³³ James N. Baron; David M. Kreps; Strategic Human Resources, John Wiley & Sons, Inc., New York 1999, p.423.

³⁴ Stephen Gilliland W.; Donald H. Schepers; "Why We Do The Things? We Do: A Discussion And Analysis Of Determinants Of Just Treatment In Layoff Implementation Decisions", Human Resource Management Review, Vol. 13, 2003, p. 60.

Çünkü işletmelerin bütçelerinin büyük bir bölümünü personel maliyetleri oluşturur. Bu nedenle işgücü çıkarımları sayesinde maliyetlerin düşeceğine inanılır. Diğer bir küçülme yöntemi ise; birimlerin birleştirilmesi, azaltılması, ortadan kaldırılması veya görevlerin yeniden dizaynı şeklinde uygulanan yeniden yapılanma stratejisidir. Atıl kaynakları ve gereksiz birimleri ortadan kaldırdığı için bu yaklaşımın da maliyetleri azaltacağı düşünülür. Gerek işgücü azaltımları (özellikle orta kademe çalışanlarının görevine son verilmesi), gerekse yeniden yapılanma sayesinde örgüt bürokrasisi (hiyerarşi) de azalır. Hiyerarşinin azalmasına bağlı olarak yukarıdan aşağı doğru kararlar daha çabuk alınır ve iletişimde ki aksaklıklar ortadan kalkar. Örgütsel küçülmenin bir diğer amacı ise; esas faaliyet alanı dışında kalan gereksiz işleri eleyerek, işletmenin temel yetenekleri üzerinde odaklaşmasını sağlamaktır. Bu amaca temel yetenekler dışında kalan görevlere ve işlere son verilerek ulaşılır. Böylece işletmeler esas faaliyet alanları üzerinden müşterilerine değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Tüm bu faktörlere bağlı olarak, esneklik amacına da ulaşılır. Temel yeteneklere odaklanma ve hiyerarşinin azalmasıyla birlikte örgüt yapısı daha yalın, daha sade ve hareket kabiliyeti daha yüksek bir hal alır. Ayrıca ekonomik dalgalanmalara karşı uyumu kolaylaştırmak amacıyla da örgütsel küçülme uygulanabilir. Özellikle krizlere karşı tepki olarak, kısa dönemli finansal performansı iyileştirmek amacıyla işgücü çıkarımları sıklıkla kullanılır. Esasında tüm bu faaliyetler yapılarak, örgütlerin nihai amaçlarından birisi olan “verimlilik artırma” amacına ulaşılmaya çalışılır.

Drew tarafından 1992 yılında Kanada’da içlerinde Air Canada, IBM Canada, The Royal Bank, Bell Canada, IMASCO, Exxon, Shell Canada, Northen Telecom, Ford, General Motors Canada, Chrysler gibi ekonominin farklı sektörlerinden bir çok önemli ve büyük firmanın da bulunduğu 44 firmada 850.000 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır ve firmalara hangi amaçlarla küçülme stratejisi uyguladıkları sorulduğunda, firmaların çoğunlukla şu amaçları gözettiği sonucuna varılmıştır³⁵:

- Maliyetleri düşürmek,
- Müşteri hizmetlerini geliştirmek,
- Yeni fikirlerin uygulanmasını sağlamak,
- Yenilik yapma hızını arttırmak.

³⁵ Drew, p. 5.

Diğer mal ve hizmet üreten işletmelerden farklı olarak bilgi teknolojileri alanında çalışan işletmeler ise, bilgi sistemlerini küçülterek küçülme stratejisi uygulamaktadırlar. Bununla da şu amaçlara ulaşmayı hedeflemektedirler³⁶:

- Bilgi sistemleri ve fonksiyonel alanlar arasında yakın bağlar kurmak.
- Sistem esnekliklerini artırmak.
- İş yerinde daha dostça ilişkiler kurmak.
- Firma stratejilerine uyumu artırmak.
- Kaynakların yeniden dağıtımını/tahsisini sağlamak.
- Yönetim süreçlerini basitleştirmek/sadeleştirmek.
- İşgücünün daha etkin ve daha yüksek tatmin sahibi olmasını sağlamak.

Tüm bu amaçlara ilaveten küçülmenin, iletişimdeki bozulmaları azaltmak, içsel süreçler yerine müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, daha sonuca dönük çalışır hale gelmek, sinerji yaratmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, güçlendirmeyi hızlandırmak³⁷, yeni yatırım olanaklarını değerlendirmek, ekonomik ve mali sorunlar ile baş edebilmek³⁸ gibi amaçları da olduğu ifade edilebilir.

Görüldüğü üzere işletmeler küçülme uygulamaları sayesinde, daha çabuk karar alabilen, müşteri isteklerinde ve dış çevrede meydana gelen değişimlere daha çabuk tepki verebilen, daha esnek ve aşırı hantallıktan kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedirler.

1.3. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME KAVRAMI İLE BENZER KAVRAMLAR

Küçülme uygulaması sonucunda, bir organizasyonda mevki ve çalışan sayısı azalmaktadır. Ancak işletmeleri bu sonuca ulaştıran başka kavram ve uygulamalar da mevcuttur. Bu kavramların uygulanmasına paralel olarak küçülme sonucuyla karşılaşılmasına rağmen, bunların amacı, vurgusu ve doğuş nedenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır³⁹. Bu kavramların bazıları aşağıdaki Tablo 1.1’de gösterilmiştir.

³⁶ Godwin J. Udo; “The Status Of Information Systems Department: The Effects Of Downsizing”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 98, No. 1, 1998, p. 25.

³⁷ Koçel, s. 430.

³⁸ Hayri Ülgen; S. Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 203.

³⁹ Koçel, s. 429.

Tablo 1. 1: Örgütsel Küçülme Kavramı İle Benzer Kavramlar

Abartılı Küçülme (Corporate Anorexia)	Kademe Azaltma (Delaying)	Yeniden Örgütlenme (Reorganising)
Alt Kademelerdeki İşgörenlerin İşten Çıkartılması (Brightsizing)	Kapanma Aşamasındaki İşgücü Çıkarımlar (Capsizing)	Yeniden Şekillendirme (Reshaping)
Boşaltma (Downshifting)	Kaynakları Serbest Bırakma (Release Of Resource)	Yeniden Şekil Vermek (Retooling)
Değişim Mühendisliği (Reengineering)	Kaynakların Yeniden Dağıtımı (Reallocating)	Yeniden Tahsis Etme (Reassigning)
Değişim Yönetimi (Change Management)	Kurumsal Hafızanın Kaybedilmesi (Corporate Alzheimer's)	Yeniden Tasarlama (Redesigning)
Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing)	Konsolidasyon (Consolidating)	Yeniden Yapılanma (Restructuring)
Düşüş, Çöküş (Building Down)	Rasyonelleştirme (Rationalising)	Yeniden Yayılma (Redeploying)
Düzeltilme (Trimming)	Sıkıştırma (Compressing)	Yeniden Yönlendirme (Redirecting)
Eleman Çıkarma (Reduction-In-Force)	Tasarruf Yapmak (Retrenching)	Yeni Eleman Almamak (Derecruiting)
Elverişli Duruma Getirme (Streamlining)	Yalınlaşma (Leaning Up)	Yenileme (Renewing)
Gerileme (Declining)	Yeniden Canlandırma (Revitalising)	Yöneticinin İsteği Üzerine Çalışanın Kurumla İlişkisinin Kesilmesi/Gönülsüz İşten Ayrılma (Involuntary Separation From Payroll)
İncelme (Slimming Down)	Yeniden Dengeleme (Rebalancing)	Yöneticilerin ve Uzmanların İşten Çıkarılması (Demassing)
İnsan Kaynakları Mühendisliği (Human Resource Reengineering)	Yeniden İnşa (Rebuilding)	Zarar Edildiği Zaman Küçülme (Dumbsizing)
İşten Çıkarmalar (Redundancies)	Yeniden Ölçeklendirme (Resizing)	

Kaynak: Franco Gandolfi; Philip A. Neck; "Organizational Downsizing: A Review of The Background, Its Development And Current Status", Australasian Journal Business & Social Inquiry, Vol. 1, No.1, 2003, p.18.

Bu kavramlar içerisinde örgütsel küçülmeyle ilişkileri ve farklılıkları dikkate alındığında değişim mühendisliği, yalınlaşma (yalın organizasyon), kademe azaltma, yeniden yapılanma, doğru ölçeği bulma (rightsizing) ve yukarıda yer almayan dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi kavramların oldukça önemli olduğu ve incelenmesi gerektiği söylenebilir. Çünkü bu uygulamalar hem amaçları ve uygulanma nedenleri hem de sonuçları bakımından örgütsel küçülme stratejisine oldukça yakın olan uygulamalardır. Bu kavramlardan; değişim mühendisliği, yalın organizasyon, dış kaynaklardan yararlanma, doğru ölçeği bulma ve kademe azaltma bu bölümde incelenirken, yeniden yapılanma uygulaması örgütsel küçülme stratejileri içinde ele alınacaktır.

1.3.1. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon kavramı 1990'lı yıllarda Womack ve arkadaşları tarafından yalın üretim kavramından türetilmiştir; Bu yazarlara göre; tam zamanında üretim (JIT), Toplam Kalite Yönetimi (TQM) ve ekip çalışması gibi teknikleri uygulayarak daha az kaynakla daha çok mal ve hizmet üretmek mümkündür. Japon otomobil sektörü için geliştirilen bu yöntem daha sonra diğer sektörleri ve ülkeleri de içine alacak şekilde genişlemiştir⁴⁰.

1990'lı yıllarda Ford tarzı kitle üretim tekniği, yeni rekabet koşulları karşısında oldukça zor bir duruma düşmüştür. Firmalar hızla değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılayıp tüketicileri tatmin etmelerine yardımcı olacak, kendilerine esneklik sağlayacak yeni üretim tekniklerini araştırmaya başlamışlardır. Bu dönem içinde kitle üretim tekniğinin eksikliklerini telafi etmek için çeşitli alternatifler ortaya konulmuştur. Bu alternatiflerden birisi, Toyota Üretim Sistemi olarak da bilinen yalın üretim sistemidir⁴¹.

Yalın üretim; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan (hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurları en aza

⁴⁰ Nicholas Kinnie; Sue Hutchinson; John Purcell; "Downsizing: Is It Always Lean And Mean?", Personnel Review, Vol. 27, No. 4, 1998, p. 296.

⁴¹ Stefano Biazio; Roberto Panizzola; "The assessment Of Work Organization In Lean Production: The Relevance Of The Worker's Perspective" Integrated Manufacturing Systems, Vol. 11, No. 1, 2000, p.7.

indirgeyen) üretim sistemidir. Yalın üretim; esnekliği, sadeliği, ekip çalışmasını, eş zamanlı çalışmayı ve müşteri odaklılığını birleştiren bir anlayıştır.⁴²

Yalın üretimin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir⁴³:

- Materyal ve insan kaynakları israfını ortadan kaldırmak,
- Minimum stokla düşük envantere sahip olmak,
- Üretimde sıfır hata yaklaşımını teşvik etmek,
- Takım çalışması yaklaşımı,
- Ürün ve iş dizaynı geliştirmek için bütün çalışanların ve tedarikçilerin sürekli sürece katılmalarına olanak sağlamak.

Bu özellikler, kendi içlerinde tek başlarına yeni olmamalarına rağmen farklı olan şey yalın üretim kavramının daha önceden yapılmamış olanı yapıp bunların hepsinibir paket halinde bir araya getirmesidir.

Bu çerçevede *yalın organizasyon* ise; sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilen yapıdır. Bu yaklaşım, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilme, katma değer yaratmayan faaliyet ve değerleri ortadan kaldırma, işi yapan ile karar vereni mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırma mantığına dayanır. Organizasyonları yalın hale getirme konusunda ileri sürülen görüşlerden en çok bilinenleri şunlardır⁴⁴:

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı,
- Yönetimin eli işin üzerinde olmalı,
- Verimliliği arttırmak için insana yatırım yapılmalı,
- Daima müşteriye yakın olunmalı,
- Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken diğerleri alt kademelere devredilmeli,
- Operasyonel serbesti sağlayacak yenilikler yapılmalı,
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalıdır.

Bununla birlikte; eğer işletme finansal açıdan zayıf bir durumda ise, yalınlık düşüncesi işletmede daha az insan çalıştırılmasıyla ilgilidir. Eğer işletme kâr elde edebilecek bir

⁴² Zeynep Düren; 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul 2000, s. 83.

⁴³ Kinnie, p. 301.

⁴⁴ Koçel, s. 433.

işletme ise, yalınlık düşüncesi işten çıkarılmalardan ziyade çalışanları yalın organizasyon yapısını başarmaya yöneltecek fonksiyonlarla ilgilidir⁴⁵.

Yalın bir organizasyonun özellikleri ise en genel şekliyle şöyle ifade edilebilir:⁴⁶

- Yalın organizasyonların sahip olduğu en belirgin özellik dikkat çekici bir şekilde geleneksel örgüt yapılarıyla zıt olmasıdır.
- Yalın organizasyonlar yatay bir yapıya sahiptir.
- Yalın yapılarda emir-komuta zinciri kısadır ve minimal oranda personel fonksiyonları vardır.
- Yalın organizasyonlar değişen pazar koşullarına çok çabuk uyum sağlayabilirler. Daha esnek ve daha yaratıcı olan yapılardır.
- Yeni ürünler dizayn ederek ve sunarak sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilirler.
- Uzun dönemde ortalama üretim maliyetlerini düşürerek, ürün kalitesini arttırabilirler.
- Bu örgütlerde, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi çeşitli modern yönetim teknikleri uygulandığı gibi, kendi kendini yöneten takımlar, çok fonksiyonlu dizayn edilmiş takımlar da yaygın olarak kullanılır.

Bazı yazarlara göre, örgütsel küçülme ve yalınlık düşüncesi birbiriyle ilişkili iki trendir. Küçülme, yalınlaşmayı başarmanın bir yolu olarak algılanır. Yalınlıkla küçülmenin ilişkisinin ise genellikle daha az personel kullanımından geldiği düşünülür⁴⁷. Hiyerarşik kademelerini azaltarak küçülen işletmeler daha azla, daha çok yapmayı başaran, dolayısıyla da esneklik ve dinamizm kazanan sistemler olarak görülür⁴⁸. Ancak, şunu da belirtmek gerekir ki örgütsel küçülme stratejisi uygulamış işletmelerin hepsi mutlaka yalın değildir. Örgütsel küçülme yapmak için uygulanan yalın teknikler oldukça sınırlı olabilir⁴⁹.

Görüldüğü üzere, değişime uyum sağlama kaygısı işletmeleri; mekanik, bürokratik örgüt yapılarından hızla uzaklaştırarak, daha yatay ve organik yapıları tercih etmeye zorlamaktadır. Bu noktada daha az personel, sermaye, enerji ve zamanla daha çok kâr,

⁴⁵ Kinnie, p. 302.

⁴⁶ Ra Jenner; "Dissipative Enterprises, Chaos, And The Principles Of Lean Organization", Omega. International Journal Management Science, Vol. 26, No. 3, 1998, p. 398.

⁴⁷ Kinnie, p. 291.

⁴⁸ Düren, s. 77.

⁴⁹ Kinnie, p. 303.

ciro, kalite, müşteri tatmini ve esneklik elde etme amacıyla olan işletmeler, yalın yönetim felsefesini benimsemektedirler. Daha yalın, daha sade bir örgüt yapısına sahip olmanın bir yolu ise örgütsel küçülme olarak görülmektedir. Ancak yapılan çalışmalar⁵⁰, küçülen işletmelerin her zaman yalın bir yapıya sahip olmadığını da göstermektedir.

1.3.2. Kademe Azaltma

21. yüzyılda firmalar üzerindeki rekabet baskısı, örgüt ve yönetim yapısında köklü değişimleri gerekli kılmıştır. Bu nedenle işletmelerde gözlenen genel eğilim, daha yatay bir yapıya geçiş için yeniden yapılanmak olmuştur. Özellikle yönetim literatüründe 1980’li yıllar boyunca yaşanan gelişmeler, bir organizasyonun yalın, esnek ve dış çevredeki gelişmelere daha çabuk tepki verebilen bir yapıya sahip olması gerektiği sonucunu ortaya çıkarırken, insan kaynakları literatüründe de esnek, organik ve merkez kaç yapılara olan ihtiyaç vurgulanmıştır⁵¹. Bu noktada örgütsel küçülmeye ilişkili olan ve en yaygın küçülme stratejilerinden birisi olarak ifade edilen, kademe azaltma uygulamaları gündeme gelmiştir.

Kademe azaltma veya yalınlaşma; organizasyonlarda en alt kademe ile en üst kademe veya karar verenler ile kararı uygulayanlar arasındaki hiyerarşik uzaklığın azaltılması olarak tanımlanabilir⁵². Kademe azaltmanın gerekliliğini savunanlar, kademe azaltma uygulamaları sonunda bir organizasyonda⁵³;

- maliyetlerin düştüğüne,
- organizasyonun yalınlaştığına,
- alt seviyelerde çalışan işgörenlerin güçlendirildiğine,
- buna bağlı olarak örgütte motivasyonun yükseldiğine,
- kademelerin azalmasıyla birlikte iletişimdeki aksaklıkların giderildiğine
- organizasyon ve müşterilerin birbirlerine daha da yakınlaştığına inanırlar.

Kademe azaltma genellikle orta kademe çalışanlarının görevlerine son verilerek uygulanır. Amerika’da 1987-1991 yılları arasında Fortune 1000 içerisinde yer alan

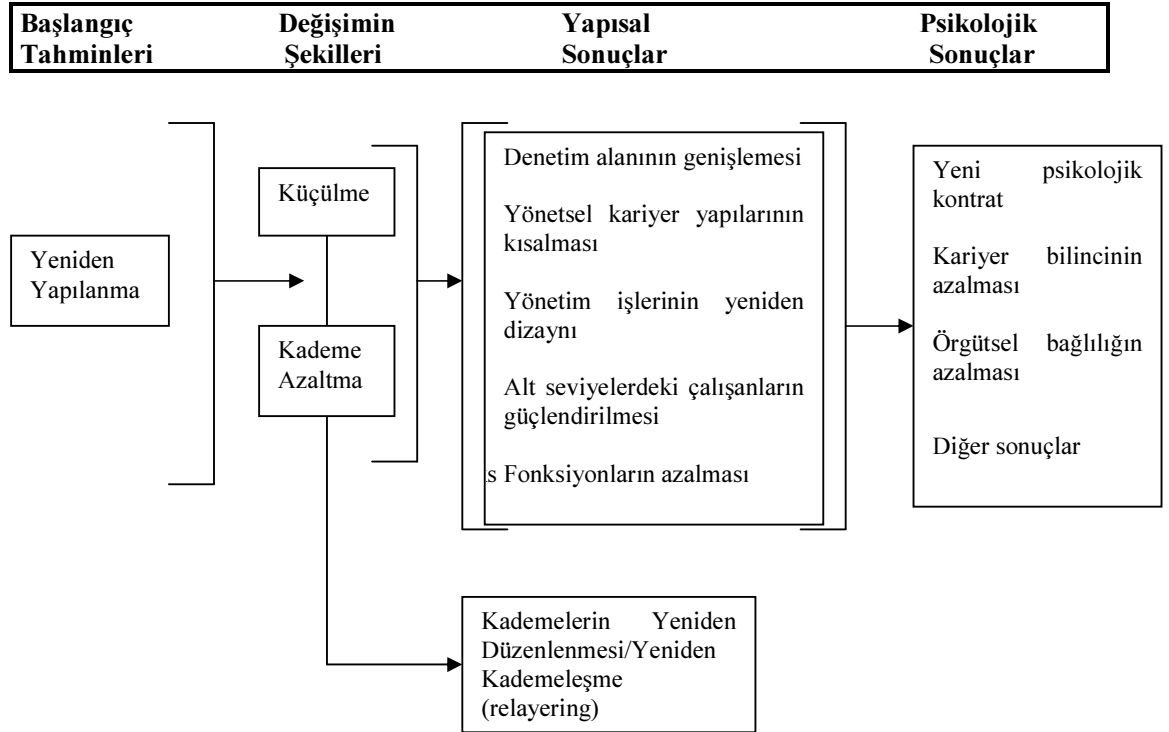
⁵⁰ Kinnie, p. 303,

⁵¹ Robyn Thomas; David Dunkerley; “Careering Downwards? Middle Managers Experiences in the Downsized Organization”, British Journal of Management, Vol. 10, 1999, p. 158.

⁵² Hasan Tutar; Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul 2000, s. 129.

⁵³ Craig R. Littler; Retha Wiesner; Richard Dunford; “The Dynamics of Delaying Changing Management Structures in Three Countries”, Journal of Management Studies, Vol. 10, No. 2, 2003, p. 227.

firmaların %85'i küçülmüş ve işgücünü azaltmıştır. 5 milyondan fazla iş bundan etkilenmiştir. Hesaplamalara göre 1988-1993 yılları arasında yine bu firmalarda çalışan orta kademe yöneticilerinin %19'u işini kaybetmiştir⁵⁴. 1980'li yıllar, kâr merkezlerinin oluşturulmasının yanı sıra “hiyerarşik yassılaşmaya” başka bir değişle orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun işten çıkarılmasına tanık olmuştur. Bir işletmede, orta düzey yöneticilerin işlerinin çoğunu, astlardan enformasyon toplayıp, sentez yapmak ve bunu üstlere iletmek oluşturmaktadır. Operasyonlar hızlanıp, veri ve enformasyon kanalları tıkanınca bu yapılanma sistemi çöküşe uğramıştır. Orta düzeyin fonksiyonelliğini kaybettiren neden, işletmelerin bilgi işlem sistemleri kurup, enformasyon alt yapılarını tasarlamaları olmuştur⁵⁵. Bu şekilde gerçekleşen kademe azaltma uygulamalarının örgütün hiyerarşik ve psikolojik yapısı üzerinde önemli sonuçları vardır. Bu sonuçlara aşağıdaki şekilde geniş olarak yer verilmiştir.



Şekil 1. 1: Kademe Azaltmanın Sonuçları

Kaynak: Craig R. Littler; Retha Wiesner; Richard Dunford; “The Dynamics of Delaying Changing Management Structures in Three Countries”, Journal of Management Studies, Vol. 10, No. 2, 2003, p. 230.

⁵⁴ Thomas, p. 158.

⁵⁵ Tutar, ss. 129-130.

Şekil 1.1’de görüleceği gibi, kademe azaltma ve küçülme yeniden yapılanma uygulamalarının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Kademe azaltmayla anlatılmak istenen yeniden yapılanma yoluyla, örgütteki kademelerin azaltılmasıdır. Kademe azaltmayla, yönetim alanı arasında da doğru orantılı sayılabilecek bir ilişki vardır. Kademe azaltma sonucu ara kademelerin ortadan kalkmasıyla organizasyon yapısı daha basık bir hale gelecek ve denetim alanı genişleyecektir. Kaldırılan kademelerde yapılan işler ise yeniden dağıtılacak ve büyük olasılıkla iş yükü artacaktır. Ayrıca kademe sayısının azalmasına bağlı olarak, iletişimin etkinliği ve hızı artacak, kararlar daha çabuk alınabilecektir. Çalışanların katılımının artmasıyla birlikte personel güçlendirme uygulamaları da artacaktır. Ancak kademe azaltma uygulamalarının sonucu büyük oranda beyaz yakalıların işten çıkarılması, işgören ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlaline yol açacak ve kalanların örgüte olan bağlılıkları azalıp çöküntü yaşanacaktır⁵⁶.

Kademe azaltma uygulamaları sonucu ortaya çıkan hatta kademe azaltma uygulamalarıyla paralel giden bir diğer konu da örgütteki statü ve kademeleri ifade eden unvanların ortadan kaldırılmasıdır. Aslında unvanların ortadan kaldırılması iki uygulamayla daha ilgilidir. Birincisi, süreç yenileme sonucu, fonksiyonel farklılaşmaya dayanan unvanların geçersiz hale gelmesiyle ilgilidir. Örneğin, insan kaynakları müdürü, finansman müdürü gibi iki ayrı unvan yerine ikisini birleştiren “kaynak kullanım sorumlusu” gibi bir unvan kullanılabilir. Unvanların değiştirilmesinde etkili olan ikinci uygulama da daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan unvanların, organizasyonların basıklaşması, liderlik ve koçluk uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidiş karşısında yetersiz kalmalarıdır. Bu nedenle örneğin “takım lideri”, “grup koçu” gibi hiyerarşi temelli olmayan unvanlar kullanılmaya başlamıştır⁵⁷.

Sonuç olarak şu ifade edilebilir ki; organizasyonlar belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek için, bilinçli olarak yapılan işleri, bu işleri yapanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadırlar. Bu noktada birbirleriyle yakından ilgili olan kademe azaltma ve örgütsel küçülme uygulamaları gündeme gelmektedir. Yeniden yapılanmanın bir sonucu olarak da işletmeler kademe azaltma yoluyla küçülmeyi tercih edebilmektedirler.

⁵⁶ Littler, pp. 229-232; Koçel, s. 431; Tutar, ss. 129-130.

⁵⁷ Koçel, ss. 431-432.

1.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Örgütsel küçülme uygulayan işletmelerin tercih ettiği yöntemlerden birisi de dış kaynaklardan yararlanmadır⁵⁸. Globalleşme, teknolojik değişim, müşterilerin artan gereksinimlerine hızlı cevap verme ihtiyacı ve yaşanan yoğun rekabet işletme çevresini daha karmaşık ve tahmin edilmesi zor bir hale getirmiştir. Pazar koşullarında günden güne meydana gelen değişimlere cevap verme ihtiyacı ve değişimin yönünü tahmin etmede yaşanan güçlükler, işletmeleri temel yetenekleri üzerinde odaklanmaya zorlamıştır. Bu noktada işletmeler arzu ettikleri amaçlarına ulaşabilmek için dış kaynaklardan yararlanma yolunu tercih edip, bazı fonksiyonlara ait faaliyetleri veya öz yetenekleri ile ilişkili olmayan faaliyetleri yapmaktan vazgeçip, dışarıdaki bir tedarikçiden sağlamaya yönelmişlerdir⁵⁹.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, temizlik ve yiyecek gibi destek hizmetlerle başlamış, merkez hizmet fonksiyonları olan personel, muhasebe, bilgi sistemleri ile üretim, lojistik ve mühendislik gibi geleneksel çekirdek faaliyetleri de içine alarak genişlemiştir⁶⁰.

Yönetim literatüründe dış kaynaklardan yararlanma kavramının neyi ifade ettiği konusunda bir karmaşıklık vardır⁶¹. Bir tanıma göre dış kaynaklardan yararlanma; ürün imali için gerekli olan hammaddelerin, parçaların ve diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin dışarıdaki bir kaynak tarafından sağlanmasıdır⁶². Bir başka tanıma göre ise; spesifik bir işletme fonksiyonunun veya bu fonksiyona ait karar alma hakkının işletme içindeki bir çalışan grubundan, işletme dışındaki başka bir gruba transfer edilmesi sürecidir⁶³. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma; diğer işletmelerden girdi olarak mal ve hizmet sağlamak şeklinde de tanımlanabilir⁶⁴.

⁵⁸ Steven H. Applebaum; Tamara G. Close; Sandy Klasa; "Downsizing: An Examination Of Some Successes And More Failures", Management Decision, Vol. 37, No. 5, 1999a, pp.426.

⁵⁹ Tomas F. Espino-Rodriguez; Victor Padron-Robaina; "Outsourcing And Its Impact On Operational Objectives And Performance: A Study Of Hotels In The Canary Islands", International Journal of Hospitality Management, 23 (2004), pp. 287-288.

⁶⁰ Harvey E. Griggs; Paul, Hyland; "Strategic Downsizing And Learning Organizations", Journal of European Industrial Training, Vol.27, No.2/3/4 2003, p. 178.

⁶¹ Coşkun, 2002b, s. 199.

⁶² K. Matthew Gilley; Abdul Rasheed; "Making More by Doing Less: An Anaysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance", Journal of Management, Vol. 26, No. 4, 2000, p. 764.

⁶³ Zhiwel Zhu; Kathy Hsu; Joseph Lillie; "Outsourcing-A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success", Management Decision, Vol. 39, No. 5, 2001, p. 374.

⁶⁴ William M. Lankford; Faramarz, Parsa; "Outsourcing: A Primer", Management Decision, Vol. 37, No. 4, 1999, p. 310.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıyla gündeme gelen bir diğer kavram ise “temel yetenek” kavramıdır. Temel yetenek; bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme vizyonunun uygulanmasında yardımcı olan, müşterilere ciddi anlamda katkı sağlayan yetenekler, kaynaklar ve iş görme usulleridir⁶⁵.

Bu çerçevede outsourcing, işletmelerin kendi sahip oldukları beceri ve yetenekleri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerini kullanmadıkları işleri, dışarıdaki başka işletmelerden alma eğilimi şeklinde de söz konusu olabilir⁶⁶.

Bu tanımlardan yola çıkarak dış kaynaklardan yararlanmanın basit bir satın alma kararı olduğu sonucu ortaya çıkabilir. Bütün firmalar kendi faaliyetlerine ilişkin bazı unsurları dışarıdan satın alabilirler, fakat dış kaynaklardan yararlanma işletmeler açısından stratejik bir karardır. İşletmeler sadece belirli bir ihtiyacı karşılamak için değil, bir çok nedenle, stratejik planlamanın bir parçası olarak da dış kaynaklardan yararlanmayı tercih ederler. Bu bakış açısıyla dış kaynaklardan yararlanmanın iki şekilde ortaya çıktığı söylenebilir. Birincisi, içsel bir faaliyetin dışarıdan satın almalarla ikame edilmesidir. Bu yönüyle dış kaynaklardan yararlanma içsel üretim faaliyetinin kesilmesi (mal ve hizmet üretimi olabilir) ve bu fonksiyonun dışarıdaki bir tedarikçiden satın alınmasıdır. Böyle bir durumda üretim sürecinin belirli aşamalarının dışarıya kaydırılması ve dışarıdan tedarik edilmesi sebebiyle dış kaynaklardan yararlanma “yatay bütünleşme” olarak da görülebilir. İkinci dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ise işletmelerin, daha önceden içsel olarak gerçekleştirmedikleri (ancak gerçekleştirme gücüne sahip oldukları) bir iş veya fonksiyona ihtiyaç duyduklarında, bunu dışarıdan karşılama yolunu tercih etmeleridir. Burada, ihtiyaç duyulan fonksiyonun işletme içinde gerçekleştirilmesi konusunda bir çekimserlik vardır⁶⁷.

⁶⁵ Şevki Özgener; “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, 1. Bası, Beta Yayınları, İstanbul 2004, ss. 171-172; Marko Torkkeli; Veli-Matti Virolainen; Jukka Niiranen; et Al; “Analyzing Core Competence And Value Add Of Small Software Firms In Telecommunications”, Telecom Business Research Center Lappeenranta Working Papers 2, 1999, pp. 3-4.

⁶⁶ Koçel, s. 389.

⁶⁷ Gilley, pp. 764-765.

İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya sevk eden nedenler şunlardır⁶⁸:

- Riski azaltmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Geliri yükseltmek,
- Operasyonel maliyetleri azaltmak,
- Mali varlıkların getirisini yükseltmek,
- Yatırımların getirisini yükseltmek,
- Çekirdek (temel) işlere odaklanmak,
- Kendi alanında uzman firmalarla çalışmak.

Esasında işletmeler yönetsel yükleri hafifletmek ve stratejik alanlar üzerinde yoğunlaşmak için dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından faydalanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesinde etkili olan nedenler stratejik ve taktiksel olmak üzere iki grupta toplanabilmektedir. Stratejik nedenler; iş odaklarını iyileştirmek, en iyi yeteneklere ulaşabilmek, riskleri paylaşmak, kaynakları stratejik faaliyetlere yönlendirmek, global ölçekte değer zinciri yaratmak, yeni teknolojilere olan ilgiyi hızlandırarak atılım yapmak, yeni pazara girme fırsatı sunma gibi nedenlerdir. Dış kaynak kullanımında etkili olan taktiksel nedenler ise; bir defalık uygulamaları kolaylaştırmak, üretim maliyetlerini kontrol etmek veya azaltmak, daha elverişli sermaye kaynakları elde etmek, nakit akışını hızlandırmak, içsel olarak kullanışlı olmayan kaynakları güvence altına almak ve yönetilmesi güç olan veya kontrol edilemeyen fonksiyonlara işlerlik kazandırmaktır⁶⁹.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları işletmelere pek çok avantaj sağlar. Bu avantajlardan bazıları şöyle özetlenebilir⁷⁰:

- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıyla birlikte üretim maliyetleri düşmektedir. Araç, gereç ve tesislere yatırım yapma ihtiyacı azalmaktadır. Buna bağlı olarak sabit maliyetler düşmekte ve başa baş noktasının daha aşağıda gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Bu tarz kısa vadeli maliyet iyileştirmeleri, dış kaynaklardan yararlanma kararının alınmasını güçlendirmektedir. Bu noktada

⁶⁸ Donald F. Blumberg; "Strategic Assessment Of Outsourcing And Downsizing In The Service Market", Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1, 1998, p. 7; Zhu, p. 373.

⁶⁹ Özgener, ss. 181-184.

⁷⁰ Gilley, pp. 465-466.

dış kaynaklardan yararlanmanın özellikle kısa vadeli finansal performansını iyileştirmek isteyen işletmeler açısından cazip bir yöntem olduğu söylenebilir.

- İçsel üretim, belli tip teknolojilere olan bağımlılığı artırır ve uzun dönemde teknolojik esnekliği sınırlandırabilir. Dış kaynaklardan yararlanma yapan işletmeler ise, yeni teknolojileri kullanan tedarikçilerden, bu teknolojileri daha uygun bir maliyetle sağlayabilirler. Bu sayede çevre koşullarında meydana gelen değişimlere de daha hızlı cevap verebilirler.
- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıyla birlikte firmalar kendi öz yeteneklerinde odaklanma imkanı bulabilirler.
- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının artmasıyla tedarikçiler arasındaki rekabet de artar. Firmalar işi en iyi yapan tedarikçiyi seçmek istedikleri için fiyat ve kalite açısından üstünlük elde edebilirler.

Dış kaynaklardan yararlanmanın yukarıda sayılan potansiyel faydalarının yanı sıra bir takım dezavantajları da vardır. Dış kaynaklardan yararlanmanın firmalara sağlayacağı dezavantajlardan bazıları şöyle sıralanabilir⁷¹:

- Dışarıdan bir tedarikçiye bağlanmanın getireceği en önemli tehditlerden birisi; yenilik yapma kapasitesinin azalmasıdır. Çünkü dış kaynaklardan yararlanma kararı alan işletmeler uzun dönemli Ar-Ge faaliyetlerinden vazgeçebilirler.
- Tedarikçilerin imal edilen ürün hakkında bilgi edinmesi sonucu, tedarikçilerde bu ürünü kendilerinin pazara sunma ihtiyacı artabilir.
- Maliyetler beklenildiği ölçüde düşmeyebilir. Bu durum özellikle yabancı tedarikçilerle yapılan işler için geçerlidir. Çünkü işlem maliyeti beklenilenin üzerinde gerçekleşebilir.
- İşletmeler bazen öz yeteneklerini yanlış belirleyebilirler. Bu noktada yanlış tespit hayati bir hata anlamına gelebilir.
- Dış kaynak sağlayan firmanın performansını izlemek ve değerlendirmek zor olabilir.
- Uzun vadeli sözleşme sonucu, dış kaynak sağlayan firmaya bağımlılık artabilir.

⁷¹ Gilley, pp. 466-467; Lankford, p. 312; Blumberg, p. 7; Koçel, s. 392.

- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, bir anlamda, işletmelerinin içlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamına gelmektedir. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boş hale gelebilir.
- Bilgi akışı ve iletişim konusunda da kısa vadeli sorunlarda yaşanabilir.

Dış kaynaklardan yararlanma, uygulamaları, diğer uygulamalardan bağımsız olarak, tek başına ele alınabilecek bir uygulama değildir. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenekleri üzerinde odaklanmaları, öz yetenekleri dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmaları sonucu, şebeke organizasyonları gelişmekte, işletmeler daha esnek ve daha yalın bir hale gelmektedir⁷². Özellikle, küçülme stratejisi uygulayan işletmelere dış kaynaklardan yararlanma bir alternatif olarak önerilmektedir. Çünkü dış kaynaklardan yararlanma, işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden yani hantallıktan kurtulmayı sağlamaktadır⁷³.

İşletmeler küçülme için işgücü azaltımı yoluna gittiklerinde görevleri daha az elemanla yerine getirmektedirler. İşletmeler, “büyük iyidir” görüşünden yalın ve sade örgüt modeline odaklanarak büyük bir rekabet avantajı elde etmek isterler. Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap vermek gerekir⁷⁴:

- Hangi görevler işletme içinde yapılmalıdır ?
- Hangi görevler stratejik ortak tarafından yapılmalıdır ?
- Hangi görevler üçüncü taraflardan (outsourcing ile) alınmalıdır ?

Özetle küçülmenin bir sonucu olarak, işletmeler daha önceden, geleneksel olarak kendi içlerinde ürettikleri mal ve hizmetlerin bir bölümünü üçüncü taraflardan sağlamanın yollarını aramaktadırlar.

1.3.4. Değişim Mühendisliği

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler sonucu işletmeler için müşteriye tatmin etme ve müşteri ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. “Klasik” olarak nitelendirilebilecek örgüt yapıları ise bu iki ihtiyaca cevap verme konusunda yetersiz bir hale gelmişlerdir. Çünkü bu organizasyonlarda

⁷² Koçel, s. 390.

⁷³ Düren, ss. 75-78.

⁷⁴ Lewin, p.96.

Çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkiler zayıf kalmıştır. Oysa, yeni gelişen koşullar, müşterilere daha ucuz, daha çabuk, daha kaliteli ürün sunmayı ön plana çıkarmıştır. Buna bağlı olarak organizasyonlar müşteri odaklı olmak zorunda kalmışlardır. Müşteriler açısından, bir işletmenin iç bünyesindeki yapılanma, süreçler, departmanlar arası ilişkiler, haberleşme, vs. daha fazla anlam taşımaya başlamıştır. Sadece müşterilerle doğrudan ilişki içinde olan pazarlama veya satış departmanı değil, işletme içindeki tüm birimlerin müşteri odaklı olması gerekliliği doğmuştur. Bu noktada klasik yapıların içe dönüklülüğü vurgulamaları, çabuk harekete geçememeleri, ayrıca bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı departmanlara dağıtılmış olması süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden “süreç yenileme” (reengineering) kavramının gelişme ortamı bulmasına sebep olmuştur⁷⁵.

Değişim mühendisliği kavramı ilk olarak M. Hammer’in 1990 yılında yayınlanan “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” isimli makalesinde ortaya konulmuştur. Bu çalışmada değişim mühendisliği; “işletmenin performansını çarpıcı bir şekilde geliştirmek için, işletme süreçlerinin radikal olarak yeniden dizaynında bilgi teknolojilerinin kullanılması” olarak tanımlanmıştır⁷⁶. Değişim mühendisliği ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında en sık kullanılan tanımlardan birisinin yine Hammer ve Champy tarafından yapıldığı görülmüştür. Bu tanıma göre ise değişim mühendisliği; hız, kalite, servis, maliyet gibi çağın önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler elde etmek için organizasyondaki iş süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır⁷⁷. Bu tanım değişim mühendisliğinin dört anahtar kavramını içermektedir. Bunlar şunlardır⁷⁸:

Temel: Değişim mühendisliğinin iki temel sorusu vardır. Biz ne yapıyoruz ?, Neden bu şekilde yapıyoruz ? Değişim mühendisliği çalışmalarına başlarken, işletmeler bu sorulara cevap vererek ne yapmaları gerektiğini ve nasıl yapmaları gerektiğini belirlerler.

⁷⁵ Koçel, ss. 403-404.

⁷⁶ Michael Hammer; “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, Harvard Business Review, No. 4, 1990, p. 104.

⁷⁷ Lankford, p. 311.

⁷⁸ Kai A. Simon; “Towards A Theoretical Framework For Business Process Reengineering”, <http://www.informatk.gu.se/>, Erişim Tarihi: 05.01.2005, pp. 12-13.

Radikal: İş süreçlerinin radikal olarak yeniden dizaynı var olan süreçlerin iyileştirilmesi değildir. İşin köküne inmektir. Mevcut yapının, süreçlerin göz ardı edilmesi ve işlerin yapılmasında tamamen yeni yolların araştırılmasıdır.

Çarpıcı: Değişim mühendisliğini başarmanın yolu marjinal gelişmeler değildir. Değişim mühendisliği güçlü, büyük bir patlamaya ihtiyaç duyulduğunda bunu başarmak için uygulanmalıdır.

Süreç Odaklılık: Süreç odaklılık değişim mühendisliğinin en önemli yönüdür. Ancak birçok firma bu çalışmayı yaparken süreçten ziyade işe, insana veya yapıya odaklanmaktadır.

Mevcut süreçler ve prosedürler üzerinde en son teknolojileri kullanmak, sorunların kökten çözümü için geçerli bir yol değildir. Problemlerin kökten çözümü için daha ileri bir adım atarak, iş süreçlerinin, yapının ve bazı faaliyetlerin yeniden düşünülmesi gerekir. Değişim mühendisliği, verimliliği ve rekabet edilebilirliği artırmak için iş süreçlerinin yeniden dizaynına odaklanmış bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği, eski yöntemleri dikkate almadan işlerin nasıl yapılacağını ve organize edileceğini ortaya koymaya çalışır. İşlerin yapılmasında yeni yaratıcı yollar arar. Değişime yönelik büyük bir adımdır. Mevcut durumun iyileştirilmesi için yapılan bir çalışma değildir. Değişim mühendisliği eski fikir ve uygulamaları tamamen reddeder, her şeye yeniden başlamayı hedefler⁷⁹.

İşletmeler, değişim mühendisliğini, diğer yeni kavramlar gibi, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak görmektedirler. Bunun için işletmenin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncül değişiklikler hedeflenmektedir. Bu nedenle, işletmenin satın alma üretim, pazarlama dağıtım ve personel gibi tüm fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir iş ve faaliyet ve bu işlerin oluşturduğu süreçler kritik bir gözle ve personelin katılımı ile ele alınarak bir değerlemeye tabii tutulur. Müşteri açısından katma değer yaratmayan, verimsiz faaliyetler ve süreçler elimine edilir. Bu süreçler işletmenin pazar değişimlerine daha çabuk ve daha etkin cevap vermesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenir. Bu

⁷⁹ Hammer, p. 107.

düzenleme ile, hem bilgi akışı, hem karar yetki ve merkezleri, hem de örgüt yapıları değişir⁸⁰.

İşletmelerde iş süreçlerinin dizayn edilmesinin amaçları; maliyetleri düşürmek, zaman tasarrufu sağlamak, çıktıların kalitesini yükseltmek, iş yaşamını kalitesini yükseltmek, güçlendirmeyi sağlamak ve öğrenmeyi hızlandırmak şeklinde sıralanabilir⁸¹.

Bu amaçlara ulaşabilmek için uygulanan değişim mühendisliği çalışmalarının özellikleri şöyle sıralanabilir⁸².

- Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir.
- İş yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılmasında suni bir zorlamadan çok, işlerin kendi tabi sırası izlenebilir.
- Süreçlerin niteliğine göre farklılaşan, değişik versiyonları olabilir
- Yapılan bir işin üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilebilir.
- Katma değer yaratmayan işler minimuma indirilebilir.
- Merkezkaç bir organizasyon yapısı hakimdir.

Değişim mühendisliği çalışmaları, çoğu zaman örgütsel küçülme uygulamaları ile ilişkili olmuştur. Çünkü değişim mühendisliği “büyük işgücü çıkarımı” olarak da bilinmektedir. Hammer’e göre değişim mühendisliği küçülme değildir, fakat küçülme değişim mühendisliği uygulamaları sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle bu iki kavram birbiriyle ilişkilidir⁸³. Örgütsel küçülme kısa dönemde maliyetleri düşürmek için işgücü çıkarımına odaklanmıştır. Değişim mühendisliğinin temelinde ise, işlerin temelde yeniden düşünülmesi, gereksiz olanların sonlandırılması ve işlerin yapılmasında daha etkili yolların bulunması mantığı vardır. Yani değişim mühendisliği, işgücü çıkarımlarına değil, değer yaratmayan aktivitelerden kurtulma üzerine odaklanmıştır⁸⁴.

⁸⁰ Koçel, s. 407.

⁸¹ Hans Pruijt; “Multiple Personalities: The Case Of Business Process Reengineering”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 11, No. 3, 1998, p.264.

⁸² Koçel, s. 407

⁸³ Pruijt, p. 264.

⁸⁴ “Reengineering: A Radical Approach To Business Process Redesign”, <http://www.bnet.com.>, ErişimTarihi: 05.01.2005, p. 4.

1.3.5. Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing)

Organizasyonlar; ekonomik durgunluk, maliyet sınırlandırmaları, yoğun rekabet, satın alma ve birleşme gibi yapısal değişimlerin olduğu koşullarda faaliyet göstermeye devam ettikleri için, doğru ölçeği bulma (rightsizing) 1990'lı yıllarda firmaların en çok ilgilendikleri konulardan birisi olmuştur. Yoğun rekabet ortamında, işletme çevresindeki belirsizlik ve karmaşıklık artırmış ve bir çok endüstri yavaş büyüme tecrübesi yaşamıştır. Bu noktada hem organizasyonun çevreye uyum yeteneğinin yüksek olması hem de yüksek işgücü bağlılığını korumak işletmeler için temel bir ikilem olmuştur. Bu ikilemin üstesinden gelmek oldukça zor bir iştir. Çünkü yeniden ölçeklendirme ve yeniden şekillendirme esneklik gerektirir fakat, çalışanların bağlılık için ihtiyaç duydukları güveni de azaltabilir⁸⁵. Bu nedenle işletmeler gereğinden fazla küçülüp, toplu işgücü çıkarmak yerine doğru ölçeği bulmaya çalışmalıdırlar.

Doğru ölçeği bulmak; örgütsel süreçleri, ürünleri ve insanları şekillendiren bir uygulamadır. Örgütteki tüm üyeler tarafından çok iyi bir şekilde anlaşılmış, yönetim tarafından desteklenen, paylaşılmış bir vizyon, ayrıca açıkça ifade edilen bir misyon ve strateji üzerine kurulan bir süreçtir. Bu sürece stratejik olarak yaklaşmak, organizasyon misyonunun ve uzun vadeli stratejilerin sürekli analizini gerekli kılar. Aynı zamanda, bu süreçleri yerine getirecek uygun nitelikte ve beceride insana da ihtiyaç vardır⁸⁶.

Doğru ölçeği bulmak (rightsizing); organizasyonun tamamının etkin ve verimli bir şekilde çalışması için, ihtiyaç duyulandan fazla olan işgücünün elimine edilmesi olarak tanımlanabilir⁸⁷. Bir başka tanıma göre ise, doğru ölçeği bulma; örgütsel küçülme ve yeniden yapılanmaya proaktif bir yaklaşımdır⁸⁸. Aslında bu ifadeler “doğru ölçeği bulma” (rightsizing) kavramını tanımlama konusunda oldukça sınırlı ve yavan ifadelerdir. Çünkü doğru ölçeği bulma, sadece küçülme, yeniden yapılanma ve işgücü çıkarımlarıyla sınırlı bir uygulama değildir.

⁸⁵ Rachid Zeffane; Geoffery Mayo; “Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge Of The 1990s.”, Management Decision, Vol. 32, No. 9, 1994, p. 5.

⁸⁶ Michael A. Hitt; Barbara W. Keats; Herbert F. Harback et Al; “Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness”, Organizational Dynamics, Vol. 23, No. 2, 1994, p.19.

⁸⁷ Golnaz Sadri; “Reflections: The Impact of Downsizing on Survivor- Some Findings And Recommendations”, Journal of Management Psychology, Vol. 11, No. 4, 1996, p. 56.

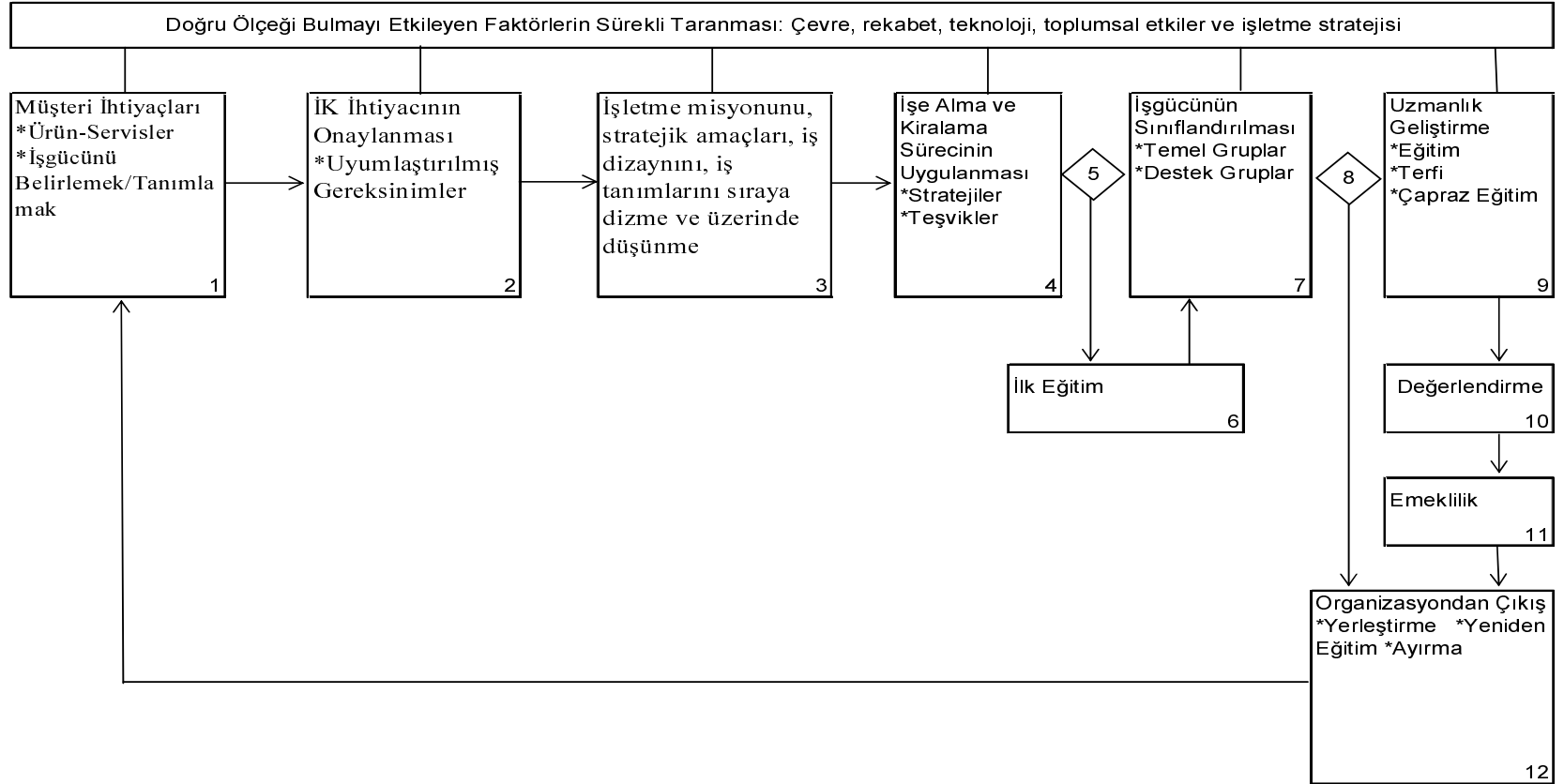
⁸⁸ Abraham Morrall Jr.; “Human Resource Rightsizing Modal for the Twenty-First Century”, Human Resource Development Quarterly, Vol. 9, No. 1, 1998, p. 81.

Doğru ölçeği bulma; fonksiyonların elenmesi, maliyetlerin ve harcamaların düşürülmesi, sistemlerin ve politikaların yeniden dizaynına ilaveten işgücü çıkarımlarını da içine alabilir. Fakat doğru ölçeği bulmak belirli bir alanda büyümeyi ve işgücü artırmayı da gerekli kılabilir. Bu yöntem faydasız ve gerekli olmayan işleri elimine eder, önemli olan işleri geliştirir ve onlara üstünlük kazandırır. Organizasyonun tamamını yeniden şekillendirmek için çok yönlü bir teşebbüstür⁸⁹.

İşletmeler bu yöntemi uygulamaya karar verdikleri zaman, ihtiyaç duyacakları bazı spesifik faktörleri düşünmelidirler. Bu faktörler; müşteri ihtiyaçları, misyon amaçları (mission objectives), iş dizaynı, iş tanımlaması, işgücü alımı ve kiralama, başlangıç (initial) eğitimi, işgücünün sınıflandırılması, uzmanlık geliştirme, performans değerlendirme, emeklilik ve organizasyondan ayrılmadır (exiting the organization)⁹⁰. Bu faktörler aşağıda yer alan “insan kaynakları alanında doğru ölçeği bulma modeli” isimli modelle birlikte açıklanmıştır.

⁸⁹ Alexis A. Halley; “Downsizing”, National Academy of Public Administration, 1995, <http://www.employeeeter> , Erişim Tarihi: 12.03.2005, pp. 3-4.

⁹⁰ Morrall, p. 81.



Şekil 1. 2: İnsan Kaynakları Alanında Doğru Ölçeği Bulma Modeli (Human Resource Rightsizing Model)

Kaynak: Abraham Jr. Morrall, "Human Resource Rightsizing Model for the Twenty-First Century", Human Resource Development Quarterly, Vol. 9, No. 1, 1998, p. 82.

Şekil 1.2.'ye göre⁹¹; doğru ölçeği bulma yaklaşımı hem gelecekteki hem de şu anki işgücünü yönetmek için yapılandırılmış proaktif bir yaklaşımdır. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak kendilerini etkileyen faktörleri incelemek zorundadırlar. Bu faktörler; işletme çevresi, rekabet koşulları, teknolojik gelişme, toplumsal etkiler ve işletmenin kendi işletme stratejisidir. Yönetim işletmenin politikalarını ve ürünlerini yaptığı çevresel analiz sonucu değişen yeni koşullara göre değiştirebilmelidir. Bu analizler modelin her aşamasında gereklidir. Modelin *birinci aşamasına* göre işletmeler doğru büyüklüğe ulaşmak için öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemelidirler. Müşteriler işletmelerin çıktılarını alan kişilerdir. Bu aşamada ayrıca organizasyon için gerekli işgücü ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Müşterilere gerekli olan mal ve hizmetleri sağlamak iyi eğitim almış yeni teknolojileri kullanabilen işgücüne bağlıdır. *İkinci aşamada* ise çevresel ihtiyaçlar insan kaynakları ihtiyaçları ile uyumlaştırılır. Çünkü müşteri ihtiyaçları aynı zamanda işletmenin ihtiyaçlarını da belirler. Müşteriden gelen talepler işletmelere hangi niteliklerde elemana ihtiyaç duyulduğu konusunda bilgi verir. Bu modelde işgücüne yönetsel bir varlık olarak bakılır. *Üçüncü aşamada*, işletmenin misyonu, stratejik amaçları, iş tanımları ve yapılan iş dizaynı yeniden gözden geçirilir. Çünkü, özellikle iş tanımları ve iş dizaynından elde edilen bilgiler hangi nitelikte elemana ihtiyaç duyulduğunu belirleme noktasında işletmeye yardımcı olur. *Dördüncü aşamada*, iş analizi ve diğer faktörlerin incelenmesi neticesinde ortaya çıkan işgücü ihtiyacı uygun şekilde karşılanmaya çalışılır. İşe eleman alma stratejileri geliştirilir. Başvurular değerlendirilir ve istenilen beceri ve yeteneğe sahip kişiler işe alınır. *Beşinci aşamada*, kiralama ve sürekli işe alma sonrası kimlerin eğitime ihtiyacı var, bu belirlenir. Verilecek eğitimin amaçları örgütün amaçlarıyla ilişkili olmalıdır. *Altıncı aşamada* eğitime ihtiyacı olan kişilere eğitim verilir. Bu aşamada çalışanlar oryantasyona da tabi tutulabilir. Oryantasyon çalışanlara aitlik hissi kazanmalarında yardımcı olur. *Yedinci aşamada* çalışanlar kendi içinde temel işleri yapanlar ve destek işleri yapanlar olarak üzere iki gruba ayrılır. Temel grup doğrudan temel işlerle ve üretimle uğraşan kişileri kapsar. Destek grup ise yönetim veya insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda çalışan kişilerden oluşur. *Sekizinci aşamaya* gelindiğinde ise uzmanlık geliştirmek için eleman seçimi yapılır. Bu aşamada bazı elemanlara ihtiyaç olmadığı anlaşılır ve bu elemanlar işletmeden ayrılırlar. *Dokuzuncu aşama* uzmanlık geliştirme aşamasıdır. Bu kapsama alınan çalışanlara eğitim, çapraz eğitim ve terfi

⁹¹ Morrall, pp. 82-87.

imkanları sunulur. *Onuncu aşamada* çalışanların değerlendirilmesi başlar. Çalışanın işe başladıktan sonraki performansı değerlendirilir. Performans değerlendirmeden sonra *on birinci aşamaya* yani emeklilik aşamasına gelinir. Bazı kişiler emeklilik aşamasına gelmemiş olabilir. Emekli edilecek kişiler bu aşamada belirlenir ve işletmeden ayrılırlar. *On ikinci aşama* ise işgücü azaltımıyla ilgilidir. Bu aşama on birinci aşama ile aynı değildir. Bu aşamada bazı çalışanlara ihtiyaç kalmamıştır ve nedenle bu çalışanlar işten çıkarılabilir. İşten ayrılacak olanlara yerleştirme hizmetleri sağlanabilir, işgücü piyasasına hazırlanmaları için yeniden eğitim imkanı verilebilir, bir takım maddi ödemelerde bulunulabilir ve ya bu imkanlar sağlanmadan çalışanlar direkt işten çıkarılabilir. Böylece model geri besleme yoluyla devam eder.

Görüldüğü üzere insan kaynakları alanında doğru büyüklüğe ulaşmak için tüm insan kaynakları politikalarını sistematik ve planlı bir şekilde uygulamak gerekmektedir. Bu yöntemin örgütsel küçülmeden farklı olan yanı da bu noktadır. Örgütsel küçülmede firmalar kısa vade de finansal durumlarını düzeltmek için işgücünü işten çıkarırken bu yöntem gayet uzun bir zaman alabilmekte ve işletmenin sadece eleman çıkarmaya değil, yeni eleman alımına da ihtiyacı olabilmektedir.

Sonuç olarak şu ifade edilebilir ki, yukarıda bahsedilen dört kavram bire bir aynı olmasa da örgütsel küçülme stratejisiyle alakalı kavramlardır. Organizasyonların yalınlaşması için yapılan çalışmalar, bazı faaliyetleri veya fonksiyonları sonlandırarak, bunları dışarıdaki tedarikçilerden sağlamak, ayrıca maliyet artıran gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılmasını içeren değişim mühendisliği çalışmaları bir şekilde mevcut organizasyon yapısının küçülmesiyle sonuçlanan uygulamalardır. Bu uygulamaların küçülmeyle birlikte düşünülmesinin önemli nedenlerinden birisi ise, örgütsel küçülmeyle hemen hemen aynı ortak amaçları güdüyor olmalarıdır. Gerek küçülme gerekse yalınlaşma, dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltma ve değişim mühendisliği çalışmalarının temel amaçları arasında maliyetleri düşürmek, katma değer yaratmayan faaliyetlerin organizasyon içerisinde yapılmasını önlemek, hiyerarşi ve bürokratikleşmeden uzaklaşmak daha esnek daha yalın bir örgüt yapısına ulaşmak gibi amaçlar vardır. Bu nedenle, bu kavramların küçülmeyle ilişkili olduğu düşünülür ve küçülme kararı almış işletmelere bir araç olarak önerilebilir.

1.4. İŞLETMELERİ ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ İZLEMeye YÖNELTEN NEDENLER

İşletmelerin küçülmeyi tercih etmelerinin sosyal ve ekonomik birçok nedeni vardır. Golembiewski işletmelerin iki nedenle küçüldüklerini ifade etmiştir⁹²: Birincisi ihtiyaç nedeniyle, ikincisi tercih nedeniyle küçülmedir. İhtiyaçtan dolayı küçülme, işletmenin, iç ve dış çevre koşullarında içinde bulunduğu pazarda değişim ile karşı karşıya geldiğinde veya çok büyük bir teknolojik değişim olduğunda geçici personel azaltımı yoluyla küçülmesidir. Tercihen küçülme ise, işletme finansal açıdan güçlü iken, hatta özel sektör işletmesi olarak kâr elde edebileceği bir durumda iken yapılan bir uygulamadır. İşletmelerin örgütsel küçülmeyi ihtiyaçtan veya bilinçli olarak tercihen seçmelerinin nedenleri şunlardır⁹³:

Yalın Örgüt Tipini Tercih Etme: İşletmeler çok hızlı değişen iş dünyasında, rekabet edebilmek için yalın örgüt yapısını tercih etmelidirler. Global pazar, mal ve hizmetleri daha düşük maliyetle daha kaliteli üretebilen rakipler sunmaktadır. Yalın yapı, örgütlerde kademe azaltımı yoluyla maliyetlerin düşürülmesi mantığına dayanır.

Stratejik Esneklik Sağlama: Hızlı teknolojik değişimin yaşandığı ortamda işletmelerin ürettiği ürünler çabuk demode olabilmektedir. Böyle bir durumda, değişime uyum sağlamak isteyen işletmeler yeniden yapılanmaya gitmek zorundadırlar.

Öğrenen Örgüt: Bugünün iş dünyasında başarılı olmanın yolu, sürekli öğrenmek ve diğer işletmelerden farklı, işletmeye ayrıcalık sağlayacak yeni süreçler geliştirmekten geçer. Öğrenme ve yeni tekniklerin kullanılması sayesinde bazı işler değişecek, bazılarının yapılmasına gerek kalmayacak ve örgüt içinde işgücü çıkarımları olacaktır. Bu durum işletmelerde küçülmeye yol açar.

Mistik Yönetim Anlayışı (The Mystical Management Story): Liderlik işletmelerde hayati öneme sahip konulardan birisidir. İşletmeler daha az işgücüyle daha çok verim sağlayacak, böylelikle çalışanlara esin kaynağı olacak liderlere/yöneticilere sahip olmak zorundadırlar. Böylelikle bir kısım çalışana gerek kalmayıp işletme küçülebilir.

⁹² Jack Rabin; "Organizational Downsizing: An Introduction", Management, Vol. 2, No. 3, 1999, p. 39.

⁹³ Jack, pp. 39-40.

Finansal Sıkıntı: Bazı durumlarda işletmeler finansal sıkıntı çekip, mevcut çalışanlarının ücretlerini/maaşlarını ödeyemeyebilirler. Bu nedenle işgücü sayısını azaltma yolunu tercih edebilirler. Böylelikle maliyetlerinin de düşeceğine inanırlar.

İşletmelerin ihtiyaçtan veya bilinçli olarak küçülme stratejisini seçme nedenlerinin yanı sıra, literatürde başka nedenlerle ilgili sınıflandırmalar da yapılmıştır. McKinley'e göre üç temel sosyal güç işletmelerin küçülmesine neden olur⁹⁴. Bunlar;

- Zorlamalar/Baskılar (constraining),
- Kopyalama/ Kıyaslama (cloning),
- Öğrenmedir (learning).

Zorlamalar / Baskılar: Endüstrideki bazı kurallar, baskılar nedeniyle işletmeler formal örgüt yapısını değiştirmek ve yapıyı bu baskılara uydurmak zorunda kalırlar. Bu noktada artan bir şekilde firmaların temel amacı ideal bir model olan “yalın” yapıya uyum sağlamak, yalın yapıyı uygulamak olmuştur. Bu amaca ulaşmanın yolu ise küçülmedir⁹⁵.

Kopyalama / Kıyaslama: İşletme yöneticileri belirsizliği etkilemek ve belirsizliğe cevap verebilmek için küçülmeyle ilgili bir şeyler yaptıklarını göstermek isterler. Kendi endüstrilerinde yer alan diğer firmaları incelerler, daha sonra onlara ayak uydurarak onları taklit ederler⁹⁶. Böylelikle küçülmüş olurlar.

Öğrenme: Üçüncü sosyal güç olan öğrenme ise eğitim kurumları ve profesyonel kurumlar gibi kurumların tecrübelerini içine alır. Küçülme ile ilgili yeni yaklaşımlar, yeni teoriler öğrenilerek küçülme aktiviteleri daha akla uygun, daha haklı ve daha kolay kabul edilebilir bir hale gelir⁹⁷.

Bu sosyal güçlere ilaveten işletmeler, -satın alma ve birleşmeler, -iflas ya da kapanmayı ertelemeyi hızlı bir şekilde saptayabilmek, -özelleştirmeye hazırlamak, -global pazarda rekabet edilebilirliği geliştirmek için maliyetleri azaltma gibi nedenlerden dolayı örgütsel küçülmeye giderler⁹⁸. Bu faktörler içerisinde belki de en önemlisi; yeni global

⁹⁴ Kothen, p. 265.

⁹⁵ Applebaum, 1999b, p. 537.

⁹⁶ Debra Nelson L.; Ronald J. Burke; “Lessons Learned”, Canadian Journal Of Administrative Sciences, Vol. 15, No. 4, 1998, p. 373.

⁹⁷ Applebaum, 1999b, p. 537.

⁹⁸ Steven H. Applebaum; Cladue Delage, Nadia Labib et Al; “The Survivor Syndrome: Aftermath Of Downsizing”, Career Development, Vol. 2, No. 6, 1997, p. 279.

ekonomide rekabet edebilmektir. Globalleşme ve ulusların arasındaki ticaret engellerinin kaldırılması, rekabetin şiddetini artırmıştır. Firmalar aynı pazar ve aynı müşteriler için rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Özellikle ABD’de Amerikan yapımı malların yerini Çin ve Malezya yapımı mallar almaya başlamıştır. Bu ise Amerikan firmalarını işgücü maliyetlerini düşürerek rekabet etmeye zorlamıştır. Aynı şekilde General Motors firması da Japon otomobil sektörü karşısında pazar payını kaybettiği yıllardan sonra küçülmeye başlamıştır⁹⁹. Artan rekabetin yanı sıra teknolojik alanda yaşanan gelişmeler de işletmeleri işgücü çıkarma yoluyla küçülmeye zorlayabilir. Özellikle teknoloji ve otomasyon alanında yaşanan gelişmeler sonucu iş yerlerinde bireylerin yerini makinelerin almaya başlaması¹⁰⁰ işgücü çıkarımlarına neden olmuştur. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki, böyle bir küçülme uygulaması finansal faaliyetlerin sonucunda herhangi bir küçülmeye yol açmayabilir, hatta işletme finansal açıdan daha iyi bir konuma gelebilir. Ayrıca işletmeler stratejik ittifaklar kurarak da küçülebilirler. Esasında burada amaç küçülmeden ziyade fazla büyümekten kaçınmaktır. Çünkü birleşme veya satın alma yerine, stratejik ittifak oluşturmak, firmalar açısından, *büyümeden güç kazanmak* anlamına gelmektedir. Stratejik ittifaklar Türkiye’de bazı firmalar tarafından başarıyla uygulanmaktadır. 1996 yılında Avrupa Kalite ödülünü alan Brisa, bir Japon firması olan Bridgestone Corporation’la stratejik ittifak oluşturmuştur. Sabancı Holding, Mısır’da %40 sermayesine sahip olduğu “Nile Kordsa” ile, kendi teknolojisini Mısır’a ihraç ederek, modern bir tesis kurmuştur. Kordsa bugün, faaliyetlerini küresel ölçekte sürdürmektedir ve 47 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir¹⁰¹.

Bununla birlikte işletmeler piyasa payının/satışların yetersiz olduğu durumlarda çevresel unsurların tehdit boyutuna ulaşmasına bağlı olarak da küçülmeyi tercih edebilirler. İşletmenin mevcut durumu ile yaşamını sürdürmekte zorlanması veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda yöneticiler ve stratejistler bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak veya tamamiyle terk etmek zorunda kalabilirler. Bu durumdaki işletme yöneticileri, küçülme, daralma veya piyasadan çekilme stratejilerini uygulayabilirler¹⁰².

⁹⁹ March Beylerian; Brian H. Kleiner; “The Downsized Workplace”, Management Research News, Vol. 26, No. 2/3/4, 2003, pp. 97-98.

¹⁰⁰ Beylerian, p. 98.

¹⁰¹ Tutar, s. 86.

¹⁰² Ülgen, s. 203.

1.5. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İDEOLOJİK TEMELLERİ

Küçülme stratejisini sadece “çevresel şartlarda meydana gelen değişmelerin örgüte bir dayatması” ve “örgütün rekabet gücünü arttırma adına kendini yenileme/değiştirme çabalarının doğal bir sonucu” şeklinde yorumlamak konunun eksik ve dar bir yaklaşımla ele alınması sonucunu doğurur. Bu nedenle küçülme kararının ideolojik arka planının incelenmesi gerekir¹⁰³.

İdeoloji “bazı insanları bir arada tutan, olayları sebep sonuç ilişkisi içinde açıklayan göreceli, tutarlı inançlar seti” şeklinde tanımlanabilir¹⁰⁴. Yönetim ideolojileri örgütlerde bir dizi fonksiyona sahiptir. Yönetim ideolojileri öncelikle, yöneticilerin davranışlarını düzenler ve yönlendirir. Neyin yapılabilir veya yapılamaz olduğunun göstergesidir. Yönetim ideolojilerinin ikinci önemli fonksiyonu, belirsizliği azaltmalarıdır. Yönetim ideolojileri çevrenin standart yorumunu sağlar, böylece dışarıda olup biteni yorumlama, belirsizliği azaltma ve bilgi işleme için gereken süre düşer. Üçüncü fonksiyon ise, ideolojilerin problem çözmeye yardımcı olmalarıdır. Bu üç gerekçeye bağlı olarak, örgütlerin ideolojiye ihtiyaçları olduğu söylenebilir¹⁰⁵. Bu noktada örgütsel küçülme stratejisinin planında yer alan ve küçülmenin sosyal yönlerini açıklayan iki temel ideolojiden bahsetmek gerekmektedir. Bunlar; çalışanın kendine güveni (özgüveni) ideolojisi ve bürokratisizleştirme (bürokrasiyi azaltma) ideolojisi¹⁰⁶.

1.5.1. İşgörenin Kendine Güveni İdeolojisi

Bu ideolojiye göre, işveren-yönetim ve işgören arasında geleneksel olarak var olan “güven ve bağlılık” temelli iş akdinin mantığı çerçevesinde, işgörenin bağlılığına karşılık iş veren, işgörene istikrarlı bir istihdam güvencesi sunmalıdır¹⁰⁷. Oysa, çevrenin değişim hızı arttıkça, rekabet baskısı yoğunlaştıkça ve esnekliğe olan ihtiyaç kendini hissettirdikçe işletmenin çalışanına iş güvencesi sunma imkanı ve özgürlüğü daralmaktadır. Bu nedenle işörenin, kendisini güçlendirerek kendi iş güvencesini kendisinin yaratması gerekmektedir. Bu anlayış işgören ile çalıştığı kurum arasındaki

¹⁰³ Recai Coşkun; “Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 2002b, s.145.

¹⁰⁴ William McKinley , Jun Zhao; Kathleen Garrett Rust; “A Sociocognitive Interpretation Of Organizational Downsizing”, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1,2000, p. 235.

¹⁰⁵ Coşkun, 2002b, s.147.

¹⁰⁶ McKinley, p. 235.

¹⁰⁷ Coşkun, 2002b, s. 147.

psikolojik sözleşmenin doğasının giderek değiştiğinin bir kanıtıdır. Eğer çalışan işi alacak donanımına sahip değilse, örgüt onun yerine, istediği donanımına sahip birini seçebilir. Bu noktada bireyler “istihdam edilebilirliklerini sürdürme sorumluluğunu” üstlenmek zorunda olmalıdırlar. Bu sayede bireyler öz güven kazanacak ve daha etkin çalışabileceklerdir¹⁰⁸.

Bu ideolojiye göre hızla değişen çevre koşulları, işletme yöneticilerinin beklentilerini değiştirmektedir. Değişmiş bir çevreye uyum sağlayıp bu çevrede rekabet edebilmek, çevrenin talep ettiği nitelikte ve beceride elemanlara sahip olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle kendini geliştirip yeni koşullara ayak uydurabilen elemanlar iş güvenliğini garanti altına alırken, gerekli donanımına sahip olamayan elemanlar işten çıkarılma tehlikesiyle karşı karşıya geleceklerdir. Yani çalışanlar iş güvenliği konusunda örgüte değil de kendilerine güvenmelidirler. Bu nedenle örgütsel küçülme ideolojik olarak kabul edilip arzulanan bir uygulama olabilir.

1.5.2. Bürokrasiyi Azaltma İdeolojisi

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teori ya da modellerden biri “bürokrasi” modelidir. Alman iktisatçı ve sosyolog Max Weber’in XVIII. yüzyılda “belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi” olarak ele aldığı bürokrasi sözcüğü devlet yönetim ve örgütlenme şekli olarak ilk çağlardan beri mevcuttur. XVIII. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan sanayi devrimi, köyden şehirlere göçlere yol açmış, şehirler endüstri merkezleri olarak hızla büyümüştür. Sanayi Devrimi; teknolojisi büyük kuruluşları gerekli hale getirmiş, ayrıca endüstri merkezlerinde yığılaşan kütlelerin ihtiyaçlarının karşılanması da kuruluşların büyümesinde rol oynamıştır.

Kurumların büyüklüğü, bürokrasinin en belirgin yönünü teşkil eder. Max Weber’e göre, geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanlar, belli büyüklüğü aştıktan sonra “ussal (rasyonel) ilkelere” uygun olarak örgütlenip, yönetilmektedir. Bu ilkeler, ortak bir otoriteye tabi tüm büyük ve geniş gruplar için geçerlidir¹⁰⁹.

Weber, büyük çaplı örgütlerin yönetilmesi için, ussal temellerin belirlenmesi gerektiği düşüncesiyle, ideal ya da saf örgüt şeklini ifade eden bürokrasi kavramını ve modelini

¹⁰⁸ Coşkun, 2002b, s. 148.

¹⁰⁹ Atilla Baransel; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Fatih Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 2684, Birinci Cilt, İstanbul 1976, ss. 161-166.

geliştirmiştir. Bununla birlikte bürokratik modelin katılık ve değişmezlik, gayri şahsılık (kişisel etkilerden uzak bir makine modeli), amaçların yer değiştirmesi, bağımsızlık eğilimi, kendi kendini devam ettirme eğilimi ve aşırı kontroller sonucu ortaya çıkan kırtasiyecilik gibi olumsuz fonksiyonları¹¹⁰ bürokratikleşmeye karşıt olan görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Özellikle durumsallık yaklaşımı çerçevesinde önemli orandaki belirsizlik sebebiyle, örgütlerin yüksek bilgi işleme kapasitelerine sahip esnek bir yapıya ihtiyaç duydukları, ademi merkezileşmeleri ve standart reçetelerden kaçınmaları gerektiğine ilişkin görüşler kabul görmeye başlamıştır. Buna ek olarak; esnek ve yalın örgütler, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim yaklaşımları da çevredeki belirsizliğe anında cevap vermeye, süreçleri ve hantallığı azaltmaya, karar vermeyi hızlandırmaya ve dolayısıyla bürokratikleşmeyi önlemeye yönelik girişimler olarak gündeme gelmiştir¹¹¹.

Bu noktada şu söylenebilir ki, bürokrasiyi azaltma ideolojisi ve örgütsel küçülme stratejisi birbiriyle tutarlı iki yaklaşımdır. Çünkü örgütsel küçülmenin temel amaçları arasında esnek, sade, yalın bir örgüt yapısına kavuşma yani hiyerarşiyi azaltma düşüncesi vardır. Bürokratiksizleştirme ideolojisi de aynı şekilde çevre şartlarına uyum sağlayabilmek ve belirsizliği azaltmak için hiyerarşinin azaltılması gerektiğini savunur. Bu nedenle, bu ideolojinin yönetimin küçülme uygulamalarını makul ve meşru kılacağı, “rasyonalite” ve “zihinsel ve vicdani rahatlık” sağlayacağı da düşünülebilir¹¹².

1.6. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

Örgütsel küçülmeyle ilgili literatür incelendiğinde, genel olarak iki grup strateji sınıflandırmasına rastlanmaktadır. Öncelikle üç uygulama stratejisi üzerinde durulduğu görülmektedir¹¹³. Bunlar; organizasyondaki işgücü sayısını azaltmaya odaklanmış işgücü azaltma stratejisi, örgütsel düzeyde yeniden yapılanma stratejisi ve örgüt kültürünü, değerlerini ve çalışanların tutumlarını değiştirmeye yönelik sistematik stratejilerdir. Bu uygulama stratejilerine ilaveten diğer bir sınıflama da yeniden uyum ve

¹¹⁰ Baransel, ss. 167-177.

¹¹¹ Coşkun, 2002b, s. 148.

¹¹² Coşkun, 2002b, s. 150.

¹¹³ Adrian Thornhill; Mark N.K. Saunders; "The Meanings, Consequences And Implication Of The Management Of Downsizing And Redundancy: A Review", Personnel Review, Vol. 27, No. 4, 1998, pp.274-275.

güçlendirme stratejilerini içine alacak şekilde yapılmıştır. Bu stratejilere aşağıda değinilecektir.

1.6.1. Uygulama Stratejileri

1.6.1.1. İşgücü Azaltma Stratejisi

Örgütsel küçülme denilince akla ilk olarak işten çıkarmalar gelmektedir. Özellikle son on yıl içerisinde işgücü çıkarımı yoluyla küçülme yoluna gitmek genel bir işletme stratejisi olmuştur. Bu metodun oldukça popüler olmasının potansiyel nedenlerinden birisi, işgücü çıkarımının çok önemli bir finansal araç olabilmesidir¹¹⁴. Çünkü örgütsel küçülme bir bütçe problemi olarak görülür. Hemen hemen bütün organizasyonların bütçeleri evvela personel harcamalarından oluşur. Özellikle bazı işletmelerin bütçelerinin %70'lik veya %80'lik bir bölümünü personel maliyetleri oluşturur. Bu nedenle bütçede önemli bir değişiklik yapılmak istendiğinde genellikle işgücü çıkarımı yolu tercih edilir¹¹⁵.

Kısa dönemde etkili türden sonuçlar elde edildiği ve çabuk uygulanabildiği için işgücü azaltımı küçülen firmaların tercih ettikleri ilk strateji olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere işgücü çıkarma stratejisinin kısa vadede küçülme sağlaması ve günden güne yapılan faaliyetlerde maliyetleri düşürmesi gibi avantajları vardır. İşgücü çıkarımı insan kaynakları yönetimi açısından sorunlu bir konudur. Kimlerin işten çıkarılacağı, hangi yeteneklerin kaybedileceği ve çalışanların işten ayrılmalarının kesin sonuçlarının ne olacağının önceden belirlenmesi gibi konularda sıkıntı yaratan bir yöntemdir. Firmalar her ne kadar kısa dönemli çıkarlar elde etmek için bu stratejiyi uygulasalar da uzun dönemde olumlu etkiler olumsuz bir hale gelebilmektedir¹¹⁶. Uzun dönemde organizasyonların karşılaştıkları en önemli sorunlar; kalanların negatif tepkileri, sahip olunan yeteneklerin kaybedilmesi ve organizasyonların performansının düşmesidir¹¹⁷. Ayrıca örgütsel küçülme sürecinde doğal bir anlaşmazlık bir çatışma olduğunu da söylemek gerekir. Bu da kısa dönemli çözümlemelere karşı uzun dönemli insan kaynakları planlamasıdır. Firmaların aşırı finansal baskılarla karşı karşıya

¹¹⁴ Gilliland, p. 60.

¹¹⁵ Rabin, p.41.

¹¹⁶ Applebaum, 1999b, pp. 541-542.

¹¹⁷ Thornhill, 1998, p. 275.

kaldıkları zaman, çalışan sayısını azaltma gibi tepkici yollara başvurdıkları bilinmektedir. Ancak bu çerçevede işletmelerin stratejik olarak düşünmedikleri sonucuna da varılabilir. Çünkü bu uygulama sonucu, tecrübeli elemanların kaybı ve yeniden işe almanın maliyetleri söz konusu olacaktır¹¹⁸.

İşgücü çıkarma stratejisinin daha iyi anlaşılması için konu farklı açılardan ele alınabilir. Bir görüşe göre işgücü azaltımı yoluyla küçülme ekonomik ve kapitalist bir modeldir ve bu ekonomik modelin üç varsayımı vardır¹¹⁹:

- a. Bireyler kendi ekonomik amaçlarıyla ilgili kararları verirken rasyonel davranırlar.
- b. Bireylerle örgütler arasındaki ekonomik ilişkiler sözleşmelerle belirlenir.
- c. Örgütsel yapılar maliyet etkinliği sağlayacak şekilde düzenlenir.

Ekonomik modelin temel amacı kâr maksimizasyonu ve hissedarların servetlerinin en üst düzeye çıkarılmasıdır. Bu nedenle yönetim kararları bu amaç esas alınarak verilmelidir. Küçülme, ekonomik model tahminleri üzerine kurulmuş, finansal kontrol yoluyla karlılığı artırmak için atıl kaynakların elimine edilmesiyle maliyetlerin azaltılmasını içerir. Yani modelin temel amacı olan karlılığı artırmak için maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. Bu noktada tercih edilecek alternatiflerden birisi yine işgücü çıkarımıdır.

Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir konu da işgücü çıkarma stratejisiyle işten atmanın birbirinden farklı uygulamalar olduğudur. İşgücü azaltma stratejileri küçülme dönemlerine ilaveten büyüme dönemlerinde de uygulanabilir, ancak işten atmalar genellikle küçülme dönemlerinde uygulanır. İşgücü maliyetlerini azaltma her iki yaklaşımda temel amaçlarındandır. Fakat her ikisinde de amaca ulaşma yolu birbirinden farklıdır. İşgücü çıkarma stratejisinde, işgücü maliyetlerini düşürmek için işten çıkarmalar tek yol değildir. Çalışma sürelerini azaltmak, ücret miktarlarını düşürmek gibi alternatifler de uygulanabilir¹²⁰.

¹¹⁸ David C. Band; Charles M. Tustin; "Strategic Downsizing", Management Decision, Vol. 33, No. 8, 1995, p. 37.

¹¹⁹ Mary Ann Feldheim; Kuotsal Tom Liou; "Downsizing Trust", Management, Vol. 2, No. 3, 1999, pp. 56-57.

¹²⁰ Band, p. 37.

Tomasko işgücü azaltma stratejilerini iki kategoriye ayırmıştır; Bunlar, itme ve çekme stratejilerdir¹²¹.

İtme Stratejileri (Push Strategy): Bu stratejiler genel olarak işten atma üzerine odaklanmıştır. Çalışanların yetenekleri ve performansları esas alınır. İşten ayrılmalarda/ayrılacak kişinin seçiminde, bireylerin günlük performanslarına ve organizasyonun küçülmesine ve yalınlaşmasına sağlanacak potansiyel katkıya bakılır. Bu strateji nispeten çok sayıda çalışanın işten çıkarılmasını içerebilir.

Çekme Stratejileri (Pull Strategy): İtme stratejileri kadar sert değildirler. Bu stratejilerde çalışanların işten gönüllü ayrılmalarına yönelik bazı teşvik programları uygulanır. Özellikle erken emeklilik uygulamaları bu grup içine girer.

Bu stratejilere ilaveten, örgütsel küçülmeyi sağlayabilmek için direkt işten çıkarmalar yerine, işgörene yönelik olarak kullanılabilecek birçok farklı uygulama da vardır. Bu uygulamalar; çalışan işgöreni sadece satın alınacak ve işletmenin durumundaki her değişime tepki olarak satılacak bir mal olarak görmez, çalışanın işletme içinde değerli bir kaynak veya varlık olduğu inancı üzerine odaklanır¹²². Bu yöntemlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

Erken Emeklilik Teşvik Programları: Küçülme denildiğinde akla genellikle işten çıkarmalar gelir. Fakat küçülme sadece işgücü azaltımıyla, işgücü azaltımı da işten çıkarmayla sınırlı değildir. İşgücü azaltımı alternatifleri içerisinde en sık kullanılanlardan birisi erken emeklilik programlarıdır. 1990'lı yıllarda bu yöntem oldukça geniş bir uygulama alanı bulmuş, Polaroid, Unisys Crop., IBM, Sears, General Motors, Exxon Mobil, Dupont, AT&T, Hewlet Pockard, Bell Atlantic ve GTE gibi firmaların çoğu işgücü azaltmak için bu tekniği uygulamış ve 65 yaşından önce kişiler herhangi bir zarar görmeksizin emekli edilmişlerdir¹²³. Erken emeklilik politikaları iki temel özellik taşır. Bu özellikler şunlardır¹²⁴:

¹²¹ Robert Tomasko; Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future, AMACOM, New York, 1990.

¹²² Peter Allan; "Minimizing Employee Layoff While Downsizing: Employer Practices That Work", International Journal of Manpower, Vol. 18, No. 7, 1998, p. 583.

¹²³ Steven H. Appelbaum; Eric Patton; Barabara Shapiro; "The Early Retirement Incentive Program: A Downsizing Strategy", Journal of European Industrial Training, Vol. 27, No. 1, 2003, p. 26.

¹²⁴ Luis R. Gomez-Mejia; David B. Balkin; Robert L. Cardy; Managing Human Resources, Pearson Education Inc., New Jersey 2004, p.204.

- I. Bu yöntem kıdemli (yaşça büyük) çalışanları, planlanan süreden daha erken emekli etmek amacıyla uygulanan, onların dikkatini çekmeye çalışan finansal bir teşvik aracıdır.
- II. Bu paket oldukça kısa bir süre için geçerlidir. Bu süre geçtikten sonra teşvik artık geçerli olmayacaktır (Öncelikle plan çalışanlara duyurulur ve personelin düşünmesi için iki ila üç ay arasında bir süre verilir).

Bu tip teşvikler kısa sürede işgücü maliyetlerini düşürmek için de kullanılır. Bu noktadan bakıldığında, erken emeklilik programlarının, odak noktasının işten çıkarmalarla aynı olduğu düşünülebilir. İşgücü maliyetlerini azaltmanın yanı sıra bu teşviklerin uygulanmasının çeşitli nedenleri vardır. Yöneticiler açısından erken emeklilik programlarının çekici bir küçülme uygulaması olarak kullanılmasının nedenleri şunlardır¹²⁵:

- Öncelikle yöneticiler bu gibi planları, organizasyondaki işgücü sayısını azaltmak ve maliyet tasarrufu sağlamak için bir vasıta olarak görürler.
- Bu tip planlar işten çıkarmalardan daha az sıkıntı vericidir. Çünkü bu gibi uygulamalar işten çıkarmaların olumsuz etkilerinden ve işten atılmanın yaratacağı travmalardan yöneticileri kurtarır. Ayrıca bu programlar işten çıkarılmaların daha insani olarak görülmesini sağlar.
- İşletmeler genellikle yaşça büyük çalışanlarına genç çalışanlarından daha fazla ücret öderler. Genel olarak var olan algılama ise yaşlı çalışanların maaş miktarlarıyla gösterdikleri performans arasında bir uyum olmadığı yönündedir.
- Bir önceki faktörle ilişkili olarak bu programlar genç çalışanlara yeni kariyer fırsatları açar, ayrıca daha az masraflıdır.

Yukarıda bahsedilen faydalarına rağmen erken emeklilik programlarının bir takım olumsuz yönleri vardır. Genellikle erken emeklilik programlarının daha insani ve diğer yöntemlere göre daha az sıkıntı verici olduğu düşünülür. Ancak bu programların çalışanlar üzerinde psikolojik ve finansal bazı problemlere yol açtığı yönünde görüşler vardır. Yapılan bazı araştırmalar şunu göstermiştir ki bu uygulamalar her ne kadar gönüllü olsa da (yani çalışanlar kendi istekleriyle bu programlara dahil oluyorlar) erken

¹²⁵ Appelbaum, 2003, p. 26.

emeklilik kapsamına alınan bir çok birey bunun zoraki yaptırıldığını hissetmektedir¹²⁶. Ayrıca bu programlar neticesinde işletmeden yanlış kişilerin ayrılması da karşılaşılan sorulardan birisidir¹²⁷. Bu nedenlerle; erken emeklilik programlarının hazırlanmasında ve yönetiminde çok dikkatli olmak gerekmektedir.

İşe Almaları Dondurma (Hiring Freeze): Birçok şirket finansal açıdan zorlandığında ve maliyet azaltımına ihtiyaç duyduğunda bu yöntemi uygular¹²⁸; Yeniden işe almaları dondurma, firmaya herhangi bir yeni eleman almayarak, firmanın işgücü sayısını azaltmak için dizayn edilmiş bir istihdam politikasıdır.

Eritme (Attrition): İşten ayrılmalar sonucu boşalan kadrolara yeni eleman almayarak firmanın işgücü azaltması için dizayn edilmiş bir istihdam politikasıdır.

Çalışma Saatlerinin ve Fazla Mesainin Azaltılması: Çalışanları işten çıkarmak yerine, normal çalışma süreleri azaltılabilir. Ya da haftalık çalışma süresi kısaltılabilir (örneğin haftalık çalışma süresi 40 saatten 35 saate düşürülebilir)¹²⁹. Fazla mesainin azaltılması bir diğer alternatiftir. Bu alternatfin iki faydası vardır¹³⁰: - Fazla mesai için ödenen ücretler ödenmeyeceği için maliyet tasarrufu sağlanır. Fazla mesainin azaltılması, iş verenlere bazı işleri daha fazla çalışan arasında yaymaya izin verir, bu vesileyle işten çıkarılması düşünülen diğer kişilere iş imkanı sağlanmış olur. Bu yöntem Amerika’ da ve Japonya’ da büyük ölçüde kullanılmaktadır.

İş Paylaşımı Yöntemleri: Bazı firmalar, bireylerin çalışma saatlerinin ve aldığı ücretinin düşürülmesini içeren iş paylaşımı programlarını küçülme amacıyla uygulamaktadırlar. Bu yaklaşım firmaların işgücü maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur ve her bir çalışan daha yoğun olarak çalışacağı için verimliliğin daha da yükselmesine yol açar. Ancak işgörene yapılan sosyal yardımlardan dolayı maliyetler artabilir. Bu maliyetler; işten ayrılma tazminatı, işsizlik sigortası, iş bulma ve geliştirme çabaları ve işgörene yardım çabalarıyla karşılanabilir¹³¹. Ayrıca işletmeler çalışanlarını işten çıkarmak yerine onlara tipik iş paylaşımını da teklif edebilirler. Burada ise iki kişi

¹²⁶ Applebaum, 2003, p. 28.

¹²⁷ Gomez, p. 204.

¹²⁸ Gomez, p. 207.

¹²⁹ Gomez, p. 207.

¹³⁰ Allan, p. 583.

¹³¹ J. Mike Rayburn; “The Impact Of Downsizing”, Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, Vol. 3, No. 2, 1999, p. 70.

bir iş haftasını eşit olarak paylaşırlar. Her partner haftada iki buçuk gün çalışır. 1991 yılında küçülme sürecinde DuPont firması işgücü azaltma yönetimi olarak iş paylaşımını kullanmıştır. Polaroid ise işletmede bulunan yetenekli çalışanlarını işten çıkarmaktan kaçınmak için yine bu yöntemi uygulamıştır¹³².

Yeniden Eğitim: Bugün firmaların çoğu eğitim ve yeniden eğitim stratejilerini kullanarak, işten çıkararak küçülmenin yaratacağı sıkıntılardan kaçınabilir¹³³. Özellikle çalışanlar işlerini kaybettikleri zaman, yeni pozisyonlar için yeniden eğitilebilir ve bu pozisyonlara atanabilir. Çalışanları işletmede hazır bulunan işlere yerleştirmek bir firmanın işten çıkarma maliyetlerini düşürür. Bu yolla yönetim çalışanına yeni yetenekler kazanma şansı vermiş olur. Hatta eğitimlerin sürekli hale getirilmesiyle çalışanlar yeni bilgi ve yetenekler kazandıkları gibi örgütlerine daha iyi hizmet ederler.

Geçici İşgören Kullanımı: İşletmeler bazen ortaya çıkan işgücü ihtiyaçlarını karşılamak için bu yöntemi kullanırlar. İşgören kiralama ve dış kaynaklardan yararlanma bu kapsamda giren uygulamalardır. Bu yöntemlerden özellikle dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin esnekliğini artırırken aynı zamanda işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklanmasını sağlar¹³⁴. Mavi yakalı çalışanlar dışında, son zamanlarda yöneticiler, uzmanlar ve teknik seviyede çalışanlar da geçici işgören kapsamına dahil olmuştur. Geçici işgören kullanımı büyük Japon firmalarının çok sık kullandıkları yöntemlerden birisidir. Bu uygulama Japonları meşhur *ömür boyu istihdam sisteminin* korunmasını sağlamıştır. Özellikle ekonominin kötü dönemlerinde Japon firmaları geçici işgörenleri işten çıkararak, kendi çekirdek çalışanlarını korumuşlardır¹³⁵.

Ücret Ödemelerini Dondurma veya Azaltma: Çalışanın maaş, ücret, ikramiye, kâr paylaşımı gibi ödemelerini azaltmak, işten çıkarmadan kaçınarak maliyetleri düşürmenin bir diğer yoludur¹³⁶. Sendikalaşmış firmalar için bu yöntemi başarmak oldukça zor olabilir, yine de iş veren büyük bir finansal sıkıntı içinde olduğu zaman bazı sendikalar tarafından yöntem kabul edilebilir.

¹³² Allan, p. 590.

¹³³ Rayburn, p. 69.

¹³⁴ Rayburn, p. 70.

¹³⁵ Allan, p. 584.

¹³⁶ Allan, p. 590.

Yerleştirme (Outplacement) Yoluyla Küçülme: Günümüzde bir çok firma işten çıkarmaların olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için işten çıkardığı çalışanına iş arama (job-hunting) yardımları sağlamaktadır. Bu kapsamda ele alınabilecek yöntemlerin başında outplacement yani yerleştirme yöntemi gelmektedir¹³⁷. Yerleştirme¹³⁸; işten ayrılan personelin işini kaybetmesinden dolayı yaşayacağı duygusal stresle baş etmede ve yeni iş bulmada ona yardımcı olan bir insan kaynakları programıdır. Yerleştirmenin temel amacı, işten atmaların ve diğer ayrılımların sebep olduğu karışıklığı kontrol etmek için organizasyonun ihtiyaçlarını düşündürmektir. Firmalar genellikle yerleştirme için ödeme yapmaya gönüllüdürler, çünkü yerleştirme işten çıkarmaların bazı risklerini azaltır. Bu riskler arasında negatif (olumsuz) tanınmalar ve sendikaların organizasyonun işgücüne müdahale etme ihtimalinin yükselmesi vardır. İş verenler yerleştirme hizmetleri sağlayarak sosyal sorumluluk amaçlarını gerçekleştirmiş olurlar. Yerleştirmenin en genel hizmetleri; çalışanlara duygusal destek sağlamak ve iş aramada yardımcı olmaktır. Son dönemlerde Büyük Britanya’ da ki birçok büyük firma faaliyetlerini yeniden yapılandırmış ve binlerce işi elimine etmiştir. British Telecom 40.000 çalışanını işten çıkarmış, Midland Bank ise son on yılı aşkın süredir 10.000’in üzerinde kişinin görevine son vermiştir. Bu küçülme stratejilerinin en önemli parçası, çalışanların yeni işe geçişlerini kolaylaştırmak için yerleştirme programlarının kullanılmış olmasıdır. Benzer şekilde Japon firmalarında da yerleştirme programları işten çıkarılan çalışanlara iş bulmak için kullanılmıştır.

Görüldüğü üzere harcamalarını azaltma ve finansal performanslarını yükseltmek için işletmeler, çalışanlarını direkt işten çıkarmak yerine farklı alternatifleri de uygulayabilirler. Bu uygulamalar bir taraftan küçülme uygulamalarına karşı kamu oyunda oluşacak tepkiyi azaltırken, diğer taraftan da işgücü çıkarımlarının çalışanlar üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri minimize eder. Özellikle bu alternatifler işletme içinde denendikten sonra, başka bir yol olmadığı için işgücü çıkarımlarına baş vurmak, hem işte kalanlar hem ayrılanlar hem de kamuoyu tarafından daha olumlu karşılanabilir.

¹³⁷ David C. Rachman; Michael H. Mescon; Courtland L. Bovée et Al; Business Today, Sixth Edition, McGraw-Hill, New York 1990, p. 251.

¹³⁸ Gomez, pp. 213-214.

1.6.1.1.1. Küçülme Uygulamaları Kapsamına Alınacak Bireylerin Seçim Kriterleri

Örgütsel küçülme stratejisi uygulayan birçok işletme için kimin işten ayrılacağını ve kimin işte kalacağını belirlemek oldukça zor ve kapsamlı bir süreçtir. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, işgücü azaltımı uzun dönemde, organizasyondaki bazı yeteneklerin kaybedilmesine ve performansın düşmesine yol açar. Bu nedenle işten ayrılması ve işte kalması gereken kişiler çok dikkatli bir şekilde seçilmelidir.

İşten ayrılması gereken kişilerin seçiminde bir takım kriterler kullanılır. Bu kriterler şunlardır:¹³⁹

İşgörenin Statüsü: Küçülme stratejisi izlemeye karar veren işletmelerde kimin işten ayrılacağını belirlemek amacıyla, öncelikle çalışanların statüsüne bakılır. Özellikle, geçici statüde çalışanlar, part-time çalışanlar, orta kademelerde çalışanlar ve sözleşmeli personel grubunda yer alanlar küçülme uygulamalarının hedefi olurlar. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu; bu çalışanlar içerisine işletme için gerekli yeteneklere sahip olan kişilerin alınmamasıdır.

Gönüllüler: İşletmeler, büyük miktarda işgücü azaltımı ile karşı karşıya kaldıkları zaman öncelikle işten ayrılmak için gönüllü olan kişileri araştırmalıdır. Bu çerçevede erken emekliliğe teşvik etme kullanılacak yöntemlerden birisidir. Erken emeklilik danışmanlıkları ve seminerleri bu grupta yer alacak kişiler için oldukça etkili yaklaşımlardır. Aynı zamanda bu programlar, işletme için gelecekte faydalı olacak, önemli personelin işletmede tutulmasına katkı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

İş Performansı: Küçülme girişimleri genellikle çalışan bireylerin başarı standartlarını ve işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı yeteneklere nasıl uyacaklarını belirlemede bir fırsattır. Ancak burada performans standartları, işe gelmeme, bağlılık eksikliğine ilişkin dokümanlar ve deliller yoksa küçülmeye hedef olacak kişileri belirlemek oldukça zordur. Bu bakış açısına göre iş performansı düşük, katılımı ve bağlılığı eksik ve devamsızlık oranları yüksek olan bireyler işletmeden uzaklaştırılmalıdır. Yukarıda bahsedilen bu sorunla karşılaşmamak için örgüt yapısı içinde işletme içi performans ölçüm sistemleri, kayıt sistemleri ve izleme sistemleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, işten

¹³⁹ Royston Flude; "Downsizing: Selecting Who Should Stay and Who Should Go", Employee Counselling Today, Vol. 6, No. 6, 1994, pp. 11-12.

ayrılacak elemanların seçilmesi için gerekli olan sistemin her bir çalışan grubu tarafından adil, esnek ve insani olduğunun algılanması sağlanmalıdır.

İş Fonksiyonları ve Seviyeleri: İşgörenlerin iş seviyeleri ve iş fonksiyonları da işgücü azaltımına karar verilirken dikkate alınmalıdır. Burada kullanılan tekniklerden birisi kademe azaltma olabilir. Bu tekniği uygularken, bürokratik yapının ortasını oluşturan orta kademe yönetiminde çalışan kişilerin görevlerine son verilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken nokta işletmeye ve işe az değer katacak kişilerin seçilmesidir.

İşgücü azaltımında kimin işten ayrılacağını bu kriterleri dikkate alarak belirlemek işletmeleri doğru karar verme noktasında yönlendirecektir.

1.6.1.1.2. İşgücü Azaltımının Örgütsel Yapı ve İşler Üzerindeki Etkileri

Genel olarak bakıldığında bir örgütte yaşanan işgücü azaltımı hem örgütsel yapıyı hem de o örgütte yapılan işleri etkiler. İş gücü azaltımının örgütsel yapı ve işler üzerindeki etkileri kısa dönemli etkiler ve uzun dönemli etkiler şeklinde iki kategoriye ayrılabilir. Bu etkiler ile ilgili bir model aşağıda gösterilmiştir¹⁴⁰.

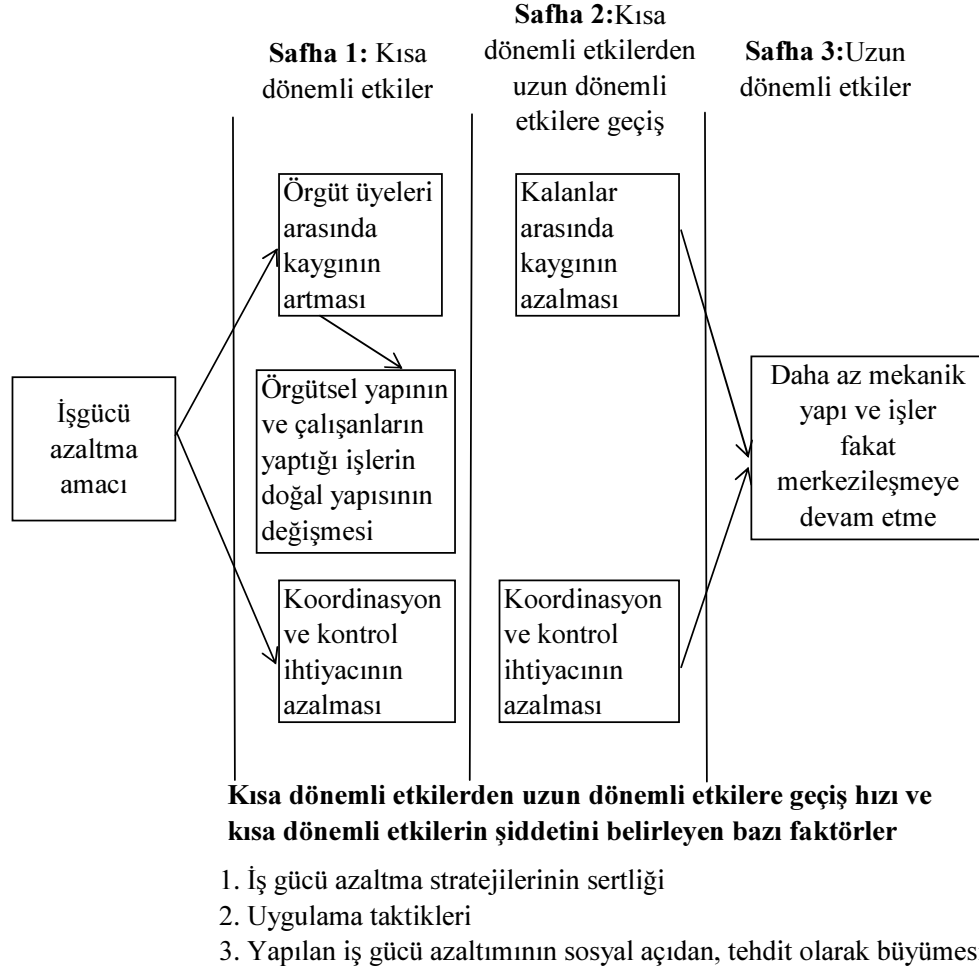
Bu modele göre; işgücü azaltma amacı öncelikle organizasyonda kalan üyeler arasında kaygıyı yükseltir. Aynı zamanda koordinasyon ve kontrole duyulan ihtiyaç da azalır. Bununla birlikte kısa dönemde ortaya çıkan bu kaygı liderleri ve diğer örgüt üyelerini rahatsız eder ve onlar kontrole ve koordinasyona olan ihtiyacın azaldığının farkına varmazlar. Böylece işgücü azaltımı yapının ve işlerin daha mekanik olmasına yol açar. Geçiş döneminde ise kalanlar arasında kaygının azalmasıyla birlikte, küçülen organizasyonda koordinasyon ve kontrole duyulan ihtiyaç azalmaya devam eder. Bu gelişmeler sonucunda uzun dönemde işler daha açık, net ve yapı daha az mekanik olacağı için (merkezileşmenin devam etmesi hariç) örgütsel yapı değişecektir. Ayrıca model kısa dönemli etkilerden uzun dönemli etkilere geçiş hızı ve kısa dönemli etkilerin şiddetini belirleyen bazı faktörler olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörler şunlardır¹⁴¹:

- İş gücü azaltma stratejilerinin sertliği,

¹⁴⁰ Robert I. Sutton; Thomas D'aunno; "Decreasing Organizational Size: Untangling The Effects Of Money And People", Academy of Management Review, Vol. 14, No. 2, 1998, pp. 201-202.

¹⁴¹ Sutton, p. 121.

- Uygulama taktikleri,
- Yapılan işgücü azaltımının sosyal açıdan, tehdit olarak büyümesi.



Şekil 1. 3: İşgücü Azaltımının Örgütsel Yapı ve İşler Üzerindeki Kısa ve Uzun Dönemli Etkileri

Kaynak: Robert Sutton; Thomas D'anno; "Decreasing Organizational Size: Untangling The Effects Of Money and People", Academy of Management Review, Vol. 14, No.2, 1998, p.202.

İşgücü azaltımının örgütsel yapı ve işler üzerindeki etkilerini anlatan bu model teorik bilgilere dayalı olarak oluşturulmuş ancak uygulama ile sınanmamıştır.

Görüldüğü üzere, işletmeler finansal bir sıkıntıyla karşılaştıklarında, bütçelerinde düzenleme yapmak istediklerinde veya değişime daha çabuk tepki vermek için örgüt yapısını yalınlaştırmayı düşündüklerinde genellikle ilk alternatif olarak işgücü azaltma yolunu tercih ederler. Bunun temel sebeplerinden birisi işgücü azaltımının kısa sürede sonuç verebilecek bir uygulama olması ve işletmelerde maliyetlerin önemli bir bölümünü personel maliyetlerinin oluşturmasıdır. İşgücü azaltımı sadece maliyet tasarrufu sağlamak için uygulanan bir strateji olarak düşünülmemelidir. Çünkü bu strateji aynı zamanda örgüt yapısını da etkiler. Uzun dönemde işgücü azaltımına bağlı olarak, organizasyonda hiyerarşi azalacak, koordinasyon ve kontrole duyulan ihtiyaç düşecek ve örgüt yapısı daha organik olabilecektir.

1.6.1.2. Organizasyonu Yeniden Yapılandırma Stratejisi ve Yeniden Yapılanmayı Etkileyen Stratejik Faktörler

Uygulamada sıkça kullanılan bir diğer küçülme stratejisi ise yeniden yapılandırma stratejisidir. Yeniden yapılanma; genellikle yönetim seviyelerinin azaltılması, hatta organizasyonun bazı bölümlerinin tecrit etme ya da birleştirme yoluyla değiştirilmesini ve işgücü azaltımını içeren (yeniden yapılanma her zaman olmamakla birlikte bazen işgücü çıkarımını da içine alabilir), örgüt yapısındaki önemli bir değişim sürecidir; Yeniden yapılanma, örgüt şemasındaki kutuların veya birimlerin yerlerinin değiştirilmesi, eklenmesi veya çıkarılması olarak da ele alınabilir¹⁴². Bu yolla, örgütün mevcut yapısı ve kaynak dağılımı değiştirilmektedir.¹⁴³

Yeniden yapılanma, işgücü azaltımından ziyade işlerin yeniden dizayn edilmesini amaçlar. Bu strateji; fonksiyonlar, hiyerarşik seviye, departmanlar ya da bölümler azaltılarak, görevler yeniden dizayn edilerek, bölümler birleştirilerek uygulanır. Cameron 'a göre değişimin yapılmasında açık bir şekilde örgütsel süreçlerin ve işlerin dizaynına odaklanmak oldukça önemlidir¹⁴⁴. Yeniden yapılanma stratejisi, örgüt yapısı

¹⁴² Kathryn M. Bartol; David C. Martin; Management, McGRAW-Hill, Inc., New York 1991, p. 350.

¹⁴³ Göksel Ataman; İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s. 366.

¹⁴⁴ Applebaum, 1999b, p. 542.

sadeleştiği için genellikle verimlilik seviyesini yükseltebilir¹⁴⁵. Zaten organizasyonun yeniden dizaynında yönetimin hedefleri¹⁴⁶:

- kaliteyi yükselterek örgütsel performansı artırmak,
- üretimi artırmak,
- etkinliği sağlamak,
- rekabet edilebilirliği geliştirmek,
- gelişme sağlamak,
- sürekliliktir.

Yeniden yapılanma stratejilerinden sağlanan etkinlik ve rekabet edilebilirlik üzerine odaklaşma, işgücü azaltma stratejisinde bahsedilen ekonomik modelle de birbirine uygundur. İşgücü azaltma ve işleri yeniden dizayn ederek küçülmenin hedefi, iş süreçlerini ve işgücü yapısını değiştirip düzenleyerek, orta dönemli ekonomik amaçlara ulaşmada başarılı olmaktır.

Karar vericiler tarafından kullanılan orta vadeli bu stratejinin odak noktası, örgüt yapısı ve iş süreçlerinin yeniden dizaynı olmasına rağmen, bu strateji sık sık işgücü azaltımıyla bir arada kullanılır. Ancak bu strateji çok gelişmiş bir plan gerektirir. İş gücü azaltımıyla maliyetleri düşürme gibi yüzeysel faaliyetlerden daha fazlasını içerir. Bu nedenle uygulaması işgücü azaltma stratejisine göre daha uzun olabilir¹⁴⁷.

Bir yönetimin yeniden yapılanmaya karar vermesinde çok sayıda stratejik neden etkili olabilir. Bu nedenlerin en genel olanları şunlardır¹⁴⁸:

- **Satın Alma ve Birleşmeler:** Birleşme ve satın almalardan sonra, bazı fonksiyonlara son vererek sinerji yaratmak ve tüm faaliyetleri elverişli duruma getirmek amacıyla bir yeniden yapılanma süreci başlatılır. Bu süreç önemli sayıda pozisyon elendiği için genellikle örgütsel küçülmeyle sonuçlanır. Küçülme sonucu ortaya çıkan yeni organizasyon yapısının, etkin ve verimli çalışması ve stratejik amaçlara ulaşması beklenir.

¹⁴⁵ Applebaum, 1999b, p. 542.

¹⁴⁶ Feldheim, p. 57.

¹⁴⁷ Terry H. Wagar, ; Kent V. Rondeau; "Reducing The Workforce: Examining Its Consequences in Health Care Organization", Leadership in Health Services, Vol. 13, No. 3, 2000, p.2.

¹⁴⁸ Nadia Labib; Steven H. Appelbaum; "The Impact Of Downsizing Practices On Corporate Success", Journal of Management Development, Vol. 13, No. 7, June1994, pp. 61-62.

- **İflas Etme ve Kapanmayı Engellemek/Ertelemek Amacıyla Hızlı Hareket Etmek:** Genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler iflası ertelemek için bir yol olarak örgütsel küçülmeye başvurmaktadırlar. Bu gibi vakalarda, örgütsel küçülme süreci acilen maliyetleri düşürmeye odaklandığından, tüm ilgili taraflar açısından çok hızlı ve sancılı olur. Bu uygulama, iyi planlanmadığı, hızlı ve kötü uygulandığında hem işte kalanlar hem de ayrılanlar bundan olumsuz etkilenir.
- **Özelleştirmeye Hazırlanmak:** Özelleştirilecek işletmeler çekici kârları kamu oyuna açıklayarak, hisse senetlerinin piyasa değerini artırmak isterler. Bu amaca ulaşmanın yollarından birisi de, örgütsel küçülme olarak görülür. Çünkü özelleştirilen işletmeler genellikle yeniden yapılanma sürecine girerler. Yeniden yapılanma ise beraberinde küçülmeyi getirebilir.
- **Büyüyen Global Pazarda Rekabet Avantajı Elde Etme Amacıyla Maliyetleri Düşürmek:** İşletmeler hızla büyüyen global pazarda geçmişe göre, rekabet avantajlarını devam ettirme konusunda daha çok baskı ve zorlukla karşılaşır. İşletmeler parasal kur farkının sebep olduğu belirsizlikleri azaltmak için üretim maliyetlerini minimize etmek zorundadırlar. Özellikle düşük maliyetli işgücüne sahip olan firmalarla rekabet burada ön plana çıkar. Bu ise yeniden yapılanma ve örgütsel küçülmenin temelidir. Bu nedenle birçok büyük ve orta ölçekli firma işten atma planını da içine alan karmaşık bir örgütsel küçülme politikasına sahiptir.

Aslında bu nedenler bir işletmenin yeniden yapılanmaya karar vermesinde yeterli değildir. İşletmeler farklı nedenlerle de yeniden yapılanma stratejisi izleyebilirler. Fakat son on yıl içerisinde işletmeler genellikle bu nedenlerden dolayı yeniden yapılanma yolunu izlemektedirler. Ancak şunu belirtmek gerekir ki, yeniden yapılanmaya yol açan faktörler neler olursa olsun örgütsel küçülme etkinliği artırmak ve maliyetleri düşürmek için yürütülen önlemlerden birisidir.

1.6.1.3. Sistematik Stratejiler

Sistematik strateji, kurum kültürü ile çalışanların tutum ve değerlerini değiştirmeye odaklanmış, uzun dönemli bir küçülme stratejisidir. Bu stratejide örgütsel küçülme

sürekli devam eden, marjinal bir süreç, bir yaşam tarzı olarak görülür. Sistematik strateji örgütsel küçülmeye sistem bakış açısıyla bütüncül bir şekilde bakar. Böylece küçülme örgütün tüm yönlerini - stoklar, tedarikçiler, süreçlerin dizaynı, üretim metotları, müşteri ilişkileri, pazarlama vs.- içerisine alabilir. Bu küçülme stratejisinde sadece yapı ve çalışanlar küçülmenin temel amacı olarak ele alınmaz, tüm kaynaklar üzerinde durulur¹⁴⁹.

Diğer alanlarda da küçülme fikrini uygulamak ve yaratmaya yardımcı olmak için tüm kaynaklar tanımlanır. Tüm çalışanlar maliyetleri düşürmek ve iyileştirme sağlamak için sorumlu tutulur. Bu strateji iki yolla sistemler üzerinde odaklanır. Birincisi içsel sistemler olan iletişim, değerler vs. iken ikincisi dışsal sistemler olan tedarikçiler ve müşterilerdir. Bu yönleriyle sistematik strateji Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerine en uygun stratejidir. Çünkü bu stratejide küçülmenin amacı sadece ölçek küçültmek değil, aynı zamanda müşterilere iyi hizmet vermek ve onların ihtiyaçlarını belirleyip karşılamaktır¹⁵⁰.

Toplam Kalite Yönetimi üretim ve hizmet süreçlerini geliştirmeyi ve sürekli analizlerle müşteri beklentilerini karşılamayı amaçlar. Bu kalite anlayışının anahtar kelimeleri; iç ve dış müşteri tatmini, kaliteye olan örgütsel bağlılık, sürekli bilgi analizinin kullanılması ve güçlendirilmiş çalışanlardır. Sistematik stratejiler evvela örgüt kültürünün değişimine odaklanır. Kalite, müşteri ve işgören tatmini ise sistematik stratejilerin diğer öncelikli konularını oluşturur. Sistematik stratejide hedeflere bireylerin işle ve örgütle bütünleşmeleriyle ulaşılır¹⁵¹.

Bununla birlikte sistematik stratejiler diğer iki küçülme stratejisinden bazı yönleriyle farklıdır. Değişen çevre koşulları içerisinde küçülme stratejileri birbiriyle çelişir. Sistematik stratejiler çalışanları güçlendirmeye çalışırken diğer iki grup strateji çalışanları güçsüz kılar. Ayrıca sistematik strateji değişim için yaratıcı ve dinamik iken yeniden yapılanma ve işgücü azaltma stratejileri kısa dönemli çözümleri araştırır¹⁵². Bu strateji; örgütün ve çalışanların esnekliğini, çevreye uyum yeteneğini ve sürekli

¹⁴⁹ Gandolfi, p. 22.

¹⁵⁰ Atwood, p. 7.

¹⁵¹ Feldheim, pp. 64-65.

¹⁵² Feldheim, p. 65.

öğrenmeyi vurgulayan temel örgütsel değerlerle de birbirine uygundur. Çünkü bu strateji önemli ölçüde finansal ve beşeri bağlılık gerektirir¹⁵³.

Görüldüğü üzere sistematik stratejiler, örgütsel küçülmeyi bir yaşam tarzı ve sürekli bir süreç olarak görmektedir. Sadece işgücü azaltmak ve yeniden yapılanma üzerine odaklanmayıp organizasyonun tüm kaynaklarını ve tüm yönlerini içine almaktadır. Bu stratejide amaç maliyetleri düşürüp finansal performansı iyileştirmek olarak belirlenmemiştir. Müşteri gereksinimlerini belirleyip bunları en iyi şekilde karşılamak küçülme uygulamalarının temel amaçlarından birisi olmuştur. Bu yönleriyle bu küçülme stratejisinin diğer stratejilere göre çalışanlar üzerinde daha az olumsuz etki bırakacağı da düşünülebilir. Çünkü sürekli gelişmeye dayalı olan bu yöntem aynı zamanda çalışanlara da kendini geliştirme imkanı verecektir.

1.6.1.4. Uygulama Stratejilerinin Genel Değerlendirmesi

İşgücü azaltma, organizasyonun yeniden yapılanması ve sistematik stratejiler gerek amaç, gerek odak noktası gerekse uyguladıkları yöntemler itibariyle birbirinden farklı olan stratejilerdir. Aşağıda Tablo 1.2’de bu üç stratejinin hem genel değerlendirilmesi yapılmış hem de birbirlerinden farklı olan yönleri ortaya konulmuştur¹⁵⁴.

¹⁵³ Wagar, p. 2.

¹⁵⁴ Cameron, 1994, p. 197.

Tablo 1. 2: Uygulama Stratejilerinin Genel Değerlendirmesi

	İşgücü Azaltma Stratejisi	Organizasyonu Yeniden Yapılandırma Stratejisi	Sistematik Strateji
Odak Noktası	Çalışanlar	İşler ve bölümler	Kültür
Amaç	İnsan	İş	Süreçlerin durumu
Uygulama Zamanı	Çabuk	Orta vadeli	Uzun vadeli
Geçici Amaç	Kısa dönemli ücret ödemeleri	Orta dönemli ücret ödemeleri	Uzun dönemli ücret ödemeleri
Sınırlılıkları (İnhibits)	Uzun dönemli uyum yeteneği	Çabuk geri ödeme	Kısa dönemli maliyet tasarrufu
Uygulama Yöntemleri	-Eritme -İşe almaları dondurma -Erken emeklilik -Ücretlerin düşürülmesi -İşten direkt çıkarma	-Fonksiyonların kaldırılması -Bölümlerin birleştirilmesi -İşlerin yeniden dizaynı -Kademe azaltma	-Personelin katılımı -Süreçlerin sadeleştirilmesi -Sürekli gelişme -Alttan üste değişim

Kaynak: Kim S. Cameron; “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, Human Resource Management, Vol. 33, No. 2, Summer 1994, p. 197.

Aslında bu üç küçülme stratejisi birbirinden bağımsız stratejiler değildir¹⁵⁵. Öncelikle işgücü azaltma stratejisi işletmeler için kısa dönemli küçülme sağlar. Ayrıca günden güne yapılan faaliyetlerde çabuk bir maliyet avantajı elde edilir. Bu stratejinin sakıncalı tarafları ise; kimin işten ayrılacağı, hangi yeteneklerin kaybedileceği ve işten ayrılmanın insan kaynakları üzerindeki etkilerinin neler olacağının önceden belirlenememesidir. Firmalar her ne kadar kısa dönemli çıkarlar elde etmek için bu stratejiyi uygulasalar da uzun dönemde olumlu etkiler olumsuz hale gelebilir. Özellikle çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalması karşılaşılabilecek temel sorunlar arasındadır. Bu nedenle firmalar işgücü maliyetlerini düşürmek için direk işten çıkarma veya işten atma yerine işe alımları dondurma, eritme, erken emeklilik, çalışma

¹⁵⁵ Applebaum, 1999b, p. 542.

sürelerini kısaltma vs. gibi diğer insan kaynakları alternatiflerini kullanabilirler. Yeniden yapılanma stratejisini uygulandığı zaman ise, organizasyonun sadeleşmesine bağlı olarak verimlilik seviyesi yükselebilir. Bununla birlikte bu orta vadeli küçülme stratejisi organizasyon içinde sadece sınırlandırılmış bir gelişmeyi içerir ve bu nedenle sistematik stratejilerin ürettiği gibi yaygın etkiler üretmez. Küçülme literatüründe bu üç küçülme stratejisinden sadece sistematik stratejilerin diğerlerine oranla daha fazla olumlu sonuç üreteceği ihtimali ileri sürülmektedir. Sadece işgücü azaltmak, iş süreçlerini ve görevleri değiştirmeye teşebbüs etmek verimsiz bir küçülmeyle sonuçlanacaktır. Firmalar verimliliklerini işgücünü azaltarak geliştirmeye çalıştıklarında bu durum iş yükünün, stresin, güvensizliğin artışıyla ve çalışanların kızgınlığıyla sonuçlanacaktır. Bu nedenlerle sürekli gelişme sağlamak isteyen işletmeler için sistematik stratejiler daha uygun bulunmaktadır.

1.6.2. Yeniden Uyum (Reorientation) ve Güçlendirme (Reinforcement) Stratejileri

Feeman ve Cameron tarafından yapılan araştırmalar sonucu, küçülme için benimsenen örgütsel stratejiler ve organizasyonun faaliyet çevresi aracılığıyla karşılaştığı doğal değişim süreçleri arasında bir ilişki kurmak için iki yaklaşım daha geliştirilmiştir. Örgütsel değişim modeli olarak tanınan bu yaklaşımlar güçlendirme ve yeniden uyum yaklaşımlarıdır¹⁵⁶.

Yeniden uyum ve güçlendirme stratejileri örgütsel değişimin farklı modelleri üzerine kurulmuştur¹⁵⁷; *Güçlendirerek küçülme*; daha küçük ölçeklere ve süreçlerin bir bölümüne uygulanan evrimsel bir stratejidir. Bu yöntemin amacı; işletme misyonunu, stratejileri, sistemi ve yapıyı güçlendirmektir. Bu yaklaşım, kademeli bir değişime ilişkin bilgileri içine alır. *Yeniden uyum* ise devrimsel, başkalaşan (metaforfik) ve sürekli devam etmeyen bir küçülme uygulamasına ilişkin bilgileri içine alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım daha büyük ölçekli yapılara uygulanır. Büyük oranda örgütün misyonunu, stratejilerini ve yapısını yeniden tanımlar. Birbirine tezat olan bu iki yaklaşım aşağıdaki tabloda yorumlanmıştır.

¹⁵⁶ Thornhill, 1998, pp. 275-276.

¹⁵⁷ Gandolfi, p. 23.

Tablo 1. 3: Yeniden Uyum ve Güçlendirme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Güçlendirme Yaklaşımı	Yeniden Uyum Yaklaşımı
Artan küçülme ve yeniden dizayn	Aralıklı küçülme ve yeniden dizayn
Düşük seviyeli, daha az radikal yaklaşımlar	Yüksek seviyeli ve daha radikal yaklaşımlar
Sistem, teknoloji ve yönetimde katılık	Sistem, teknoloji ve yönetimde değişiklik
Yapı yerine işte değişim	İş yerine yapıda değişim
Misyon ve vizyonun güçlendirilmesi	Misyon ve vizyonun yeniden dizaynı
Yapılan şeyleri daha iyi yapmaya odaklanmak	Farklı şeyler yapmaya odaklanmak
Yeterlilik kriterlerini vurgulamak	Geçerlilik kriterlerini vurgulamak
Küçülme yeniden dizayndan önce gelir	Yeniden dizayn küçülmeden önce gelir

Kaynak: Franco; Philip A. Neck; “Organizational Downsizing:A Review of The Background, Its Developments And Current Status”, Australasian Journal Business & Social Inquiry, Vol. 1, No. 1, 2003, p. 24.

Firmalar köklü bir küçülme gayreti içine girdiklerinde bir yeniden uyum yaklaşımını kabul edebilirler. Yeniden uyum stratejisinin temel amacı; şu anki firma misyonunu ve firmanın stratejik yönünü derinlemesine analiz ederek, firmanın daha etkili ve daha yeterli bir yapıyı sahip olmasını sağlamaktır. Başarılı bir yeniden uyum için aşağıdaki dört kritik faktöre dikkat etmek gerekir¹⁵⁸.

- Öncelikle organizasyon sistematik bir analiz içine alınmalıdır. Bu analizde firmanın yapısı, yetenekler, işler ve görevler yeniden incelenmelidir.
- Organizasyonun her seviyesinden katılım gereklidir. Küçülme yolunun tanımlanması ve organizasyona yeniden uyum sağlamak için öneriler her seviyeden ve firmanın her alanından gelmelidir. Tüm çalışanlar yapılacak her tür değişim için bazı sorumlulukları hissetmelidir.
- İletişim yeniden uyum aktivitelerinin başarısı için çok önemlidir. Firmada kritik bir değişim tecrübesi veya yeniden yapılanma olacağında tüm çalışanlar için

¹⁵⁸ Applebaum, 1999b, pp. 540-541.

iletişim açık yapılmalıdır. İletişim ve sembolik yönetim aktiviteleri (ödöl seremonileri, sloganlar, ilham verici konuşmalar vs.) bu aşamada çok önemlidir.

- Firmanın ilişkili olduğu diğler organizasyonların küçölme gayretleri için yaptıkları engeller veya potansiyel yardımlar belirlenmelidir.

Güçlendirme yoluyla küçölmenin en önemli avantajı ise, firmanın sürekli bir gelişme içine alınmasıdır. Genel olarak güçlendirme yaklaşımı sürekli gelişme teşvikleri haricinde büyük bir değişimi vurgulamaz. Organizasyonun tüm üyeleri; firma çok iyi yaptığı şeyleri nasıl sürekli devam ettirebilir, verimliliği geliştirmenin yolları, faaliyetlerin kolay ve elverişli duruma getirilmesi vs. konularda düşünmek için yönlendirilirler. Güçlendirme de organizasyonun tüm çalışanları küçölmeye katılır. Sorumluluk sadece üst yönetimde değildir.

1.7. ÖRGÜTSEL KÜÇÖLME YÖNTEMLERİ

İşletmeler, mevcut durumları ile yaşamlarını sürdürmekte zorlandıklarında veya rekabet üstünlüklerini kaybettiklerinde, bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak ya da tamamıyla terk etmek zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda işletmeler mevcut iş tanımlarını değiştirerek veya iş tanımını değiştirmeden faaliyetlerin etkisini ve hızını değiştirerek küçölme stratejilerini uygulayabilirler.

İşletmeler faaliyette bulunduğu mevcut iş tanımını değiştirerek küçölme stratejilerini aşağıda belirtilen şekillerde uygulayabilirler¹⁵⁹:

- İşletme faaliyette bulunduğu mal ve hizmetlerin bir kısmını veya tamamını geçici veya sürekli olarak terk eder.
- Faaliyette bulunduğu pazarlardan bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk eder ve pazardan geri çekilir.
- Mevcut üretim ve operasyon faaliyetlerinden veya süreçlerinden bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk eder.

İşletme faaliyette bulunduğu mevcut iş tanımını değiştirmeden, sadece faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek de küçölülebilir. Bu durumda:

¹⁵⁹ Ülgen, ss. 203-205.

- İşletme mevcut mal ve hizmetlerini hiçbir şekilde terk etmez, ama bu mal ve hizmetlerde hiçbir geliştirme de yapmaz. Böyle bir durumda işletme pazardaki gelişmelere ayak uyduramaz ve göreceli olarak küçülme uygulamış olur.
- İşletme mevcut pazarlarını terk etmez, ancak bu pazardaki faaliyetlerini azaltarak bilinçli bir şekilde pazar payının küçülmesine sebep olur.
- İşletme mevcut üretim ve operasyon faaliyetlerini terk etmez, ancak bunların kapasitelerini düşürerek bir küçülme veya daralma uygulayabilir.

Yukarıda bahsedilen her üç durumda da küçülme söz konusudur. Ancak görüldüğü üzere bu küçülme, faaliyetlerin hızının ve etkisinin değiştirilmesiyle gerçekleştirilir.

1.7.1. Kapsam Küçültme ve Ölçek Küçültme

İşletmeler çok farklı nedenlerle küçülme stratejisi uygularlar. Buna bağlı olarak da değişik küçülme yöntemleri kullanılmaktadır. Legatski (1997) tarafından yapılan küçülme tiplemesine göre iki farklı küçülme tipi vardır¹⁶⁰: Bunlar kapsam küçültme (Downscoping) ve ölçek küçültme (Downscaling) yöntemleridir.



Şekil 1.4. Küçülme Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Recai Coşkun; “Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 2002b, s.150.

¹⁶⁰ T.W. Legatski; “Post-downsizing Performance”, Southwest Academy of Management, Business Policy & Strategy, Track USA, September’ den Aktaran: Coşkun, 2002b, s. 150.

Kapsam küçültme yani faaliyet alanının daraltılması aşırı farklılaşmadan kaynaklanan hantallaşma, atıl kapasite, yüksek maliyet ve düşük verimliliğe bağlı olarak rekabet gücünün azalması ve stratejik denetimin güçleşmesi gibi problemlerin üstesinden gelmek için başvurulan bir küçülme yöntemidir¹⁶¹. Kapsam küçültmede işletmeler, iş birimlerinin, süreçlerin, mal ve hizmet çeşitlerinin azaltılması yoluyla küçülürler. Bununla birlikte, kapsam küçültme uygulamalarında süreçlerdeki temel işleri yapan işgörenler işten çıkarılmaz, çünkü bu faaliyet işletmenin bir yada daha fazla temel yeteneğini kaybetmesine neden olabilir¹⁶².

Ölçek küçültme stratejileri ise örgütün ölçeğini küçültmek yoluyla kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik girişimler olarak ifade edilir¹⁶³. Ölçek küçültmede, işletmeler bazı işleri ve iş birimlerini terk etme ve onlardan vazgeçme kararı alabilirler. Özellikle söz konusu bölüm, iş birimi ve faaliyet verimsiz ise; o faaliyet, birim ve bölümün terk edilmesinin işletme için olumsuz sonuçlar doğurmayacağına inanılır. Ancak bu gibi uygulamalar; işgücü, tedarikçi ve toplum üzerinde birtakım sorunlar yaratırlar. Özellikle duygusal nedenlerle zorluk yaşama olasılığı oldukça yüksektir¹⁶⁴.

Yukarıda bahsedilen iki yöntem tasarruf stratejileri içinde de rahatlıkla ele alınabilir. Bir küçülme yöntemi olarak tasarruf stratejilerinden aşağıda bahsedilecektir.

1.7.2. Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri, işletmenin finansal durumunun zayıflaması ve üstünlüklerini kaybetmesi sonucunda, belirli bir süre için geliştirme ve büyüme faaliyetlerini azaltıp tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yöneltten stratejilerdir. İşletmeler bu stratejiyi uygularken dayandıkları temel nokta, mevcut olumsuz finansal durumlarını tasarruf önlemleri aracılığıyla düzeltebileceklerine inanmalarıdır. Burada olumsuz finansal durum “geçici ve düzeltilebilir bir durum” olarak görülmektedir. Yöneticiler ve stratejistler iç verimliliğe odaklı olan tasarruf stratejilerinin

¹⁶¹ Coşkun, 2002b, s. 151.

¹⁶² Michael A. Hitt; R. Duane Ireland; Robert E. Hoskisson; Strategic Management: Competitiveness and Globalization, THOMSON, Fifth Edition, Canada 2003, p. 232.

¹⁶³ Coşkun, 2002b, s. 151.

¹⁶⁴ Ülgen, ss. 232-233.

uygulanmasıyla işletmenin belirli bir sürede kendini toplayacağına ve mevcut işine başarılı bir şekilde devam edeceğine inanırlar¹⁶⁵. Bu stratejiler genellikle; genel giderleri azaltmayı, stokları azaltmayı, maliyetleri ve personel istihdamını kontrol altına alarak verimliliği yükseltmeyi, verimli olmayan ürünlerden kurtulmayı, işgücü azaltmayı, dağıtım kanallarını düzeltmeyi, organizasyonu daha etkili hale getirmek için gerekli diğer metotları araştırmayı içerir¹⁶⁶. Eğer tasarruf stratejileri başarılı olursa organizasyonlar sonradan, büyüme stratejilerine odaklanabilir¹⁶⁷. Bununla birlikte birçok işletme yöneticisi bu stratejiyi uygulamak istemez. Çünkü bu stratejinin başarısızlığı ifade ettiği düşünülür. Buna rağmen belirli nedenlerden dolayı tasarruf stratejileri uygulanır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır¹⁶⁸:

- İşletme faaliyetleri iyiye gitmemekte ve kötüleşmekteyse,
- İşletme, bazı stratejileri izlemiş ancak amaçlarına ulaşma noktasında başarısız olmuşsa, başarının artırılması, satışların yükseltilmesi ve performansın geliştirilmesi için hissedarların, müşterilerin ve diğer unsurların baskısı varsa,
- Dış çevre tehdit edici bir boyutta görülüyorsa ve içsel güçler problemleri çözmede yetersiz kalmışlarsa,
- Dış çevrede firmanın yararlanabileceği daha iyi fırsatlar olduğu algılanmışsa tasarruf stratejileri uygulanır.

Tasarruf stratejileri genellikle işletme gerileme aşamasındayken kullanılır, kârlılığı onarma ihtimali olduğu zaman düşünülür. Bazen de beklentiler olumsuz ise; bazı yatırımların elden çıkarılmasının kontrolünde veya bir işletmenin ya da onun belirli bir bölümünün faaliyetlerinde kullanılan sermaye mallarının satılarak fonların geri çekilmesinde kullanılır.

Bu nedenlerle izlenen tasarruf stratejileri kendi içinde dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlar¹⁶⁹:

1. Etrafına bakma stratejileri,
2. Tecrit etme stratejileri,

¹⁶⁵ Ülgen, s. 231.

¹⁶⁶ W. James Smith; "Turning Toward Growth: Part I", Empowerment in Organization, Vol. 6, No. 4, 1998, p. 111.

¹⁶⁷ C. Samuel Certo; J. Paul Peter; Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw-Hill International Edition, Management Series, Third Edition, New York 1991, p. 102.

¹⁶⁸ F. William Glueck; Lawrence R. Jauch; Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill International Edition, Management Series, Third Edition, New York 1988, p. 209.

¹⁶⁹ Erol Eren; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul 2002, s. 237.

3. Son verme stratejileri,
4. Mahkum işletme (mahkum olma) stratejisi.

Bu çalışmada örgütsel küçülme kapsamında, etrafına bakma stratejileri, tecrit etme stratejileri ve mahkum işletme stratejisine değinilecek, son verme stratejileri ise küçülmekten ziyade bir işletmenin faaliyetlerini tamamen durdurmasını ifade ettiği için anlatılmayacaktır.

1.7.2.1. Etrafına Bakma Stratejileri

Bu strateji mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalma veya durgunluk olduğu zaman işletme tasarruf stratejileri arasından öncelikle etrafına bakma stratejisini izler. Bu stratejide izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler şunlardır¹⁷⁰:

- Maliyetleri azaltma; erken emeklilik veya işten çıkarmalar suretiyle personel azaltımı yoluna gitme.
- Gelirleri artırma tedbirleri; banka ve kasa ile dönen varlıkların yapısını iyileştirme, alacak ve stok devir hızını artırma, satışları ve kârları artırma çareleri arama.
- Varlıkları azaltma tedbirleri; satışlar azaldığı takdirde bazı teçhizatları satma, işletme faaliyetlerine yararı olmayan arsaları, binaları, kullanılmayan bazı eşyaları ve demirbaşları satışa çıkarma, verimsiz alandaki yatırımları azaltarak yıllık amortisman giderlerinden tasarruf sağlama.
- İşletmenin kurmay kadrolarında tasarruf sağlama; bazı danışmanların görevlerine son verme.
- İşletmenin faaliyet alanını daraltma; ekonomik ömrü dolmuş bazı yatırımlara son verme.
- Pazarlama harcamalarını azaltma; özellikle satış teşvik ve reklam harcamalarını düşürme.
- Yenilik yapmadan vazgeçme; pahalı ar-ge harcamalarını ortadan kaldırma veya azaltma.

¹⁷⁰ Eren, s. 238.

Özellikle ABD’de yapılan araştırmalara göre etrafına bakma kapsamında bir tasarruf stratejisi izleyen işletmelerin % 80’i maliyet azaltma ve gelir artırma tedbirlerini uygulamaktadır¹⁷¹.

1.7.2.2. Tecrit Etme (Ayırma) Stratejisi

Bu strateji işletmenin herhangi bir stratejik işletme biriminin (SİB) satılması veya faaliyetinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen SİB tamamen satılmaz, onun bölümlerinden birinin faaliyetine son verilir. Esasında bu strateji, etrafına bakma stratejilerinin yerine geçebilecek bir stratejidir. Eğer tasarruf tedbirleri mevcut problemleri çözmiyorsa tecrit etme stratejisi uygulanarak istenilen sonuçlara ulaşılmaya çalışılır. Bu strateji bir veya birkaç şekilde uygulamaya konulabilir¹⁷²:

- SİB yaşayabilir durumda ise ve ana işletme faaliyetlerinden bağımsız bir şekilde çalışıyorsa, ana işletme hisselerinin çoğunu satarak sıradan bir ortak konumuna gelir.
- SİB yaşayabilir bir durumda ise işletme hisselerini bu birimde çalışan personele satabilir.
- SİB’ in mülkiyeti ve hisseleri, dışardan bir kişi veya firmaya satılabilir.
- SİB’in faaliyetine tamamen son verilir ve varlıkları diğer SİB’ lerin geliştirilmesinde kullanılır.

Aslında tecrit etme veya ayırma stratejisi izleme, yönetim için verilmesi gereken zor bir karardır¹⁷³. Öncelikle, *yapısal faktörler*, bu kararın alınmasını zorlaştırır. Çünkü işletme için yararlı olan bazı sabit ve özel varlıkların satılması zordur. İkinci faktör ise; işletme içinde tecrit edilmesi gereken SİB’ lerin diğer SİB’ ler ile olan bağımlılıklarının bu kararı almayı güçleştirmesidir. Ayrıca bazı *yönetimsel faktörler* de bu kararı vermeyi zorlaştırır. Bunlar şunlardır¹⁷⁴:

- Bu karar bir başarısızlık işareti olarak görüldüğünden yöneticinin prestijini sarsabilir.
- Piyasada işletme faaliyetinin sembolü olan SİB’ in tecrit edilmesi işletmenin imajını olumsuz etkileyebilir.

¹⁷¹ Eren, s. 238.

¹⁷² Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul 1998, s. 299.

¹⁷³ Eren, ss. 239-240.

¹⁷⁴ Eren, s. 240.

- Tecrit etme stratejisi işletmenin sosyal sorumluluk amacıyla ters düşebilir.
- Tecrit etme stratejisi işletmede çalışan yönetici ve personel üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Çalışanların sadece moral ve motivasyonlarını bozmakla kalmaz, aynı zamanda değerli bazı uzman ve yönetici personelin rakiplere kaptırılmasına neden olabilir.

Tecrit etme stratejisini uygulamak, bir anlamda işletmenin küçülmeye başlaması demek olduğu için küçülmenin olumsuz etkilerinin, bu uygulama sonucunda da ortaya çıkacağı söylenebilir.

1.7.2.3. Mahkum İşletme Stratejisi

Bir işletme, mal veya hizmetlerinin % 75' inden fazlasını tek bir alıcıya satmış ise ve alıcı normal olarak işletmenin yapması gereken faaliyetlerin büyük bir bölümünü üstlenmiş ise, o işletme mahkum olmuş sayılır. İşletme bazı fonksiyonlarında yetersiz kalıyor ve bu fonksiyonları geliştiremiyorsa ya da bu durum finansman sağlamada uygun bir yol olarak görülüyorsa, müşteriyle böyle bir bağımlılık anlaşması yapılabilir¹⁷⁵. Bu strateji, bir güvenlik stratejisi olarak izlenebilir. Ancak yöneticinin bağımsız hareketlerini kısıtlayan, prestij açısından riskli ve maliyetli bir seçenektir¹⁷⁶. Bir kuruluşun mahkum işletme stratejisi izlemesi halinde, onu mahkum eden müşteri veya işletme onun adına birçok kararı vermektedir. Bu kararlar sadece pazarlara dönük olmayabilir. Ürün dizaynı, üretim kontrolü, kalite kontrolü gibi konularda da bazı kararlar müşteri tarafından verilebilir. Bu durum, zamanla güçlü bir alıcı olan firmanın ürün ve hizmet fiyatlarının azaltılması veya yükseltilmesi konusunda baskılarına da neden olacaktır. Böyle bir durumda işletme masraflardan sağladığı tasarruflara rağmen gelir artışını umduğu ölçüde gerçekleştiremediği için beklediği karlılık hedefine ulaşamayabilecektir. Uygulamada mahkum işletme strateji izleyen firmaların çoğu devlet veya yerel yönetimlere satış yapan firmalardır.

Görüldüğü üzere, işletmeler tasarruf stratejileri uygulayarak kârsız ve verimsiz işlerine son verirler ve bu işlerle ilgili mal ve hizmetlerini piyasadan çekerler. Bu bir anlamda küçülme demektir. Yöneticiler iç verimlilik üzerine odaklanmış tasarruf stratejilerini

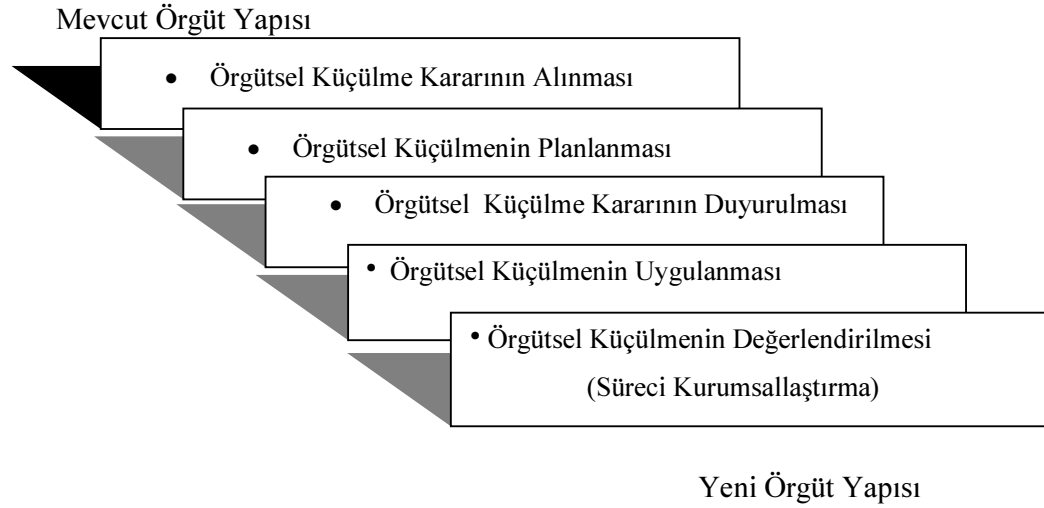
¹⁷⁵ Dinçer, s. 299.

¹⁷⁶ Eren, ss. 241-242.

uygulanmasıyla, içinde bulundukları olumsuz durumun bir süre sonra düzeleceğine inanırlar.

1.8. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME SÜRECİ

Örgütsel küçülme hem örgüt yapısını değiştirerek yeniden yapılanmayı, hem de örgütteki çalışan sayısını azaltmayı sağlayan bir yöntemdir. Küçülmenin; kârlılığı artırmak, maliyetleri düşürmek, hiyerarşiyi azaltmak, rakiplerin davranışlarına kısa sürede cevap verebilmek gibi amaçları vardır. Ancak bu amaçlara her zaman için küçülme sonucu ulaşamadığı, küçülme uygulamalarının zaman zaman başarısızlıkla sonuçlandığı da bir gerçektir. Bu nedenle küçülme kararının nasıl alınacağı, küçülmenin nasıl planlanacağı, nasıl uygulanacağı ve uygulamadan sonra nelere dikkat edileceği gibi konular oldukça önemlidir. Bu noktada başarılı bir küçülme stratejisi için aşağıda gösterilen sürecin izlenmesi gerektiği söylenebilir¹⁷⁷.



Şekil 1.5. Örgütsel Küçülme Süreci

Kaynak: David C. Band; Charles M. Tustin; “Strategic Downsizing”, Management Decision, Vol. 33, No. 8, 1995, p.36’den Uyarlama

Bu süreç aşağıda anlatılacaktır. Örgütsel küçülme sürecinde geri besleme ise, üst yönetimin küçülme sürecinde karşılaştığı sorunlar neticesinde yeni şeyler öğrenmesiyle ve yapılan hataları tekrarlamamasıyla ilgili olarak düşünülebilir.

¹⁷⁷ Band, p. 36.

1.8.1. Örgütsel Küçülme Kararının Alınması

Örgütsel küçülme kararı işletmeler için alınması zor bir karardır. İşletmeler çok farklı nedenlerle küçülme kararı alabilirler. Drew tarafından yapılan bir araştırmada firmaların küçülme kararı almasında etkili olan faktörler şöyle sıralanmıştır¹⁷⁸.

Makro Ekonomik Faktörler:

- Uluslararası rekabet,
- Serbest ticaret anlaşmaları.

Endüstri İle İlgili Faktörler:

- Endüstrideki toplam satış ve kârların azalması,
- Yeni teknoloji girişi,
- Artan işgücü maliyetleri,
- Müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme ihtiyacı,
- Ekonomik faaliyetler üzerine konan düzenlemeler ve kısıtlamaların kaldırılması.

Şirketle İlgili Faktörler:

- Düşük finansal sonuçlar,
- Strateji değişikliği,
- Yönetim değişikliği,
- Verimliliği ve girişimciliği geliştirme isteği,
- Verim düşüklüğü,
- Rekabet etmede nispeten zayıflık.

Görüldüğü üzere, işletmenin satışlarının ve kârının azalması buna paralel olarak maliyetleri düşürme isteği ve zayıf finansal durum, işletmelerin küçülme kararı almasında oldukça önemli faktörlerdir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi, değişime hızlı cevap verebilme arzusu, teknolojik açıdan yaşanan gelişmeler, gerek ulusal gerekse uluslararası alanda hızlı bir şekilde artan rekabet de işletmeleri küçülme konusunda etkilemektedir.

¹⁷⁸ Drew; p. 6.

Ancak işletmeler karar vermeden önce bazı konuları da dikkate almalıdırlar. Örgütsel küçülme kararı verilirken düşünülmesi gereken konular şunlardır¹⁷⁹:

- Firmanın rekabetçi pozisyonu tanımlanmalı ve analiz edilmelidir (Firmanın stratejisi, kültürü ve hissedarlar üzerindeki etkisi belirlenmeli).
- Rekabetçi pozisyonu güçlendirmek için gerekli işgücü miktarı belirlenmelidir (Gereğinden fazla işgören işten çıkarılıp yetersiz organizasyonun ortaya çıkmasına sebebiyet verilmemeli).
- Mevcut işgücünün yetenekleri, ihtiyaç duyulan yeteneklerle eşleştirilmelidir (Mevcut işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerle ihtiyaç duyulan yetenekler karşılaştırılmalı. Bu işten çıkarmalar konusunda işletmeye bir fikir verebilir).
- Mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamaları karşılaştırılmalıdır.
- Kritik insan kaynakları fonksiyonları tanımlanmalıdır.
- Kritik insan kaynakları fonksiyonları için alternatifler saptanmalıdır (Küçülme sürecinde uygulanabilecek eğitim, geliştirme, çok yönlü yetenekler, işten çıkarma, işe alımları dondurma, performans yönetimi vs, yöntemler düşünülmesi).
- Alternatiflerin pozitif ve negatif etkileri değerlendirilmelidir (Küçülme sürecinde uygulanabilecek alternatif yöntemlerin olumlu ve olumsuz yönleri belirlenmeli).

Küçülme ihtiyacı, örgütün insan kaynaklarından optimal bir şekilde yararlanmak için yönetim planının bir sonucu olmalıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için mevcut alternatiflerin hepsi dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra firma küçülme kararına ulaşmalıdır.

Eğer küçülme kararı alınmışsa, küçülme kararı alan ekip, küçülme uygulamasına başlamadan önce şu sorulara cevap vermelidir¹⁸⁰:

- Nereden başlamalıyız?
- Eğer bazı şeyler yanlış giderse ne yapılabilir?
- Aşırı maliyetleri değerlendirme ve minimuma indirme nasıl olur?
- Amaçlarımızı başarıyor olup olmadığımıza nasıl karar verilir?

¹⁷⁹ Band, p. 38.

¹⁸⁰ Flude, p. 13.

Bu soruların içeriklerini anlamak, bir işletmenin uygulayacağı her küçülme stratejisi için gereklidir. Zaten bu soruların gündeme geldiği noktada planlama aşaması başlar.

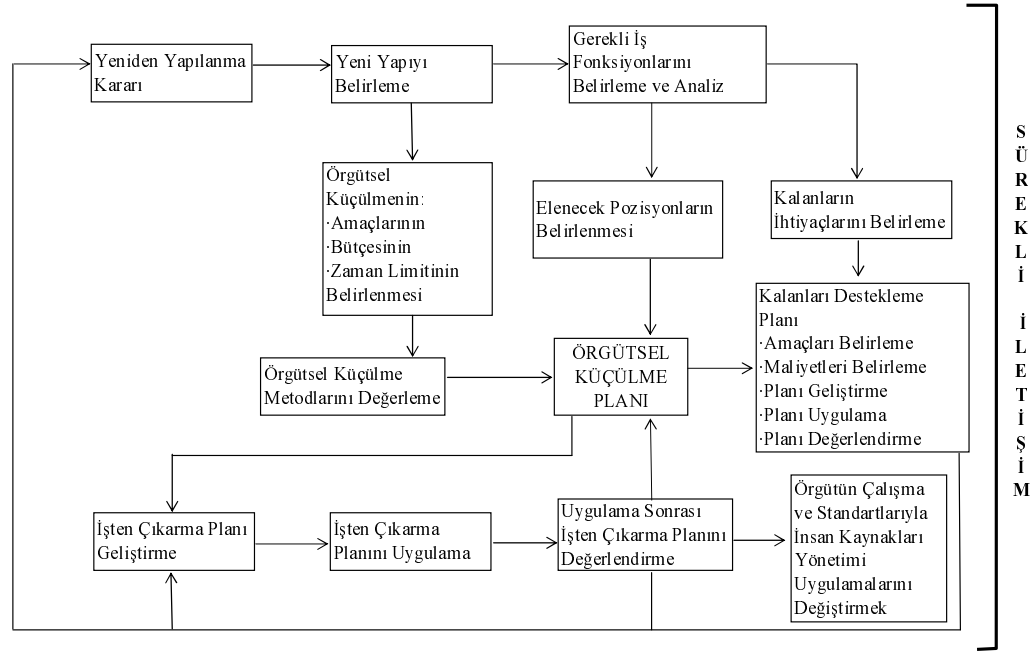
1.8.2. Örgütsel Küçülmenin Planlanması

Planlama; küçülme gayretlerinin en önemli parçasıdır. Örgütsel küçülmeyi uygulamadan önce firmalar; departmanlar, alanlar ve süreçler nasıl yeniden dizayn edilecek, organizasyonlar için çok önemli olan hangi yüksek performanslı çalışanlar elde tutulacak, bunların hesabını içerecek uzun vadeli stratejik bir plan geliştirmelidir. Bu planın özellikle personel analizini içermesi oldukça önemlidir. Bu yolla önemli yetenek ve bilgilerin organizasyonda kalması sağlanır. Eğer daha genç ve yaratıcı çalışanlar organizasyondan ayrılırsa, bu durum organizasyonun gelecekteki rekabet yeteneğini tehlikeye atabilir¹⁸¹.

Planlama süreci “örgütsel küçülme planı geliştirme ve uygulama için bir süreç modeli” şeklinde geniş olarak anlatılmıştır. Bu modelin amacı¹⁸²; bir örgütsel küçülme planı tasarlarken ve uygularken, tüm stratejik faktörler ve insan kaynakları faktörlerinin düşünülmesini sağlamaktır. Böyle bir model sayesinde, küçülmenin negatif etkileri minimuma indirilebilir ve stratejik hedefler başarılabılır.

¹⁸¹ Applebaum, 1999b, p. 543.

¹⁸² Labib, p. 72.



Şekil 1.6. Örgütsel Küçülme Planı Geliştirme ve Uygulama İçin Bir Süreç Modeli

Kaynak: Nadia Labib; Steven H., Appelbaum; “The Impact Of Downsizing Practices On Corporate Success”, Journal of Management Development, Vol. 13, No.7, June 1994, p.76.

Modelin devamında sürecin bileşenleri ayrıntıları ile şöyle sıralanmıştır¹⁸³.

Küçülme Planının Bileşenleri

- İşten çıkarma metotları: gönüllü/gönülsüz işten atma/emeklilik,
- Planın aşamaları ve zamanlanması,
- İşten çıkarma planı,
- İşte kalanları destekleme planı: küçülmeden önce, sonra ve küçülme esnasında neler yapılacak,
- İletişim planı: kime, ne zaman, ne bilgi verilecek.

İşten Çıkarma Planının Bileşenleri

- İşten çıkarma görüşmeleri için yönetici ve amir eğitimi,
- Ayrılma kriterleri: anahtar değişkenler; yaş, hizmet süresi, istihdam edilebilirlik,

¹⁸³ Labib, p. 76.

- İşçilere sağlanacak desteğin tipi ve derecesi: yerleştirme hizmetleri, yeniden eğitim vs.,
- İşten çıkarma bildirimi: ücretli ve ücretsiz izinler,
- İşten çıkarma metodu: İşten çıkarma görüşmesi ve kim tarafından yapılacağı,
- İletişim programı: kime, ne zaman, kim ne bilgi verilecek.

İşte Kalanları Destekleme Planının Bileşenleri

- Yöneticilerin yeniden eğitimi: işte kalanların problemlerini anlamaları için verilir.
- İletişim programı: kime, ne zaman, hangi bilgiler, nasıl ve kim tarafından verilecek, bu konular belirlenir.
- Birey ve grupların endişelerini ve sorunlarını anlamak için toplantılar,
- Stres danışmanlığı,
- Amaçlar, roller, kariyer fırsatları, performans hakkında bilgilendirme toplantıları,
- Çalışanları geliştirme programı: kalanların yeteneklerini geliştirmek ve kariyer planlaması için yeniden eğitim.

Diğer insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bileşenler

- Devamlı ve anlaşılabilir bir iletişim programı,
- İşlerin ve finansal destek paketlerinin yeniden yapılanması,
- Çalışanları geliştirme programları: kariyer planlaması, kariyer yolları,
- Çalışma standartları ve prosedürlerde değişiklikler.

Bu model örgütsel küçülmeyi; stratejik yeniden yapılanmanın bir sonucu olarak görmektedir. Sürecin başlangıcında hangi iş fonksiyonlarının korunacağını, hangilerinin elimine edileceğinin, hangilerinin değiştirileceğinin kararı örgütün stratejik hedeflerini destekler nitelikte verilmeli ve analiz edilmelidir. Bu fonksiyonel iş analizi her pozisyonda hangi görevlerin gereksiz olduğunu, bu görevlerin nasıl icra edileceğini, hangi insanların, eşyaların ve verilerin bu görevlerle ilgili olduğunu ve kullanıldığını tanımlar. İş analizinden elde edilecek bu bilgiler; yeni örgütün eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemede de kullanılır¹⁸⁴. Aynı zamanda planın başlangıç faaliyetleri; küçülmenin amacının belirlenmesi, bütçe tahsisi uygulamaları ve küçülme için bir

¹⁸⁴ Labib, p. 72.

zaman çizelgesinin hazırlanmasıdır¹⁸⁵. Küçülmeye kısa, orta ve uzun vadeli perspektiflerden yaklaşılabılır. Kısa dönemli ve gönülsüz işten çıkarmaları içeren yaklaşım; birkaç ay içinde işgücünde yapılan %30-50 arasındaki bir indirimle, örgütsel krize çok çabuk tepki verebilir. Diğer taraftan uzun dönemli ve gönüllü işten ayrılmaları içeren yaklaşım; birkaç yıl içerisinde %3-5 arasındaki işgücü azaltımıdır. Orta vadeli yaklaşım ise; iki yılı aşkın bir sürede %15-20 arasındaki işgücünü azaltmayı içerir. Yapılan araştırmalar orta vadeli küçülme uygulayan işletmelere, göre şiddetli tarzda küçülen işletmelerde iş tatminsizliği, iş güvensizliği ve rol stresinin daha çok görüldüğünü, örgüte bağlılığın azaldığını ve değişime direncin arttığını göstermiştir¹⁸⁶.

Bu başlangıç faaliyetleri yapıldıktan sonra örgütsel küçülmeye ilgili tüm alternatif metotlar araştırılmalı ve değerlendirilmelidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken şey, seçilen küçülme metodunun örgüt için gerekli uzmanlıkları, beceri ve yetenekleri kaybettirmemesidir¹⁸⁷. Eğer işveren işgücü azaltımına karar verdiyse, bir küçülme metodu veya metotları seçmek zordur. Tablo 1.4'te gösterildiği gibi yönetim şiddeti giderek artan beş hiyerarşik düzeyli küçülme metotlarından birisini seçebilir¹⁸⁸.

Tablo 1. 4: Sıklıkla Kullanılan Küçülme Metotları

5 Seviyeli Hiyerarşi
1. Eritme ve işe alımları dondurma
2. Çalışanların isteği ile çalışma şekil ve sürelerini düzenleme (erken emeklilik, gönüllü olarak saat ve ücretlerde indirim)
3. Gönülsüz yeniden dağıtma (rütbe indirimi, saat veya ücretlerde gönülsüz indirim)
4. Yerleştirme yardımıyla işten çıkarma
5. Yerleştirme yardımı olmadan işten çıkarma

Kaynak: Joe J. Hutchinson; Suzanne K. Murrmann; Kent F. Murrmann; "Planning And Implementing An Effective Downsizing Program", Int.J. Hospitality Management, Vol. 16, No. 1, 1997, p. 27.

¹⁸⁵ Labib, p. 73.

¹⁸⁶ Hutchinson, 1997, p. 28.

¹⁸⁷ Labib, p. 73.

¹⁸⁸ Hutchinson, 1997, pp. 26-27.

Yapılan arařtırmalar¹⁸⁹ en yaygın kullanılan yöntemin işten çıkarma, en az kullanılan yöntemlerin ise işe eleman almamayla birlikte eritme yönteminin olduğunu ortaya koymuştur. Bu yöntemlerden eritme ve eleman alımını dondurma en az maliyet tasarrufu sağlayan, sosyal yardımlar sağlamaksızın işten çıkarmalar ise en fazla maliyet tasarrufu sağlayan yöntemler olarak görölmektedir.

Elimine edilecek pozisyonlar belirlenip, örgütün küçölme metodu/metotları seçildikten sonra uygulanacak küçölme planı geliştirilir. Ayrıca belirtilen faaliyetlerle eş zamanlı olarak, örgüt; kalanların ve işğörenlerin ihtiyaçlarını değerlendirip, belirlemelidir. Daha sonra yeni stratejik amaçlara dayandırılmış *işte kalanları destekleme planı* geliştirilmelidir. Burada belirtilmesi gereken husus örgütsel küçölme planının işten atma planı olmadığıdır¹⁹⁰. Örgütsel küçölme planı, örgütsel amaçları başarmak için tasarlanmış, “küçük fakat daha iyi” yapının nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bütüncöl bir plandır. Bu daha çok; araştırmalar, analizler, değerlendirmeler ve kararlar gerektiren bir süreçtir. Ayrıca başlangıç ve bitiş süreleri belli, hangi sürelerde nelerin yapılması gerektiğini belirten bir plandır. İşten çıkarma planı ise küçölme planının bir parçasıdır. İşten çıkarılmaların nasıl belirleneceğini ve gerçekleştirileceğini içerir.

Küçölme planında dikkate alınması gereken bir diğer konu da hukuki mevzuattır. Planlama aşamasında hukuki mevzuat çok iyi bilinmeli ve uygulamadan doğacak hukuki sorunlardan en az etkilenilecek şekilde kararlar alınmalıdır.

Tüm bunlara ilaveten¹⁹¹; planlamada iletişim programının sıklığı ve içeriği, gerekli araçlar, işten çıkarma görüşmelerine kimler katılacak, kimler görüşmeleri yapacak, işten ayrılanlara sosyal güvenlik ödemeleri yapılacaksa bunlar belirlenir. Ayrıca işten çıkarma planı ile ilgili olarak, küçölmenin bütün işğörenler üzerindeki potansiyel psikolojik, fizyolojik, finansal ve sosyolojik etkilerinin ciddi bir değerlendirmesi yapılmalıdır.

¹⁸⁹ Hutchinson, 1997, p. 27.

¹⁹⁰ Labib, p. 74.

¹⁹¹ Labib, pp. 74-75.

Örgütsel küçülme uygulaması öncesinde, planlama aşamasında ayrılanların ve kalanların tatminsizliğini minimize etmek için bir kontrol listesi belirlenebilir. Bu liste şunları içerir¹⁹²:

- Örgütsel küçülme stratejisinin odağı nedir?
- Küçülme için hangi araçlar kullanılmalıdır?
- Örgütsel küçülme sürecini kim yönetmelidir?
- İşten ayrılanlar tazminat olarak neyi, ne zaman alacaklar?
- Ayrılanlar için hangi destek programları sunulacak?
- Her seviyede işletmede kalanlar için hangi destek programları sunulacak?
- İşçi temsilcileri, planlama sürecinde hangi dereceye kadar yer alacaklar?
- Hissedarlara hangi bilgiler sunulmalıdır?
- Hissedarlara bilgiler ne zaman sunulmalıdır?
- İşte kalanlara ne zaman nasıl haber verilmelidir?
- Kalanların işleri yeni yapıyı yansıtacak şekilde ne zaman ve nasıl organize edilmelidir?
- Hangi eğitimler gerekir ve bunlar kim tarafından organize edilmelidir?

Bu noktada yapılacak olan çalışmalar, küçülmeye ve değişime karşı oluşacak olumsuz algılamaları ve negatif duyguları azaltacaktır.

Planlama aşamasında belirlenmesi gereken bir diğer önemli konu ise, örgütsel küçülmeyi kimin başlatıp kimin yöneteceğine karar vermektir. Örgütsel küçülme süreci bir kişi tarafından üstlenilmelidir. Bu kişi süreci yönetirken, diğer hat yöneticileri işleri yerine getirmekten sorumlu olmalıdırlar. Bu süreci uygulayan kişi aynı zamanda yetenek analizinden de sorumlu tutulmalıdır. Örgütsel yapıların çeşitliliği, insan kaynakları bölümlerinin ve yöneticilerin rolleriyle ilgili farklı tutumlar olması sebebiyle, süreci kimin uygulayacağı konusunda evrensel bir model yoktur. Bununla birlikte genel bir kural olarak sürecin sorumluluğu mümkün olduğu ölçüde örgütte kalmalı ve dışarıdan başka bir kişiye ya da danışmana bırakılmamalıdır. Özellikle süreci uygulama görevi; çalışanlarla birlikte yaşayan, onları ve yaptıkları işleri en iyi bilen hat

¹⁹² Band, p. 40.

yöneticilerine bırakılmalıdır. Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları bölümünün yer alması ise, şirketin büyüklüğüne ve gerekli bilgilerin nerede toplandığına bağlıdır¹⁹³.

Görüldüğü üzere bu aşamada; küçülmenin yöntemi, kapsamı, süresi, küçülmeden kimin sorumlu olacağı, kimlerin küçülme kapsamına alınacağı, yasal yükümlülüklerin neler olduğu ayrıntılı bir şekilde belirlenmektedir. Bu planlamanın doğru biçimde yapılması, küçülme stratejisinin başarılı olması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.8.3. Örgütsel Küçülme Kararının Duyurulması

Küçülme uygulamalarında en sıkıntılı konulardan birisi, bu kararın çalışanlara açıklanmasıdır. Bu aşamada, neden küçülmeye gidildiği ve küçülmenin amaçları çalışanlara açık ve dürüst bir şekilde anlatılmalıdır. Yapılan araştırmalar, bir örgütte yapılan işten çıkarmaların adil olarak algılanmasının, örgütün işten çıkarma nedenlerini açık ve net bir şekilde ortaya koymasına bağlı olduğunu göstermiştir¹⁹⁴.

Küçülme ile ilgili genel anlamda duyuru üst yönetim tarafından yapılmalıdır. Bu yönetimin verdiği kararların sorumluluğunu aldığını gösterir. Yönetimin bu aşamada aktif olarak bulunmaması çalışanları huzursuzluğa düşürür ve onlara yalnız bırakılmışlık hissi verir. Ayrıca duyurunun sabah erken saatlerde yapılması iyidir. Duyuru yapılırken çalışanlara sağlanacak olanaklar da açıklanmalıdır. Bu açıklama hem ayrılanların hem de kalanların yönetime olan güvenini sağlamlaştıracak ve oluşabilecek bir panik havasının azalmasına yardımcı olacaktır¹⁹⁵.

Aslında küçülmenin ve işten çıkarılmaların duyurulması için bir strateji geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu noktada başarılı bir küçülme duyurusu için şunlara dikkat edilmelidir¹⁹⁶:

- İşgücü azaltma bildirisi için bir strateji geliştirilmelidir. Çünkü işgücü azaltma bildirisinin hem işten ayrılanlar hem de işte kalanlar üzerinde oldukça geniş ve duygusal etkileri vardır.

¹⁹³ Band, p. 41.

¹⁹⁴ Hutchinson, 1997, p. 29.

¹⁹⁵ Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Erişim Tarihi: 07.12.2004

¹⁹⁶ Larry R. Smeltzer; Marie F. Zener; "Minimizing the Negative Effect of Employee Layoffs Through Effective Announcements", Employee Counselling Today, Vol. 6, No. 4, 1994, p. 8.

- İşten çıkarılmaların çalışanlar arasında nasıl tartışma yaratacağı önceden tahmin edilmelidir. Bazı işten çıkarmalar yönetim ve işletme dışındakiler tarafından doğal ve mantıklı olarak görülebilir. Ancak bazı işgörenler için oldukça tartışmalı ve duygusal olabilir.
- İşten çıkarma bildirisi hazırlanırken, yasal sonuçlar çok açık olarak görünse de, bazı faktörler gözden kaçabilir. Bu nedenle yasal konular çok iyi değerlendirilmeli ve göz ardı edilmemelidir.
- Bildirinin içeriğine, zamanlanmasına ve ifade edilmesine yardımcı olmak için var olan kültür, iklim ve söylentilerin çıkış noktasına ilaveten örgütün geçmişi de değerlendirilmelidir.
- İşgücü azaltma süreci boyunca biçimsel olmayan söylenti kontrol sistemlerinin kullanılması oldukça önemlidir.
- İşgörenlere işten çıkarıldıklarını söyleyecek doğru kişiler seçilmelidir.
- Çalışanlar işten çıkarılmaları medyadan önce yönetimden duymak isterler. İşletmeye olan güveni zedelememek için üst yönetim medyadan önce çalışanlara işten çıkarıldıklarını söylemelidirler .
- Bildirideki mesajın içeriği çok dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. İşten çıkarılma sebepleri ve ilgili konular çok dikkatli seçilmeli ve duyurulmalıdır.

Tüm bu sayılanlara dikkat edilip küçülme planı çalışanlara duyurulduktan sonra, sıra küçülmenin uygulanmasına gelir.

1.8.4. Örgütsel Küçülmenin Uygulanması

Örgütsel küçülmenin uygulama aşamasında, duyurunun yapıldığı sırada verilen sözlerin tutulması, açık ve dürüst olunması oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu aşamada, çalışanlarla sık sık iletişim kurulmalı, çalışanlar her ihtiyaç duyduklarında üst yönetime ulaşabilmelidirler¹⁹⁷.

Uygulama aşamasında değişime yönelik çalışmalar vardır ve şunlara dikkat edilmelidir¹⁹⁸:

- İşgörenler uygulamanın her aşamasında yer almalıdırlar.

¹⁹⁷ Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Erişim Tarihi: 07.12.2004

¹⁹⁸ Nelson, p. 375.

- Çift yönlü, doğru bilgilerin verildiği bir iletişim sistemi kullanılmalıdır.
- Yöneticilere, kalanlara ve işten ayrılanlara destek sağlanmalıdır.
- Tüm haberler yüz yüze söylenmelidir.
- Tüm taraflara adil ve saygılı davranılmalıdır.
- İşten ayrılanlara adil ve cömert olunmalıdır.
- Süreçlerin işleyişi dikkatli bir şekilde incelenmeli ve hemen olumlu sonuçlar beklenmemelidir.

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi de; yapılan faaliyetlerin, işletmeyi arzu ettiği yapıya ve sonuçlara ne derecede ulaştırıyor olduğudur. Çünkü önemli olan küçülme sonrası oluşacak yapının nasıl çalışacağıdır. Ayrıca planlama ve uygulama aşamasında yapılan çalışmalar küçülmenin başarısını veya başarısızlığını da etkileyecektir.

1.8.5. Örgütsel Küçülmenin Değerlendirilmesi (Süreci Kurumsallaştırma)

Örgütsel küçülme uygulamalarının son aşaması, küçülme sürecinin değerlendirilmesi ve kurumsallaştırılmasıdır. Yönetim örgütsel küçülme sonrası değerlendirme yaparken şu sorulara cevap vermelidir¹⁹⁹:

- İstedğimiz örgüt yapısına ulaşmayı başardık mı?
- Başladığımız günden bu yana istediğimiz yapıya doğru bir değişim var mı?

Eğer ikinci soruya verilen cevap evet ise şu soru sorulmalıdır:

- Değişime uyum sağlamak için yeterince esnek miyiz?

Eğer verilen cevap hayır ise; uygulamayı yeniden gözden geçirmeye ve stratejiyi adapte etmeye ihtiyaç duyulur. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki örgütsel küçülme az bir değişiklikte tekrar uygulanabilecek bir faaliyet değildir. Eğer radikal değişim belirli bir yolla başırlanamamışsa, örgütsel küçülmeyi başarılı kılacağı düşünülen ikinci bir girişimde başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Bu aşamada üzerinde durulması gereken genel konular şunlardır²⁰⁰:

- Değişime niçin ihtiyaç duyulduğu ve gerekli değişimler üzerinde odaklanmak,
- Çalışanlardan beklenenler ve çalışanların sorumlulukları belirlemek,

¹⁹⁹ Band, p. 44.

²⁰⁰ Nelson, p. 375.

- Başarı gösterenler için kutlama mekanizması oluşturmak,
- Kalanlar için destek grupları oluşturmak,
- Yeniden eğitim ve geliştirmeye yatırım yapmak,
- Yeni bir psikolojik sözleşme oluşturmak,
- Yeniden canlandırma çalışmalarının etkinliğini değerlendirmek,
- Bireyleri ve organizasyonun sağlığını ölçmek.

Daha öncede ifade edildiği gibi küçülme uygulamaları sonucunda önemli olan, oluşan yapının nasıl işlediği ve işletmeyi daha önceden belirlenen hedeflerine ulaştırıp ulaştıramadığıdır. Bu tespitler küçülme planının ve uygulamanın başarılı olup olmadığını da ortaya koyar.

1.9. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

1.9.1. Örgütsel Küçülmede Başarısızlık Nedenleri

Değişim mühendisliği, yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme gibi teknikleri uygulayan firmaların yaklaşık %68'i bu uygulamalar sonucu başarılı olamamaktadır.²⁰¹ Society For Human Resource Management tarafından 1468 küçülen firma üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; bu firmaların yarısından fazlasında küçülmeden dolayı verimlilik düşmüştür; Wyatt Associates tarafından 1986 ve 1991 yılları arasında küçülen 1005 firmada yapılan çalışmalara göre ise; bu firmaların istedikleri sonuçlara ulaşamadıkları, sadece %46'sının maliyetlerinin düştüğü, %32'sinde kârlılığın yükseldiği, %22'sinde verimliliğin arttığı ve sadece %17'sinde gerçek anlamda bürokrasinin azaldığı sonucuna varılmıştır²⁰².

Bu küçülme uygulamalarının firmaları, istenilen hedeflere ulaştıramamasının ve başarısızlıkla sonuçlanmasının bir çok nedeni olabilir. Bu nedenler şöyle sıralanabilir²⁰³:

- Süreçte insan kaynaklarının rolünün az olması veya hiç olmaması.

²⁰¹ Atwood, p. 10.

²⁰² Cameron, 1994, p. 190.

²⁰³ Kinnie, p. 305; Atwood, pp. 11-12; Applebaum, 1999a, pp. 426-427.

- Örgütsel küçülme öncesi, sonrası ve küçülme uygulamaları boyunca kalanların dikkate alınmaması: İşten ayrılanlar küçülmeye karşı bir takım negatif tepkiler gösterebilirler fakat aynı tepkileri onlarla birlikte çalışan kalanlar da gösterebilir.
- Küçülme sonucu müşterilerle çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin bozulması ve gerek müşterilerin gerekse çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının ve güvenlerinin azalması.
- Eğer firma değişime hazır değilse küçülme uygulamaları yine başarısız olur: Herhangi bir değişim faaliyetine girişmeden önce, ilk adım olarak organizasyonun değişim için hazır olup olmadığını belirlemek gerekir.
- Yönetimin küçülme uygulamaları hakkındaki yanlış düşünceleri örgütsel küçülmenin başarısız olmasına yol açar: Yönetimin “küçülmenin her zaman için organizasyonda bir gelişme, iyileşme ve verim artışı sağlayacağı” yönündeki düşünceleri, küçülme uygulamalarının başarısızlığına yol açar. Bu noktada küçülmenin amaçlarının yanlış belirlenmesi ve değişime ihtiyaç olmadığı halde değişime gidilmesi yapılan hatalardandır.
- Bir diğer başarısızlık nedeni ise; uzun vadeli problemleri çözmek için kısa vadeli bir çözüm olarak küçülmenin uygulanmasıdır: Uzun vadeli bu problemler; motivasyonel ve şirketin verimliliğiyle ilgili problemlerdir. Firmalar genellikle kısa dönemde kâr artırımını için çabuk bir küçülme uygulamasını tercih etmektedirler. Sonuçta orta kademe yöneticileri ve diğer çalışanlar bundan oldukça olumsuz bir şekilde etkilenmektedirler. Özellikle yaşanan işten ayrılmalar ürün ve hizmet geliştirme, yenilik yoluyla değer yaratma gibi uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesini engellemektedir.

Yukarıda sayılan faktörlere ilaveten; küçülme sürecinin yeterince iyi planlanmaması, kısa aralıklarla yapılan çabuk uygulamalar, değişim konusunda çalışanların fikirlerinin ve desteklerinin alınmaması, değişim öncesinde ve uygulama aşamasında iletişim kanallarının kapalı olması ve çalışanların örgütsel küçülme hakkında yeterince bilgilendirilmemeleri, yanlış kişilerin işten çıkarılması, bu faktörlere bağlı olarak çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının ve güvenlerinin azalması ve küçülmenin sadece finansal boyutlarının dikkate alınıp bir tehdit olarak görülmesi başarısızlığa yol açabilecek nedenlerdendir.

Başarısız uygulamalara en iyi örneklerden birisi Kodak firmasının yaptığı küçülme uygulamasıdır. Kodak 1980 ve 1992 yılları arasında tam dört kez küçülmeye gitmiş ve bu küçülme uygulamaları neticesinde pazar payını ve kârlılığını kaybetmiştir. Bu başarısızlığın temel nedeni küçülmenin etkin bir şekilde planlanmaması ve kısa aralıklarla çok sık küçülme uygulanmasıdır²⁰⁴.

1.9.2. Örgütsel Küçülmenin Başarısını Etkileyen Temel Faktörler

Örgütsel küçülmenin başarısı üzerinde etkili olan bir çok faktör olabilir. Firmalar açısından önemli olan başarı veya başarısızlığın neye göre değerlendirileceği; yani başarı kıstasının ne olduğudur. Firmalar küçülme sürecinde yapılan faaliyetlerin başarısını değerlendirmek için öncelikle şu sorulara cevap vermelidirler²⁰⁵:

- Rekabet durumumuz iyileşti mi?
- Karar vermede seviye sayısı azaldı mı?
- Kararlar zamanında veriliyor mu?
- Sorumluluk paylaşımı alt seviyelere doğru kademeleştirilebildi mi?
- Çıktıların miktarı ve kalitesi hangi oranda arttı veya azaldı?
- Kalanların morali hangi ölçüde etkilendi? Kalanlar organizasyonu nasıl görüyor?
- Zaman ve maliyetleri düşürüp müşterilere değer yaratmak için süreçler nasıl değiştirildi?
- Maliyet, kâr ve ortakların yatırım dönüşümü hangi ölçüde etkilendi?
- Çalışanların iletişim kalitesi nasıl etkilendi?
- Ortaklar nasıl tepki gösterdi?
- Yerleştirme ve yardım politikalarından beklenen faydalar elde edildi mi?

Bu sorulara verilen cevaplar genelde olumlu ise küçülme uygulamalarının başarılı olduğu söylenebilir. Küçülme uygulamalarının başarısı için firmaların bazı özellikler taşıması gerekir. Atwood ve arkadaşları örgütsel küçülmeyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin özelliklerini şu şekilde sınıflandırmışlardır²⁰⁶:

- Tüm çalışanlar küçülme sürecine katılmıştır.
- Küçülme bir tehditten ziyade bir fırsat olarak görülmüştür.

²⁰⁴ Applebaum, 1999b, p. 537.

²⁰⁵ Nelson, p. 379.

²⁰⁶ Atwood, p. 18.

- Küçülme maliyetleri azaltıp finansal performansı yukarı çekmek için değil bireysel ve örgütsel gelişme yaratmak için bir kaynak olarak tanımlanmıştır.
- Bu örgütlerde kalite kültürü gelişmiştir.
- Bu örgütlerde dinamik, bilgisini ifade eden ve işinde iyi olan liderler vardır.
- Bu liderler çalışanları harekete geçiren, onları motive eden ve onların vizyon sahibi olmasını sağlayan liderlerdir.

Cameron (1994) tarafından dört yıl süren bazı araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucu en iyi, en başarılı küçülme uygulamaları belirlenmiş ve başarı için gerekli kritik faktörün; *insan kaynakları sistemi* olduğu ileri sürülmüştür. Özellikle; -çalışanların katılımı, -ekip çalışması, -iletişim, -bilgi paylaşımı, -ödüllendirme, -eğitim, -takdir etme ve -vizyonu açıkça ifade etmenin küçülmenin başarısı için gerekli olduğu belirtilmiştir²⁰⁷.

Örgütsel küçülme sürecinde başarıyı etkileyen faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Planlama: İyi planlanmış bir küçülme süreci başarıyı da getirecektir. Bu aşamada tüm küçülme alternatiflerinin bilinmesi ve küçülme kapsamına alınacak kişilerin doğru seçimi oldukça önemlidir²⁰⁸. Küçülme planının ve uygulamanın başarılı olması içinse özellikle şunlara dikkat etmek gerekir²⁰⁹:

- Tüm küçülme stratejileri değerlendirilmelidir.
- Eğer küçülme kararı verildiyse, direkt işten çıkarmalar yerine diğer alternatifler de düşünülmelidir (işgücü azaltma yöntemi olarak belirtilen diğer alternatifler).
- Mümkünse işgücünde sadece ılımlı bir indirim için plan yapılmalıdır (yılda %10'nun altında).
- Uygun yerlerde, rutin iş kuralları kaldırılmalı veya düzeltilmelidir.
- Mümkün olduğu oranda eğitim faaliyetlerinin içerikleri ve hacimleri artırılmalıdır.
- Elenen pozisyonlar için spesifik, açık ve tutarlı eleme kriterleri belirlenmelidir.
- Formal bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

²⁰⁷ Kinnie, pp. 307-308.

²⁰⁸ Didonato, p. 15.

²⁰⁹ Hutchinson, 1997, p. 32.

- Uygulamadan etkilenecek tüm çalışanlar için gelişmiş, etkili bir bildiri hazırlanmalıdır.
- İşten çıkarmalar gerçekleştiğinde yardım servisleri sağlanmalıdır.

Doğru Ölçeğe Ulaşmaya Çalışmak: Yöneticiler örgütsel küçülmeyi firmayı doğru büyüklüğe ulaştıracak bir süreç olarak görmelidirler. Örgütsel küçülme işletmeyi kısa dönemde yapılandırarak kârlılığa ulaştıracak bir yol olarak düşünülmemelidir. Eğer yönetim sadece işgücü çıkarmak yerine organizasyonu doğru büyüklüğe ulaştırmak için çalışırsa işgörenler işten çıkarmalara duyulan ihtiyacı daha iyi anlayacak ve bu uygulamalara daha pozitif tepkiler verecektir²¹⁰.

Organizasyonun Kompleks Bir Sistem Olduğunun Farkında Olmak: Finansal performans ve iş başarısı bir çok faktörden oluşur²¹¹. Organizasyondaki farklı birimler birbirleriyle alakası olan çok karmaşık unsurlardır. Kaos teorisinde belirtildiği üzere işletmelerin girdileri ve çıktıları arasında kompleks, dinamik ve doğrusal olmayan ilişkiler vardır. Bu nedenle küçülme planı geliştirilirken bu durum dikkate alınmalıdır.

Örgütsel Öğrenme Yeteneğini Kurmak ve Korumak: Uzun dönemli kalıcı bir rekabet avantajı elde etmek, rakiplerden daha hızlı öğrenmeye bağlıdır. Başarılı küçülmeler, örgütsel öğrenmeyi artırır ve gelecek için bir öğrenme yeteneği oluşturur. Örgütsel küçülme firmaların tecrübelerinden öğrenmeleri için bir fırsat olarak görülmelidir.

Kıyaslama (Benchmarking) Yapmak: Kıyaslama rakiplerden ve diğer endüstrilerdeki firmalardan öğrenmedir²¹². Bilindiği üzere; Ford, Xerox's, Exxon gibi firmalar yeni ürünlerinin başarısını artırmak, süreçlerini yeniden dizayn etmek ve daha küçük organizasyon yapısına sahip olmak için rakipleriyle ve diğer firmalarla kıyaslama yapmışlardır. Küçülme projelerini, en iyi yerleştirme programlarını, stratejik planlamayı, süreç planlamasını ve yeniden dizaynını, insan kaynakları planlamasını ve dış kaynak kullanımını içeren kıyaslama uygulamalarına, küçülmenin başarısı için açık olunmalıdır.

²¹⁰ Christopher Orpen; "The Downside of Downsizing: Managing an organization to its right size"; Strategic Change, Vol. 6, 1997, p. 206.

²¹¹ Drew, pp. 7-8.

²¹² Drew, p. 9.

Temel Yetenekleri Korumak: Örgütsel küçülmeyi başarıyla yürüten firmalar kendilerine rekabet avantajı sağlayan yetenekleri geliştiren veya koruyan firmalardır²¹³. Bu nedenle özellikle işgücü çıkararak küçülme yoluna giden işletmeler işten ayrılacak kişileri seçerken işletmenin temel yeteneklerini etkileyen kişileri korumalı ve küçülme kapsamına almamalıdır.

Katılım: Küçülme uygulamalarının başarısı için, küçülme üstten başlamalı, alt seviyelerdeki yöneticilerin önerileri alınmalı, işten ayrılacaklarda dahil herkesin bu süreç içinde bulunmasına dikkat edilmelidir²¹⁴. Değişim uygulamalarına katılım çalışanlara, kendi geleceklerinin kendi kontrolleri altında olduğu hissi verecektir²¹⁵. Ayrıca, organizasyonun tam katılımı sayesinde değişimi kabul etme ve değişim için sorumluluk hissetme ihtimali artacaktır. Bu da küçülmenin verimliliğini ve başarısını artıracaktır. Küçülme planı ve uygulaması tüm çalışanların fikrini temsil etmelidir²¹⁶.

İletişim: Küçülmenin başarısı ve firma içinde tam katılımın sağlanması için açık ve dostça bir iletişim gereklidir. Küçülme sürecini ve aktivitelerini çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere ve yatırımcılara duyurmak için özel bir iletişim programı hazırlanmalıdır. Özellikle insan kaynakları yöneticisiyle çalışanlar arasındaki iletişim kanalının her zaman açık tutulması oldukça önemlidir²¹⁷. Ayrıca yöneticiler işten çıkarma sürecinde yapılan, performans değerlemede rol oynayan faktörlerle işten çıkarma kriterlerini çalışanlara dikkatli bir biçimde açıklamalıdır²¹⁸.

Liderlik: Liderin (yöneticinin) davranışları –özellikle kalanlara yönelik davranışları– küçülme sürecinin başarısını veya başarısızlığını belirleyen önemli bir faktördür. Tutarlı, güçlü ve etkili bir lider yeni bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu kabul etmesi için çalışanları motive etmelidir. Dinamik, yetenekli ve çalışanlarına motivasyon sağlayan bir liderin pozitif çıktılar elde etmesi muhtemeldir²¹⁹. Ctitwod’a göre (1997) yöneticiler genelde değişime açık değildirler ve değişimi yönetemezler. Burada bahsedilen sadece değişimi uygulamakla ilgili bir olay değil aynı zamanda değişim için

²¹³ Orphen, p. 207.

²¹⁴ Kinnie, p. 306.

²¹⁵ Nelson, p. 377.

²¹⁶ Applebaum, 1999b, p. 543.

²¹⁷ Applebaum, 1999b, p. 544.

²¹⁸ Nelson, p. 377.

²¹⁹ Nelson, p. 379.

sorumluluk almayla da ilgili bir olaydır. Bu nedenle liderler değişimin potansiyel etkilerini analiz edip risk alabilmelidirler²²⁰.

Örgüt Kültürü: Destekleyici kültür başarılı bir küçülme stratejisinin uygulanmasında anahtar faktördür. Güçlü ve birleştirici bir örgüt kültürü sayesinde, işten çıkarılmaların negatif etkileri düzeltilebilir. Uzun dönemli yararlar elde etmek için örgüt kültürünün değişmesi şarttır. Yapılan araştırmalara göre firmalar kendi sınırlarını belirlemek için var olan örgüt kültürünü analiz etmek zorundadırlar ve değişimi desteklemesi için alternatif bir kültür oluşturmalarıdır. Eğer yönetim alternatif kültüre olan ihtiyacın farkında olmazsa, çalışanlar değişimi desteklemek konusunda isteksiz olacaklardır. Bununla birlikte değişim için gerekli olan faktörler mevcut kültürde varsa, kültürün değişmesine gerek yoktur. Bu faktörler: disiplin, güven ve destek olarak belirtilebilir.²²¹

Kalanların ve Gidenlerin Desteklenmesi: Örgütsel küçülme en iyi çalışanlarda bile kaygı ve stres yaratmaktadır²²². Bu nedenle küçülmenin başarısı için kalanlar ve gidenler desteklenmelidir. İşten çıkarılan ve kalan çalışanlara bilgi ve sosyal destek sağlanması onların geleceğe daha güvenle bakmalarını sağlayacaktır. Ayrılanlara yönelik yerleştirme, eğitim hizmetleri verilebileceği gibi finansal bir takım desteklerde sunulabilir²²³.

Küçülmeyi başarılı bir şekilde uygulayan firmalardan birisi Compaq Computer'dır. Compaq Computer 1991 yılında daha düşük maliyetli ürünler üreterek pazarda daha iyi rekabet edebilmek için küçülmüş ve 2000 çalışanını işten çıkarmıştır. Küçülmenin sebep olduğu "ihamet" hissini azaltmak için insan kaynakları departmanı tarafından küçülme uygulaması yapılmadan önce, firmada bir iletişim bilgi sistemi kurulmuştur. Eğer çalışanlar küçülmenin gerçek stratejik nedenlerini anlarsa küçülmeye karşı oluşacak negatif tepkilerin en aza ineceği ve amaçlara daha rahat ulaşılacağı düşünülmüştür. Bu uygulama çerçevesinde çalışanlara küçülme planı ayrıntılarıyla anlatılmış ve çalışanların küçülme hakkında herhangi bir soruları olduğunda onlara anında cevap verilmiştir. Sonuçta firmanın uyguladığı bu iletişim planı başarılı olmuş

²²⁰ Applebaum, 1999a, p. 427.

²²¹ Applebaum, 1999a, p. 427.

²²² Orphen, p. 206.

²²³ Applebaum, 1999b, p. 543.

ve işgücü çıkarımlarından sekiz ay sonra kalanlar sendromunun minimum seviyede olduğu tespit edilmiştir²²⁴.

Görüldüğü üzere küçülme öncesinde ve küçülme sonrasında çalışanlara karşı açık olmak, küçülmenin nedenleri, amaçları ve süreci hakkında çalışanlara bilgi vermek, ayrıca çalışanların bu süreçten nasıl etkileneceğini düşünüp bir takım önlemler geliştirmek, bu firmayı başarıya götürmüş ve firma küçülme uygulamasıyla hedeflediği sonuçlara ulaşmıştır. Küçülme sonrası oluşacak yeni yapının etkin şekilde işlemesi ve işletmeyi amaçlarına ulaştırması büyük ölçüde insan kaynağına bağlıdır. Bu nedenle küçülme planları yapılırken insan kaynağı göz ardı edilmemelidir. Küçülmenin kalanlar ve işten ayrılan işgörenler üzerindeki etkilerine bir sonraki bölümde değinilecektir.

²²⁴ Applebaum, 1999a, p. 433.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE KALANLAR SENDROMU

2.1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Değişim ve değişimin sonuçları, organizasyonların yönetimini etkisi altına almaktadır. Değişim ya da değişim mühendisliği, yeniden yapılanma, yalınlaşma veya basıklaşma gibi çalışmalar işyerlerinde çalışan, özellikle yönetilen insanlar için kaos, belirsizlik ve yenilik getirmektedir. Aynı zamanda bireylerin işten çıkarılmasını ve kariyer fırsatlarının sınırlandırılması sonucunu yaratmaktadır²²⁵. İşten çıkarmalar özellikle; küçülme, yeniden yapılanma, bir firmanın satılması veya birleşmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak kısa dönemde maliyetleri düşürmek amacıyla uygulanan işgücü çıkarımları uzun dönemde önemli sorunlar, zararlar meydana getirebilmektedir. İşletme yöneticilerinin kullandıkları, işten çıkarma yöntemleri işten ayrılanların zihinsel sağlıkları üzerinde zarar verici bir etkiye sahip olabilmektedir. Ayrıca işletmede kalanlar da, firmanın birlikte çalıştıkları arkadaşlarını işten çıkarmasını adaletsiz olarak algıladıkları için, firmaya karşı kızgın olabilmektedirler. Hatta müşteriler dahi, firmanın uyguladığı küçülme sürecine karşı olan tutumlardan etkilenerek firmaya karşı tavır alabilmektedirler²²⁶.

Küçülmeye karşı olan bu tutum ve davranışlar küçülmenin başarısını etkilerken, küçülme sürecinde “insan” kaynağının dikkate alınmadığının da bir kanıtı olabilmektedir. Örgütsel küçülme örgütsel hayatın bir gerçeği olmasına rağmen, yapılan

²²⁵ Yehua Baruch; Patricia Hind “Survivor Syndrome-A Management Myth? ”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 1, 2000, p. 29.

²²⁶ Joseph P. Cangemi; Richard L. Miller; “Exit Strategies”, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 10, 2003, p. 982.

bir çok araştırma; örgütte çalışanların küçülme öncesi, küçülme sonrası ve küçülme uygulaması boyunca göz ardı edildiğini göstermektedir²²⁷.

Büyük şirketlerin, dünya çapında kendilerini fark ettiren “stratejik bir kaynak” olarak vurguladıkları insan unsurunun küçülme sürecinde yeterince dikkate alınmaması, özellikle örgütte kalanların algılamalarını dolayısıyla tutumlarını ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Adaletsiz bir şekilde algılanan küçülme süreci çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaltırken, örgüt içi saldırgan davranışların, yönetime karşı kızgınlığın, devamsızlığın hatta personel devir hızının yükselmesine sebep olabilmektedir. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak çalışanların performansları ve verimlilikleri düşerken, küçülme sonrası oluşan yapı etkin ve verimli bir şekilde çalışmamakta ve küçülme uygulaması işletmeyi hedeflediği sonuçlara ulaştıramamaktadır.

Küçülme uygulamaları şirket içinde ve dışında önemli etkiler yaratmaktadır. Görüldüğü üzere bu süreçten en çok etkilenenler ise o firmanın çalışanları olmaktadır. Çalışanlar; işten çıkarılanlar, işten çıkarılmayanlar ve küçülme konusunda kendilerine daha önceden haber verilen kişiler olmak üzere üç gruba ayrılırlar²²⁸. Küçülme sonrası işini kaybedenler “ kurbanlar ” (victim), işten çıkarılmayıp işletmede kalanlar ise “ hayatta kalanlar ” (survivor) olarak tanımlanmıştır²²⁹.

Kalanların ve işten ayrılanların küçülmeye karşı gösterdikleri tepkiler birbirinden farklıdır. Yapılan araştırmalar özellikle işten ayrılanlarda küçülmeye karşı olan tepkilerin, finansal etkilerden kaynaklandığını göstermiştir; Ancak küçülme sonrası işten atılan işgörenler üzerinde stres oluşturan ve onları etkileyen başka faktörlerde vardır. Bunlar:²³⁰ -yaş, -cinsiyet, -finansal pozisyon, -sosyal destek, -istihdam süresi, -eğitim seviyesi, -önceki mesleki seviye (statü) ve -kariyerdir.

Kates’e göre ise işten atılmanın etkilerini belirleyen iki faktör vardır. Bunlar; bireysel faktörler ve destek sistemiyle ilgili faktörlerdir²³¹:

²²⁷ Applebaum, 1997, p. 281

²²⁸ Applebaum, 1997, p. 280.

²²⁹ Kay Devine; Trish Reay; Linda Stainton et Al; “Downsizing Outcomes: Better A Victim Than A Survivor ?”, Human Resource Management, Vol. 42, No. 2, 2003, p. 110.

²³⁰ Labib, p.69.

²³¹ Labib, pp. 69-70.

- a. İşten çıkarılmanın etkilerini belirleyen bireysel faktörler; karakterin sağlamlığı veya zayıflığı, birey için işin anlamı, önceki tecrübeler ve kişilik tarzıdır.
- b. İşgörenleri işten çıkarılma sonrası etkileyen destek sistemleri ise; aile, sosyal sistem, toplum ve iş yeridir.

Yapılan araştırmalar işten çıkarılma sonrası yapılan firma yardımlarının stres düzeyi üzerinde hafifletici bir etkisi olduğunu göstermiştir²³². Özellikle yeniden eğitim programları, yerleştirme yardımları, işgörene bu süreci bildirme (notification), işten çıkarma tazminatı ve diğer ödemeler, stres düzeyini azaltmada kritik yardımlardır.

İşte kalanların, işten çıkarılmalara karşı olan tepkilerini belirleyen faktörler ise iki grupta incelenebilir. Bunlar algılanan haklılığın rolü ve yeni çalışma koşullarını algılayış biçimidir²³³.

Algılanan Haklılığın Rolü: Kalanların işten çıkarılmaların haklılığını idrakleri, bu olgunun niçin meydana geldiği ve nasıl yürütüldüğüne ilişkin algılamalarıyla belirlenir. İşten çıkarmaların ne derece doğru bir karar olduğu yönündeki algılamaları kalanların tepkilerini etkiler. Kalanların bu konuya ilişkin algılamaları incelenirken, işten çıkarmaların haklılığı ile bağlantılı olarak sordukları bazı soruları incelemek gerekir. Bu sorulardan bazıları şunlardır²³⁴:

- İşten çıkarmalar makul mü?
- İşten çıkarma şirket kültürü ile uyumlu mu?
- Örgüt işten çıkarmaya ilişkin önceden kapsamlı bir bildirimde bulundu mu?
- Yönetim işten çıkarma sebeplerini yeterince açık bir şekilde izah etti mi?
- Kimlerin işten çıkarılacağını belirlemede hangi kriterler, niçin kullanıldı?
- Örgüt işten çıkarma sonrası ortamı yumuşatmaya yardımcı olacak geçici fakat görünür hizmetler sağladı mı?
- İşten çıkarma kararı sürecinde çalışanların katılımı sağlandı mı?

Bu sorulara verilen cevaplar çalışanların küçülme süreciyle ilgili adalet algılamalarını etkiler ve küçülmeye karşı verilen tepkilerinin belirleyicisi olur.

²³² Labib, p. 70.

²³³ Coşkun, 2002b, ss. 154-156 ve Recai Coşkun; Rana Ö. Kutaniş; Sevda Coşkun; "Küçülmenin (Downsizing) İşten Çıkarılan ve Çıkarılmayan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri", 10. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Mayıs 2002a, ss. 252-253.

²³⁴ Coşkun, 2002b, ss. 154-156; Coşkun, 2002a, ss. 252-253.

Örneğin çalışanlar işten çıkarmaların haklı olduğunu, firmanın ihtiyaçtan dolayı eleman çıkardığını düşünüyorlarsa küçülmeye karşı verilen tepkiler yumuşar. Aynı zamanda çalışanlara işten çıkarmalarla ilgili duyuru yapıldıysa, çalışanların bu konudaki fikirleri alındıysa ve çalışanlar işten çıkarılacak kişiler belirlenirken politik davranılmadığına inanırlarsa küçülme uygulaması çalışanlara daha makul ve kabul edilebilir gelecektir.

Yeni Çalışma Şartlarını Algılayış Biçimi: Örgütte kalanlar sadece işten çıkarılmaların haksız olarak algılanmasından değil, işten çıkarma sonucunda çalışma şartlarında meydana gelen değişiklikten de etkilenirler. Bu değişikliklerin bazısı fırsat bazısı tehdit olarak ortaya çıkar. Eğer değişiklikler tehdit olarak algılanırsa kalanların etkinliği azalır ve kalanlarda moral çöküşü yaşanır. Bu değişiklikler hakkında kalanların üzerinde durdukları bazı özel noktalar şunlardır²³⁵:

- Daha fazla işten çıkarma olacak mı?
- Karşılaştırma yapıldığında, işten çıkarılmалardan öncekiyle şimdiki işim arasında farklılık var mı?
- Örgütteki geleceğim nedir?

Kalanların olumsuz tepkiler vermesi istenmiyorsa, yönetim bu soruları çalışanları tatmin edecek şekilde cevaplamalıdır.

Bu faktörlere ilaveten kişilerarası psikolojik farklılıklar da kalanların tepkilerinin biçimini etkiler. Bu farklılıklar şunlardır²³⁶:

- Kendine güven (self-esteem),
- Örgüte bağlılık,
- Güvensizlikle baş edebilme (tolerance of insecurity),
- Zorluklarla tek başına mücadele edebilme becerisi.

Kendine güveni düşük olan çalışanların, işten çıkarılan arkadaşlarının haksızlığa uğradığı konusunda, diğer arkadaşlarından daha fazla suçluluğa kapıldığı bu nedenle yaptıkları işleri daha iyi yapıp performanslarını yükseltmeye çalıştıkları belirtilmiştir. Ayrıca küçülme sürecine girmeden önce örgüte en fazla sağdık ve bağlı olan çalışanların en olumsuz tepkileri verdikleri de ortaya çıkmıştır. İyimser ve kendini her

²³⁵ Coşkun, 2002b, ss. 154-156 ve Coşkun, 2002a, ss. 252-253.

²³⁶ Güler İslamoğlu ; “Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Sayı: 44. Şubat/2003, s. 48.

türlü zorluğa karşı güçlü görebilen kişilerin ise bu süreçte daha kontrollü ve sakin olabilecekleri vurgulanmıştır²³⁷.

Bu bölümde, işten ayrılanların ve işte kalanların küçülmeye karşı olan tepkilerine ve küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkilerine değinilecektir.

2.1.1. Örgütsel Küçülmenin İşine Son Verilen Personel Üzerindeki Etkileri

Küçülme uygulamalarından en fazla etkilenenler işini kaybedenlerdir. Örgütten ayrılanlar küçülme sonrası birçok problem yaşarlar. Organizasyonun bu durumundan yönetim yerine kendilerini suçlarlar. Bazen kendilerine olan saygılarını kaybederler. İşini kaybetmenin verdiği hayal kırıklığıyla; bazı kişiler depresyona girebilir, bazılarında ise alkol ve uyuşturucu problemleri başlayabilir, aile hayatında bazı sıkıntılar olabilir ve diğer duygusal ve fiziksel rahatsızlıklar görülebilir²³⁸.

Küçülmenin işten ayrılan personel üzerindeki etkileri genel haliyle şöyle sınıflandırılabilir²³⁹:

Maddi Etkiler: İşini kaybeden veya erken emekliliğe sevk edilen kişiler anında gelir kaybıyla karşı karşıya gelirler. Aldıkları tazminat ise genellikle yeni bir iş bulmadan tükenir. Yapılan çalışmalar, işten çıkarılan bireylerin yeni bir iş bulmasının ön görülenden daha uzun bir süre aldığını bu durumun da kişiler üzerinde önemli finansal etkileri olduğunu göstermiştir. Makro düzeyde ise, iş kayıplarından dolayı ekonomik durgunluk görülebilir. Bu durum da işsizliği artırabilir. Finansal kayıplar yeni bir iş buluncaya kadar devam eder. Ancak yeni işten alınacak maaş veya ücret ise genellikle önceki işten alınandan düşüktür.

Sağlığa Etkileri: İş kaybı sadece düzenli bir gelir kaybına neden olmaz. İş kaybedilince birey; stres ve gerilime maruz kalır. İşsizlik geriliminden dolayı bireylerde fiziksel bazı rahatsızlıklar görülebilir. Bu rahatsızlıkların en yaygın olanları arasında; baş ağrıları, mide problemleri, yüksek tansiyon, psikosomatik belirtiler, artan içki tüketimi, içilen

²³⁷ İslamoğlu, s. 48.

²³⁸ Nantaporn Makawatsakul; Brian H. Kleiner; “The Effects of Downsizing on Morale and Attrition”, Management Research News, Vol. 26, No. 4, 2003, p. 55.

²³⁹ Coşkun, 2002b, ss. 153-154

sigara sayısındaki artış ve kendini iyi hissetmeme duygusunun sürekliliğe dönüşmesi gelmektedir.

Tutumlara Etkileri: Yapılan araştırmalar işsizlerin çalışanlarla kıyaslandığında kendilerini çok daha fazla tatminsiz hissettiklerini, işini kaybetmenin ekonomik gerginliği artırdığını, bu ekonomik gerginliğin kendi değerinin farkında olmak ve ustalık gibi bireysel duygularla olumsuz bir bağlantısının olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bazı teknik ve profesyonel çalışanların işten çıkarılmayı daha ılımlı karşıladıklarına ilişkin bulgular da vardır. Bu kişiler gelecek hakkında iyimserliklerini koruyan, değerinin artacağına inanan ve bu iş kaybının kendileri için fırsat olacağını düşünen kişilerdir. Yani, işten çıkarılanların küçülmeye karşı gösterecekleri tepki, onların sahip oldukları beceri ve kaynak donanımının bir fonksiyonudur. Beceri ve donanım arttıkça yeni bir iş bulma ihtimalinin yüksekliği sebebiyle tepkinin şiddeti azalacaktır.

Aile İlişkilerine Etkileri: İş kaybı tecrübesi sadece bireyi değil bireyin ailesini de etkiler. İş kaybı ailenin hayat standartlarını değiştirir. Ailenin harcamalarında yeni bir düzenleme yapması gerekebilir. Özellikle eşin iş kaybına verdiği duygusal tepki daha sonraları diğer eşin psikolojisini de etkileyebilir. Bu gelişmelere bağlı olarak aile iklimi bozulur ve birliktelik duygusu azalırken aile içi çatışma artabilir.

Görüldüğü üzere küçülme sonrası işten çıkarılan bireylerin finansal durumları bu uygulamadan olumsuz yönde etkilenirken, işten çıkarılmanın yol açtığı şok ve hayal kırıklığı bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarının bozulmasına yol açabilmektedir. Gerek işten çıkarılan bireyin iş tatmininin azalması, gerekse aile ilişkilerinin ve sosyal ilişkilerin zarar görmesi, bireylerin yaşam tatminlerinin düşmesine de neden olabilmektedir. İşten çıkarılanların yaşadığı bu olumsuzluklar, özellikle gelişmiş ülkelerde kamu oyunun büyük tepkisine yol açarak firmanın imajını olumsuz yönde etkileyip, firmayı sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyen bir firma gibi gösterebilir. Bu nedenle daha önceki bölümde de bahsedildiği gibi işten ayrılacaklara yönelik; yeniden eğitim, yerleştirme, işten çıkarma tazminatı vb. gibi desteklerin verilmesi hem ayrılanların gösterecekleri tepkinin şiddetinin azalması hem de kalanların işten çıkarılmalardan daha az etkilenmesi açısından oldukça önemlidir.

2.1.2. Örgütsel Küçülmenin İşletmede Kalanlar Üzerindeki Etkileri ve Kalanların Küçülmeye Karşı Gösterdikleri Tepkiler

Yapılan araştırmalar, organizasyonların küçülmesi veya kademe azaltmasından sonra organizasyonda kalan kişilerin ayrılanlar kadar, değişimden derin bir şekilde etkilendiğini ortaya koymaktadır²⁴⁰.

Küçülme uygulamalarından etkilenen kalanlar, küçülmeye karşı birbirinden farklı tepkiler gösterebilirler. Bu tepkiler davranışsal ve tutumsal (attitudinal) tepkiler olmak üzere iki gruba ayrılabilir²⁴¹. Kalanların küçülmeye karşı gösterdikleri tutumsal tepkiler; kuşku, suçluluk, ihanet, kızgınlık, düşmanlık, güvensizlik, moral ve motivasyon düşmesi, belirsizlik hissi, iş güvensizliği ve örgüte olan bağlılığın azalması şeklinde olabilir. Davranışsal tepkiler ise; kalanların daha ihtiyatlı ve dikkatli olması, risk almada isteksizlik, işe devamsızlığın artması, performansın ve verimliliğin düşmesi ve personel devir hızının artması gibi tepkilerdir.

Brockner ve Greenberg (1990) ise işte kalanların tepkilerinin sempatik ve sempatik olmayan tepkiler olmak üzere iki farklı tarzda ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir²⁴². Eğer çalışan, küçülme sürecinde işten çıkarılan çalışma arkadaşına karşı sempati duymuyorsa, işten çıkarılmaların çok adil olarak yapıldığını ve küçülme kapsamına alınan kişilerin çok doğru seçildiğini düşünüp, işten çıkarılanlarla arasına mesafe koyup daha fazla çalışmaya başlayacaktır. Ancak işten çıkarılanlara karşı sempati duyuyorsa, işten çıkarılmaların adil yapılmadığı, işten çıkarılanların doğru seçilmediği düşüncesi ağır basacak ve bu durum çalışanın şirkete karşı olumsuz duygular, tutumlar ve davranışlar göstermesine yol açacaktır. İşte kalan ile işten çıkarılan kişinin işlerindeki karşılıklı bağımlılık, yakınlık derecesi ve şirkete bağlılık da bu süreçten etkilenmede önemli rol oynayacaktır. Daha önceden böyle bir yakınlık varsa, çalışanın işten ayrılana sempati duyma olasılığı artmaktadır. Ayrıca beklenmeyen bir kişinin işten çıkarılması da, bu kişiye karşı sempatiyi artırıp örgüte karşı daha fazla hırs duyulmasına neden olabilmektedir.

²⁴⁰ Baruch, p. 29.

²⁴¹ Adrian Thornhill; Mark N.K. Saunders; Jo Stead; "Downsizing, Delaying- But Where's The Commitment?", Personnel Review, Vol. 26, No. ½, 1997, p.82.

²⁴² İslamoğlu, s. 48.

Spreitzer ve Mishra' ya göre ise örgütsel küçülme sonrası işletmede kalanlar dört farklı tepki gösterebilirler. Bu tepkiler aktif ve pasif, yıkıcı ve yapıcı tepkilerin birleşiminden oluşur²⁴³.

Kalanların Küçülmeye Gösterdikleri Yapıcı ve Yıkıcı Tepkiler	Yapıcı Tepkiler	Yardım Etmeye Hazır Tepkiler - İtaat - Emirleri takip etme/ onlara uyma - Rutin davranışlar	Ümit Verici Tepkiler - Ses getirme - Risk alma - Problem çözme
	Yıkıcı Tepkiler	Korku Veren Tepkiler - Geri çekilme/sessizlik - Şok - Hareketsizlik	Kuralları Çiğneyen Tepkiler - Öfke - Meydan okuma - Şiddet
		Pasif Tepkiler	Aktif Tepkiler

Kalanların Küçülmeye Gösterdikleri Aktif ve Pasif Tepkileri

Şekil 2.1. İşletmede Kalanların Örgütsel Küçülmeye Karşı Gösterdikleri Farklı Tepkiler

Kaynak: Gretchen M Spreitzer; Aneil Mishra; “Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects of Trust and Empowerment”, <http://www.usc.edu/dept/geography> , Erişim Tarihi: 02.05.2005, p.5.

Korku Veren Tepkiler: Bu grupta yer alan kalanlar, davranışsal ve psikolojik olarak işten geri çekilme ve içine kapanma eğilimindedirler. Hatta bu kişilerde hareketsizlik bile görülebilir. Bu tip geri çekilme veya hareketsizlikler, kaygı ve endişelerden ileri gelmektedir. Bu kalanlar aynı zamanda küçülme uygulamalarının kendi kontrollerini kaybettiğini düşünebilirler. Ayrıca bu kişilerde işten soğuma ve çaresizlik de

²⁴³ Gretchen M Spreitzer; Aneil Mishra; “Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects of Trust and Empowerment”, <http://www.usc.edu/dept/geography> , Erişim Tarihi: 02.05.2005, pp. 4-6.

oluşabilir. Kişisel ilgi ve gayretlerini azaltarak, zarar verici durumlara sebep olma eğilimindedirler. İşe gelmeme veya geç gelme yoluyla kendilerini tatminsizliğe iten faktörlerden uzaklaşmaya çalışırlar, çünkü bu faaliyetler onların daha fazla kontrol hissetmelerine neden olur. Bu kaçış iş dışı aktivitelere odaklanarak, kendilerine kontrol sağlamak şeklinde de olabilir. Kısaca bu grupta yer alan kalanların küçülmeye karşı gösterdikleri tepkiler pasif fakat örgüt için yıkıcıdır.

Yardım Etmeye Hazır Tepkiler: Bu tepkilerde korku veren tepkiler gibi pasiftirler. Ancak yardım etmeye hazır tepkiler gösteren kalanlar, tahrip edici veya yıkıcı değil yapıcıdır. Organizasyondan geri çekilmek veya hareketsiz kalmak yerine küçülmeye, verilen emirleri itaatkar bir şekilde takip ederek karşılık verirler. Korku veren tepkileri gösteren kalanlar küçülme uygulamalarının kendi menfaatleriyle zıt olduğuna inanırken, yardım etmeye hazır kalanlar bunun tam tersine, örgütsel küçülmenin temel olarak iyi niyetli olduğuna inanırlar ve küçülme uygulamalarının onlara verdiği direktifleri uygulama konusunda isteklidirler. Kendilerinden ne isteniyorsa kabul ederler, çünkü yapılan şeylerin kendilerine zarar vereceğini düşünmezler.

Kuralları Çiğneyen Tepkiler: Bu gruba giren kalanlar küçülme sürecinde aktif bir rol oynarlar fakat, tahrip edici ve yıkıcıdır. Bu kalanların tepkileri yardım etmeye hazır kalanların tepkilerinin tam tersi şeklindedir. Çünkü bu kişiler psikolojik sözleşmenin aleni bir şekilde ihlal edildiğini algırlar. Bu nedenle küçülme sürecinde yönetime karşı meydan okuyarak, şiddetli bir şekilde yıkıcı faaliyetlerde ve sabotaj faaliyetlerinde bulunabilirler. Küçülme sürecinde yönetimle birlikte çalışmak yerine, küçülme sürecini sorgularlar ve küçülmeye müdahale ederler.

Ümit Verici Tepkiler: Korku veren tepkilerin tam tersidir. Bu tepkileri gösteren kalanlar hem aktif hem de yapıcıdır. Bu kalanlar örgütün amaçlarını, hedeflerini destekler. Çünkü kendilerini organizasyonun gelişmesine yardımcı bir ortak olarak görürler. Yardım etmeye hazır kalanlar gibi sadece verilen emirlere itaat etmekten ziyade, risk almaktan korkmazlar ve organizasyonun rekabet gücünü geliştirmenin yollarını ararlar. Bu tepkiler küçülme literatüründe “kurumsal vatandaşlık davranışı” olarak da tanımlanabilir.

Yukarıda da açıklandığı gibi kalanlar küçülmeye karşı olumlu veya olumsuz bir takım farklı tepkiler gösterebilirler. Küçülmeye karşı gösterilen olumsuz tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi, kalanların psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönündeki düşünceleridir. Bu düşünceye bağlı olarak kalanlarda; moralin, kendine saygı, örgütsel bağlılık, güven ve verimliliğin azalması, iş güvensizliğinin artması gibi olumsuz sonuçlarla psikolojik rahatsızlıkların artması görülebilir²⁴⁴. Ayrıca kalanların iş yerindeki sosyal ilişkileri de bu durumdan ve küçülmeden etkilenir. Küçülme sonrası birlikte çalışan kişiler arasında dayanışma ve sevgi azaldığı için, fikir ayrılıkları, çatışmalar ve kavgalar artar. Yani küçülme birbirine bağlı olan örgüt üyelerini de ayırabilir²⁴⁵. Philadelphia’da bir işe yerleştirme firması olan Right Associates tarafından küçülen firmaların yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin % 74’ü çalışanlarda moralin düştüğünü, çalışanların gelecekte olacak bir işgücü çıkarımından dolayı korktuklarını ve yönetime karşı güvensizlik duyduklarını söylemişleridir. Industry Week Magazine tarafından 1000 okur üzerinde yapılan bir araştırmada ise orta kademe yöneticilerinin %60’ı 5 yıl öncesiyle kıyaslandığında, yöneticilerine daha az bağlılık hissettiklerini bildirmişlerdir²⁴⁶.

2.2. KALANLAR SENDROMU (SURVIVOR SYNDROME)

Küçülme sonrası kalanların yaşayacağı en olumsuz tecrübelerden birisi “Survivor Syndrome” denilen kalanlar sendromudur. Kalanlar sendromu; işte kalanların küçülmeye karşı gösterdikleri tepkilerin ve davranışların bir toplamı veya seti olarak tanımlanmıştır²⁴⁷. İşte kalanlar sendromu bazı insan kaynakları yöneticileri tarafından ise; örgütsel küçülme sonrası işten çıkarılmayıp kalan çalışanların, karmaşık duygu ve davranışları olarak ifade edilmiştir²⁴⁸.

Bu kavram ilk kez 1968 yılında Nederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya’da atılan atom bombasından sonra, kişilerin yaşadığı korku, endişe ve panik durumunu

²⁴⁴ Ernie Stark; Linda T. Thomas; Paul Poppler; “Can Personality Matter More Than Justice? A Study of Downsizing and Layoff Survivors in the USA and Implications for Cross Cultural Study”, Academy of Business and Administrative Sciences 2000, International Conference Prague, Czech Republic , p. 5.

²⁴⁵ Wang-Bae Kim; “Economic Crisis, Downsizing and Layoff Survivor’s Syndrome”, Journal of Contemporary Asia, Vol. 33, No. 4, 2003, p. 457.

²⁴⁶ Cascio, p. 101.

²⁴⁷ Baruch, p. 30.

²⁴⁸ Applebaum, 1997, p. 281.

“kalanlar sendromu” olarak adlandırılmıştır. Organizasyonlarda da küçülme politikası döneminde bu sendromun yaşandığı araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir; Araştırmalar, küçülme dönemlerinde çalışanların, Japonya’ya atılan atom bombası sonucunda kişilerde görülen sendrom belirtilerinin benzerlerini biraz daha düşük derecede gösterdiklerini ortaya koymuştur²⁴⁹.

Örgütsel küçülme sonrası kalanlarda böyle bir sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri şunlardır²⁵⁰:

- Kurbanlar ile benzer özellikler taşımak,
- Geride kalanların kendilerine olan güvenlerinin düşük olması,
- Örgütsel politikalar ve prosedürler (küçülme sürecinde uygulanan politikalar ve prosedürler),
- Dış çevre,
- Aile ortamı (kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması),
- Yeni iş bulma ihtimali (yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vs),
- Çalışanın maddi olanakları (ailesindeki diğer kişilerin gelir düzeyi, yaşam standartları vs.),
- İş tatmini,
- Sosyal konum.

Yukarıdaki belirtiler, kişisel özellikler ve beklentiler kişiden kişiye değişebilmektedir. Söz konusu belirtiler, her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir. Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanları iş güvenliğine önem veren şirketlerde bu sendromun çok daha yoğun yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Kalanlar sendromunu yoğun olarak yaşayan kişilerde²⁵¹:

- Riskten uzak durma,
- Başkalarını şikayet etme (özellikle astı),
- Yöneticilerine karşı kendini koruma ihtiyacı,
- İnkâr etme eğiliminin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

²⁴⁹ Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Erişim Tarihi: 07.12.2004

²⁵⁰ Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Erişim Tarihi: 07.12.2004

²⁵¹ Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Erişim Tarihi: 07.12.2004

Görüldüğü üzere demografik özellikler, sosyal konum, aile, dış çevre gibi bir çok faktör kalanlar sendromunun ortaya çıkışında etkili olmaktadır. Kalanlar sendromu bireylerin riske , işe ve iş arkadaşlarına karşı tutumlarını etkilemektedir.

Kalanlar sendromuna bağlı olarak David M. Noer işte kalanların negatif anlamda 12 farklı duygusal ve zihinsel tecrübe yaşadıklarını belirtmiştir. Bu duygusal ve zihinsel olumsuzluklar şunlardır²⁵²:

1. **İş Güvensizliği:** İşte kalanlar, ne kadar daha aynı işte kalabileceklerini düşünmekte, başka bir iş aramak için kendilerini hazır hissetmemekte ya da dışarıda iş imkanı olmadığını düşünmektedirler. Bu iş güvensizliği ise onların işteki tutum ve davranışlarını etkilemektedir²⁵³. Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre kalanların iş güvensizliğinin derecesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar; algılanan korku ve algılanan kontroldür²⁵⁴.

Algılanan korku: İşi kaybetme ihtimali ve bunun birey üzerinde yarattığı korku.

Algılanan kontrol: Çalışanların kendilerinin veya kendi yöneticilerinin, onlara yardım etmek için iş kaybının negatif sonuçlarını önleyecek bazı önlemler alabileceklerine ilişkin inançlarından etkilenir.

Eğer çalışanda algılanan korku yüksek ve algılanan kontrol düşük ise iş güvensizliğinin seviyesi yüksektir. Eğer algılanan korku düşük, algılanan kontrol yüksek ise iş güvensizliği düşüktür. İkisi de yüksek veya ikisi de düşük olduğu zaman iş güvensizliği normaldir.

2. **Adaletsizlik:** Bazen kalanlarda, yöneticiler tarafından yapılan işten çıkarma seçimleri hakkında ve şirketi yönetebilme yeteneği konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bir çok organizasyon ilk defa küçüldüğü için, küçülmeyi etkili bir şekilde planlayamamakta, yönetememekte ve uygulayamamaktadır. Bu da

²⁵² Applebaum, 1997, p. 281.

²⁵³ Applebaum, 1997, p. 281.

²⁵⁴ Joel Brockner; Steven Grover; Thomas F. Reed et Al; "Layoffs, Job Insecurity and Survivors Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", Academy of Management Journal, Vol, 35, Iss. 2, 1992, pp. 413-414.

çalışanların süreci adaletsiz olarak algılamalarına neden olmaktadır²⁵⁵. Küçülmenin adaletsiz olarak algılanması ise kalanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

3. Depresyon, Endişe ve Bitkinlik: Örgütsel küçülme süreci çalışanları işten çıkarmak zorunda kalan yöneticiler ve çalışma arkadaşlarını kaybeden işgörenler için moral bozucu ve streslidir. Yeni yapıyı hazırlayacak yöneticilerde dahil hiç kimse bu sürece hazır değildir²⁵⁶. Özellikle işgücü çıkarımlarının, hem liderlerin hem de işletmede kalanların kaygı ve endişelerini artırdığı görülür. Çünkü Amerikan kültürü gibi, bazı kültürler büyümeyi vurgularlar. Eğer büyüme bir başarı göstergesiye, küçülme gibi örgütsel değişim türleri verimsiz ve başarısız liderliğin bir sonucu olarak görülür. Böyle bir durumda işgücü çıkarımlarını uygulayan liderlerin de iş güvencesi tehdit altında olabilir²⁵⁷. Bu noktada şu söylenebilir ki; işte kalanların yaşadıkları endişelerin en başında “şu an işten çıkarılmamış olmama rağmen sıradaki giden ben mi olacağım?” sorusu gelir²⁵⁸. Uygulamalı araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, işten çıkarılmaların olduğu yerlerde çalışanların, işgücünün azaltılmasına bağlı olarak aşırı iş yükünün ortaya çıkacağı endişesiyle oldukça stresli olabilecekleri de görülmüştür. Brockner yaşanan bu strese bağlı olarak çalışanların tutum ve davranışlarının değişeceğini, örgüte bağlılığın ve iş tatmininin azalacağını, işten ayrılma niyetinin artacağını ileri sürmüştür²⁵⁹. Görüldüğü üzere küçülme sadece çalışanlar arasında değil, yöneticiler arasında da kaygı, endişe ve depresyona sebep olmaktadır.

4. Risk Almada ve Motivasyonda Azalma: Kalanların bir çoğu düşük performans değerlemeleri sonucu, işini kaybetme korkusuyla, yeni bir görevi kabul etmemekte ve arkadaşlarıyla ve işle ilgili problemleri tartışmamaktadır. Ayrıca kalanlar küçülme sonrası boşalan pozisyonları doldurabilecek yeteneklere sahip olmadıklarını da düşünerek korkabilmektedirler²⁶⁰.

²⁵⁵ Applebaum, 1997, p. 281.

²⁵⁶ Applebaum, 1997, p. 281.

²⁵⁷ Sutton, p. 202.

²⁵⁸ Applebaum, 1997, p. 281.

²⁵⁹ Fiona Campbell; Les Worrall; Cary Cooper; “The Psychological Effects Of Downsizing And Privatisation”, University of Wolverhampton: Working Paper Series, 2000, p. 8.

²⁶⁰ Applebaum, 1997, p. 281.

- 5. Güvensizlik ve İhanet:** Bazı organizasyonlar küçülme sürecini o kadar kötü organize ederler ve yönetirler ki bu durum çalışanlarda şiddetli bir güvensizliğe yol açar. Bazı kalanlar artık organizasyonun geleceğinde olmadıklarını veya organizasyonun bir üyesi olmadıklarını düşünürler²⁶¹. Bazı kalanlar da işten ayrılan arkadaşlarına karşı suçluluk ve ihanet duygusuna kapılabilirler. Kendi girdilerinin işten ayrılan arkadaşlarının girdilerinden daha fazla olmadığını algırlar ve bu eşitsizliği giderecek tepkiler verirler. Bu tepkiler çok çalışma şeklinde de olabilir²⁶². Brockner, direkt olarak işten çıkarılmalarla ilgili öğrencileri kullanarak bir laboratuvar çalışması yapmıştır²⁶³; Bu araştırmada öğrencilere bir örnek olay “case” verilmiştir. Deney grubuna yani işten çıkarılmalarla maruz kalan gruptaki öğrencilere ne hissettikleri ve süreci adaletli algılayıp algılamadıkları sorulmuştur. Bu araştırmanın sonuçları motivasyon teorilerinden eşitlik teorisini destekler nitelikte çıkmıştır. İşten çıkarılmalar neticesinde kalanlarda suçluluk duygusunun arttığı, ayrıca kalanların ortaya çıkan eşitsizlik durumunu düzeltmeye çalışan davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir.
- 6. Karşılıklı Bağlılık Eksikliği:** Bazı kalanlar küçülme sonrası organizasyonun kendilerini tamamı ile terk ettiğini, kendilerine değer verilmediğini, saygı gösterilmediğini hissederek²⁶⁴.
- 7. Planlama ve İletişimde Tatminsizlik:** İletişimin yetersizliği ve çalışanları işten çıkarılmalarla yeterince hazırlamadan işlerine son vermek, kalanların sürece kuşkuyla bakmalarına neden olur²⁶⁵. 1992 yılında 1020 insan kaynakları yöneticisiyle yapılan bir araştırma, son beş yılda küçülen firmaların sadece %44’ünün küçülme planının ayrıntılarını çalışanlarıyla paylaştığını, daha azının (% 34) kalanlara firmanın yeni stratejisinin nasıl uygulanacağını söylediğini göstermiştir²⁶⁶. Örgütsel küçülme, çalışanların alışık oldukları iş ortamını değiştirecek, çalışanlar bir şekilde değişmiş bir çevrede çalışacaklardır. Eğer bu

²⁶¹ Applebaum, 1997, p. 281.

²⁶² Applebaum, 1999b, p. 545.

²⁶³ Campbell, p. 8.

²⁶⁴ Applebaum, 1997, p. 282.

²⁶⁵ Applebaum, 1997, p. 282.

²⁶⁶ Cascio, p. 101.

değişimin nedenleri, amaçları, nasıl uygulanacağı, kişilerin bundan nasıl etkileneceği yönetim tarafından çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmazsa değişime karşı direniş artacak ve çalışanlar aktif veya pasif bir çok tepki göstereceklerdir.

David M. Noer'in belirlediği küçülmeye karşı gösterilen duygusal ve zihinsel olumsuzlukların devamı şu şekildedir²⁶⁷:

8. **İşten Çıkarma Süreciyle İlgili Tatminsizlik:** İşten çıkarmaların, çalışanların hislerini dikkate almadan yapılması ya da çalışanları küçük düşürecek, utandıracak tarzda yapılması çalışanlarda yönetime karşı sürekli bir kızgınlık yaratır.
9. **Stratejik Yön Eksikliği:** Kısa dönemli nakit problemlerine odaklanmak; çalışanların şirketin uzun dönemli stratejisinin geçerliliği konusunda şüpheye düşmesine yol açar.
10. **Yönetime Karşı Güvenirliliğin Eksilmesi:** Bazı çalışanlar küçülme sonrası, artık yönetimin, organizasyonun temel iş konularıyla ilgilenebileceğine inanmamaktadırlar.
11. **Kısa Dönemli Kâr Oryantasyonu:** Bazı kalanlar, eğer şirket gelecekte umduğu kâr seviyesine ulaşamazsa, tekrar işten çıkarılmaların olacağından korkarlar.
12. **Sürekli Değişim Hissi:** Kalanlar arsında bu şirkette çalışmanın artık eskisi kadar iyi olmayacağı yönünde bir his vardır.

Yukarıda sayılan bu faktörlere ilaveten, Brockner ve arkadaşları işten çıkarılmaların ardından, kalanların katılım seviyesi ile ilgili de araştırmalar yapmışlardır. Sonuçta işten çıkarılmaların az olduğu işletmelerde iş etiği gereği çalışanlarda katılımın olduğu ancak işten çıkarmaların boyutları arttıkça iş etiğinin de anlamını kaybettiği ve katılımın düştüğünü tespit etmişlerdir²⁶⁸.

²⁶⁷ Applebaum, 1997, p. 282.

²⁶⁸ Campbell, p. 9.

Duruma farklı bir açıdan bakan ve kalanların kıskançlığını açıklayan bir araştırma ise Amerika’da yapılmıştır²⁶⁹. Bu araştırmada kalanların işten ayrılanları kıskandığı ortaya çıkmıştır. Bu noktada “ giden mi şanslı kalan mı? ” sorusuyla ilgili düşünceler artmıştır. Noer 1993 yılında yaptığı bir araştırmada kalanların işini kaybetmediği, hala bir işi olduğu ve bu nedenden dolayı şanslı oldukları yönündeki düşüncelere oldukça kızdıklarını ortaya koymuştur. Çünkü kalanlar; çok ağır iş yükü, daha çok sorumluluk ve potansiyel stresle karşı karşıya kaldıklarını düşünmektedirler.

Örgütsel küçülme sadece alt kademelerde çalışan işgörenleri etkilemez. Yöneticiler de örgütsel küçülmeden oldukça olumsuz bir şekilde etkilenebilirler. Küçülme sonrası işte kalan yöneticiler farklı bir çevrede çalışacaklar ve kendilerini önceki kadar sıcak olmayan bu yeni organizasyona adapte etmeye çalışacaklardır. Bazı yöneticiler bu yeni ortama uyum sağlarken bazıları bu yeni şartlar altında çalışma konusunda isteksiz olacaklardır²⁷⁰.

Sonuç olarak şu söylenebilir ki; kalanlar sendromu, şirketlerin önündeki gelişim ve değişim için ciddi bir engel teşkil etmektedir ve bu olumsuzluklar giderilmeden küçülme politikalarından yarar sağlamak mümkün olmamaktadır. Yoğun yaşanan bir kalanlar sendromunun yaklaşık beş yıl sonra bile çalışanlar üzerinde etkileri olduğu görülmüştür²⁷¹. Bu nedenle küçülmenin kalanlar üzerindeki olumsuz etkilerini minimuma indirmek ve kalanlar sendromunu mümkün olduğu oranda ortadan kaldırmak gerekmektedir. Buna ilişkin bazı öneriler aşağıda verilecektir.

2.2.1. İşte Kalanların Olumsuz Tepkilerini ve Kalanlar Sendromunu Önleyebilmek İçin İzlenmesi Geren Stratejiler ve Bazı Çözüm Önerileri

Kalanlar sendromunun önlenmesi ve örgütsel küçülmenin kalanlar üzerindeki negatif etkilerinin minimize edilmesi oldukça uzun ve zahmetli bir süreçtir. Bu süreçte hem kalanlara hem de yönetime düşen bir takım görevler vardır.

²⁶⁹ Campbell, p. 9.

²⁷⁰ Applebaum, 1997, p. 282.

²⁷¹ Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Erişim Tarihi: 07.12.2004.

Küçülme sonrası işte kalanların olumsuz tepkilerini önleyebilmek için yönetim tarafından bazı tedbirler alınabilir. Bu tedbirler şöyle sıralanabilir²⁷²:

- Çalışanlar, azaltılması gereken bir maliyet unsuru olarak değil, şirketin geliştirip eğiteceği çok önemli bir varlık olarak ele alınmalıdır.
- Çalışanlar ne olup bittiğini bilmiyorlarsa, değişim konusunda şirkete yardımcı olamazlar. Eğer işte kalanlar, küçülme konusunda önceden bilgilendirilip, güdülenip bu konuda hazırlıklı olurlarsa, kalanların performansları yavaş yavaş artacaktır. Bu nedenle iletişim işte kalanlar sendromunun önlenmesi için en etkili tedavi yöntemlerinden birisidir.
- Eğer örgüt ikliminde açıklık ve güven varsa, eksik gelen bilgiler bile olumlu olarak algılanacaktır. Güven ortamının oluşmadığı şirketlerde ise gelen her bilgi kuşku ile karşılanıp, bir anlam çıkarılmaya çalışılacaktır. Herkesin güvenini kazanabilmek için yönetim, çalışanlarıyla açık ve samimi diyaloglar kurmalıdır.

Bu konuda yapılacak bir diğer çalışma ise kalanların ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılamak olabilir. Doğal olarak firmalar küçülme uygulamasıyla birlikte, pozitif değerlerini artırmak ve negatifleri en aza indirmek isterler. Ancak kalanların kariyer konularına bağlı olarak, küçülmeye karşı farklı tepkiler verecekleri de bir gerçektir. Verimliliği artırmak ve kalanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak için, kalanlara işlerini yapmakta ihtiyaç duydukları kaynaklar verilmelidir. Isabella, küçülmeden sonra kalanların üç farklı ihtiyaçları olabileceği belirtmiştir. Bunlar; performans ihtiyaçları, ilerleme ihtiyaçları ve büyüme ve kendini güvende hissetme ihtiyacıdır²⁷³.

Performans İhtiyaçları: Küçülme sonrası bireyler çalışırken bazı teknolojik kaynaklar ve insan kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Bu noktada çalışanlar; insan, para, destek servisleri gibi şirketin elindeki kaynaklara ilişkin hangi bilgilere ihtiyaç duyacaklarsa, bu konuda firma kalanlara doğru bilgiler vermelidir. Yani bireyler kendilerinden istenen performans standartları ve bu standartları gerçekleştirmek için kendilerine sağlanacak kaynaklar hakkında bilgi almak isterler.

²⁷² İslamoğlu, ss. 49-50.

²⁷³ Lynn A. Isabella; "Downsizing: Survivors' Assessments", Business Horizons, Vol. 32, No. 3, May/June 1987, p.40.

İlerleme İhtiyaçları: Küçülme sonrası bireyler kariyer fırsatları ve farklı kariyer patikaları hakkında bilgi almak isterler.

Büyüme ve Kendini Güvende Hissetme İhtiyacı: Küçülmeden sonra bireyler iş güvenliğinin olup olmadığı, yükselme ve terfi imkanlarının olup olmadığı gibi konularda bilgi almak isterler.

Kalanların bu tip ihtiyaçlarının belirlenip karşılanması kalanlar sendromunun önlenmesi, dolayısıyla küçülmenin başarısı için oldukça önemlidir.

Bu faktörlere ilaveten kalanlar sendromunun önlenmesinde geliştirilmiş modellerden de faydalanılabilir. Bu modellerden en sık kullanılanları şunlardır:

2.2.1.1. Brockner Modeli

Brockner 1992 yılında yaptığı araştırmada, kalanlar sendromunun giderilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Brockner organizasyonu bütüncül bir bakış açısıyla ele almış ve insan olgusuna fonksiyonel açıdan bakmıştır. Brockner'a göre²⁷⁴:

- Geride kalanlar küçülme uygulamasının adil olarak yapıldığına ve uygulandığına inanırlarsa daha az sorun yaşanacaktır.
- İşgören çıkarma nedenleri, kriterleri ve yöntemi net olmalı ve çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- İşten çıkarma stratejisi, kurum kültürüyle örtüşür nitelikte hazırlanmalıdır.
- İşten çıkarma politikasının belirlenmesi aşamasında çalışanların karar sürecinde yer alması adaletsizlik ve haksızlık yapıldığı yönündeki düşünceleri en az seviyeye indirebilir.
- Küçülme sırasında sağlıklı bilgi akışı ve iletişim sağlanmalıdır.
- Çalışanlar adil davranıldığına inandırılmalı ve gerekli olan her seviyeden elemanın işten çıkarılması yoluna gidilmelidir.
- Kademe azaltmada kullanılan yöntem ve uygulamalar hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- Ayrılanlar için yeni iş imkanları sağlanmalı ve bu konuda eğitim ve geliştirme programları hazırlanmalıdır.

²⁷⁴ Sayılı, ss. 35-36.

- Kalanlara kendileri için yeni fırsatların olduğu konusunda bilgi verilmelidir.
- Kalanların eksik yönleri doğru tespit edilerek kalanlar yeni eğitim programlarıyla desteklenmelidir.

Brockner'a göre, küçülme süreciyle ilgili birçok değişim bireyler açısından fırsat veya tehdit olarak görülebilir. Bu noktada küçülme süreci üç temel safhaya ayrılabilir. Kalanlar sendromunun önlenmesi açısından bu üç aşamada yapılması gereken faaliyetler şunlardır²⁷⁵:

Küçülme Öncesi

- Strateji, kurum kültürü ve küçülme politikası arasındaki ilişki değerlendirilmelidir.
- Bireylerin küçülmeden nasıl etkileneceği belirlenmelidir.
- Yeni organizasyonda kalacak kişiler belirlenmelidir.
- Yöneticilere ve amirlere eğitim verilmelidir.

Küçülme öncesi planlama yapılırken, kimlerin örgütte kalacağı ve kalan kişilerin küçülmeden nasıl etkileneceği belirlenip, yöneticilere küçülme sonrası uygulamaların nasıl yapılacağına ilişkin eğitim verilirse, kalanlar sendromunun olumsuz etkileri en aza indirilebilir.

Küçülme Sırasında

- Çalışanlara mümkün olduğunca fazla bilgi verilmelidir.
- İletişim çok önemli olmalı ve iyi planlanmalıdır.
- Kişiler cesaretlendirilmelidir.
- İşten çıkarılanlara ve kalanlara saygılı davranılmalıdır.
- Yöneticiler ulaşılabilir kılınmalı ve çalışanlar istedikleri zaman yöneticileri görebilmelidir.
- Değişim sürecinde aktiviteler organize edilmelidir.

²⁷⁵ Lynda Dupuis; Sylvia Boucher; Lorraine Clavel; "Downsizing Its Effects on Survivor", Monograph, Vol. 4, August 1996, <http://www.employee-termination-guidebook.com>, Erişim Tarihi: 02.05.2005, pp. 6-7.

Küçülme uygulamaları esnasında ise kalan işgörenlere yapılan faaliyetlerle ilgili detaylı bilgi verilirse, iletişim kanalları açık tutulursa ve kalanlara hoş görüyle yaklaşılsa bu küçülmenin daha makul karşılanmasına yardımcı olacaktır.

Küçülme Sonrası

- Çalışanlar sürece katılmalıdır.
- İş zenginleştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Faydasız işler elimine edilmelidir.
- Kalanların yeni fırsatların farkında olduğundan emin olunmalıdır.
- Kalanları eksik yönleri tespit edilmeli ve kalanlar eğitimle desteklenmelidir.

Görüldüğü üzere bu model daha çok kalanlar sendromunun önlenmesinde organizasyona düşen görevler ve küçülme sürecinde organizasyonun yapması gereken konularda tavsiyelerde bulunmaktadır.

2.2.1.2. Noer Modeli

Noer 1993 yılında öncekilerden farklı olan bir model geliştirmiştir. Noer, kalanlar sendromunu ciddi ve karmaşık bir hastalık olarak görür. Bu hastalığın kişisel gerçekler ve organizasyona bağımlılık arasındaki çatışmadan ortaya çıktığını düşünür. Noer kalanlar sendromunu; yani bu ciddi hastalığı önlemek için dört seviyeli çözüm modeli geliştirmiştir. Noer'e göre her seviyedeki olumlu sonuç bir sonraki seviyeyle birleşmekte ve sonraki basamağın etkisini güçlendirmektedir. Bu dört seviye şöyle açıklanabilir²⁷⁶:

1. Seviye: Küçülme süreciyle ilgilidir ve kalanların avantajlarına işaret eder²⁷⁷. Küçülme süreci kalanların avantajlarını kaybetmelerine neden olmamalıdır. Bu kalanların sendromundan daha az etkilenmeyi sağlayacaktır²⁷⁸. Eğer birey küçülmeyi tehditten ziyade fırsat olarak algılasa ve bireye elde edeceği kazançlar yönetim tarafından gösterilirse, bu kalanları olumlu yönde etkiler.

²⁷⁶ Dupuis, p. 7.

²⁷⁷ Dupuis, p. 8.

²⁷⁸ Sayılı, ss. 36-37.

2. Seviye: Bastırılmış duygu ve düşüncelerin dışarı atıldığı seviyedir. Bu aşamada işgören psikolojik olarak rahatlatılmalı ve işgörenlerin enerjilerini olumlu yönde kullanmaları amaçlanmalıdır.

3. Seviye: Bu aşamada işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve kendi beklenti ve değer yargılarını rasyonel bir tarzda değerlendirmeleri sağlanmaya çalışılır ve kendi özgüvenlerini kazanmalarına yardımcı olunabilir.

4. Seviye: Organizasyonun yeni kültürünü ve yeni psikolojik sözleşmeyi yansıtan örgütsel sistem ve yapıyı kurmayla ilgilidir²⁷⁹. Yeni örgüt kültürü ve psikolojik sözleşme yapıya ve uygulamalara yansıtılmalıdır. Böylece bireyler küçülme uygulamalarının başarılı olduğuna ve örgüt içindeki durumlarının küçülme öncesiyle kıyaslandığında daha iyi olacağına inanabilirler.

Bu modelin önceki modelden temel farkı örgüte sorumluluk yüklemekten ziyade sendromun önlenmesinde bireye daha fazla sorumluluk yüklemesidir.

2.2.1.3. Richer Modeli

Richer modelinde güven bunalımı üzerinde durmuş ve güven artırıcı önlemlerin alınması gerektiğini vurgulamıştır. Diğer iki modelde olduğu gibi bu modelde de iletişim, bilgilendirme ve küçülmenin gerçekçi nedenlerinin rasyonel bir şekilde ortaya konması güven artırıcı faktörler arasında görülmüş ve şu öneriler belirlenmiştir²⁸⁰:

- İşgörenleri kendilerini etkileyen karar mekanizmalarına dahil etmeye devam edin.
- Yakın ilişki ve iletişimin hakim olduğu davranışlara ağırlık verin ve çalışanları ödüllendirin.
- Devam eden ve yapılacak yeni değişiklikler konusunda “neden, nasıl, nerede ve ne zaman” sorularına cevap olabilecek şekilde çalışanları bilgilendirin.
- Sürpriz değişiklikleri azaltın.
- Geçmiş ile uyumlu olun.
- Değişim ile ilgili başarılı çalışmaları ve sonuçları duyurun, moral ve motivasyonu artırın.

²⁷⁹ Dupies, p. 8.

²⁸⁰ Sayılı, s. 37.

- Çalışanlara duygularını ifade edebilmeleri için uygun ortamlar hazırlayın, bu yolla çalışanların rahatlamalarını sağlayın ve onları onaylayın.
- Örgüt ve örgüt temsilcilerinin güvenilir ve inanılır olmalarını sağlayın ve onları geliştirin.
 - i. Sevilen, güvenilen ve inanılan konuşmacılar kullanın.
 - ii. Doğru, mantığa uygun ve olumlu mesajlar verin.
 - iii. İletişim ve bilgilendirme için, çoklu kanalları tekrar tekrar deneyin.
 - iv. Hatalarınızı bilin ve telafi edin.

Bu alanda yapılan araştırmalar göstermiştir ki, sendromu önlemek için çabuk ve kolay bir çözüm yolu yoktur. Modeller organizasyonların özelliklerine göre adapte edilmelidir. Kurumların yerleşik kültürleri göz önüne alınarak hangi modelin daha faydalı sonuçlar vereceği yönetim ve insan kaynakları kadroları tarafından saptanmalıdır. Gerekli durumlarda bu modellerin bir arada uygulanması düşünülebilir²⁸¹.

İşletmeler değişim veya kriz dönemlerinde küçülme kararı alabilirler. Küçülme sonrası yaşanan işgücü çıkarımları veya değişen bir ortamda çalışma fikri çalışanlar arasında farklı tepkilere yol açabilir. Bazı çalışanlar bu yeni durumu kendileri için bir fırsat olarak algılayıp olumlu tepkiler verebilirler. Bazı çalışanlar ise yeni durumu ve işgücü çıkarımlarını kabullenmekte zorlanıp ilgilerini ve gayretlerini azaltıp hatta en uç boyutta şiddet davranışlarında bulunarak algıladıkları haksızlığı ve eşitsizliği gidermeye çalışabilirler. Bu tarz tutum ve davranışlar küçülmenin başarısını olumsuz yönde etkilerken, istenilen amaçlara ulaşma noktasında işletmeleri zora sokabilir. Bu nedenle küçülme uygulaması boyunca hatta küçülme planı yapılırken, gerek işten ayrılacakların gerekse işte kalanların muhtemel tepkileri düşünülüp, stratejik bir plan çerçevesinde adımları atmak, küçülme kararı alan firmalar açısından oldukça önemlidir. Çalışanlara karşı açık ve dürüst olunması, bu süreçte çalışanların maddi ve manevi tüm ihtiyaçlarının etraflıca düşünülüp, mümkün olduğunca karşılanması, süreçte çalışanların fikrinin de alınması çalışanların yaşadıkları ve şirkete yaşatacakları olumsuzlukları en aza indirecektir.

²⁸¹ Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Erişim Tarihi: 07.12.2004.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

İşletmeler, ekonomik ve sosyal bir takım amaçlarını gerçekleştirmek üzere, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için kurulmuş ekonomik ve sosyal birimlerdir. Yoğun rekabet ortamında, işletmeleri daha önceden belirledikleri hedeflerine ulaştıracak olan temel kaynak ise işletmelerin insan kaynağıdır.

Bugün, çağdaş insan iş yaşamında ve toplumsal yaşamda daha fazla etki sahibi olmak istemektedir. Bu noktada yapılan işlerin insani yönleri daha önemli hale gelmekte, bireylerin kişilik özellikleri, duyguları, ilgileri ve güdüleri, işte daha çok dikkate alınmaktadır²⁸². Örgüt ile birey arasında kurulan bu bağlar ise, örgütlerin en değerli varlığı olan “işgörenlerin” ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını , ayrıca bireylerde aidiyet duygusunun gelişmesini sağlamaktadır²⁸³.

Şu bir gerçektir ki, örgütler bireyler amaçlarına ulaştıkları zaman amaçlarına ulaşabilirler. Bu nedenle bireylerin örgüt amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimsemeleri, örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istek duymaları gerekir. Bunu başarmanın bir yolu ise çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmaktır.

²⁸² Refik Balay; Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000, s. 11.

²⁸³ Özlem Çakır; İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler; Seçkin Yayınları, Ankara 2001, s. 49.

Son otuz yıldır örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın farklı boyutlarıyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık; bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından, maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan bir değişim ilişkisi olarak ifade edilebilir²⁸⁴. Bu tanım çerçevesinde örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı fayda alışverişi olarak görülür. Çalışan, hem maddi hem de manevi faydalar elde etmek için çaba sarf eder. Çalışanlar harcadıkları çaba ve edindikleri fayda arasında denge sağlamak isterler. Eğer faydalar beklenenden daha düşük ise, çalışanlar harcadıkları çabaları azaltma eğilimine girerler. Bunun en uç noktası ise örgütten ayrılmadır²⁸⁵. Bu noktada örgütsel bağlılık; ücret, ödül, eğitim v.s. olanaklarla sınırlı kalmakta ve psikolojik bir boyut taşımamaktadır. Örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirten Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve çalışanların örgütün sürekli üyesi olarak kalma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır²⁸⁶.

Örgütsel bağlılığı açıklama konusunda en sık kullanılan tanımlardan birisi ise Porter'a aittir. Porter örgütsel bağlılığı; bireylerin örgütle özdeşleşme derecesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymaları olarak tanımlamıştır²⁸⁷. Bu tanım çerçevesinde örgütsel bağlılığı açıklayan özellikler şu şekilde sıralanmıştır²⁸⁸:

- Çalışanın örgüt amaçlarına ve değerlerine olan güçlü inancı, örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi,
- Çalışanın örgüt adına dikkate değer ölçüde çaba harcama konusundaki isteği,
- Çalışanın örgüt üyeliğini koruma konusundaki isteği.

²⁸⁴ Balay, s. 16.

²⁸⁵ Adnan Ceylan; Nigar Demircan; "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 31, Sayı: 1, 2002, s. 48.

²⁸⁶ Mahmut Özdevecioğlu; "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi, 2004, s. 114.

²⁸⁷ Richard T. Mowday; "Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 4, 1998, p. 389.

²⁸⁸ Birgit Benkhoff; "Disentangling Organizational Commitment", Personnel Review, Vol. 26, No. ½, 1997, p.115.

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılan bu açıklamalara göre; örgütsel bağlılık psikolojik bir durumdur. Birey kendini örgütün üyesi olarak tanımlar, örgütün amaçlarına ulaşması ve örgüt üyesi olarak kalmak için çaba harcar. Yani örgütsel bağlılık, örgütle birey arasındaki bir bağ veya bir ilişki olarak düşünülebilir²⁸⁹.

Örgütsel bağlılığın tanımında yaşanan bu çeşitliliğin yanı sıra örgütsel bağlılık ayrımında da bir çeşitlilik söz konusudur. Farklı kişiler örgütsel bağlılığı farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalardan en çok bilinenleri şunlardır:

Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni'ye göre bireyler örgüte, örgütü bir güç veya kontrol sistemi olarak gördükleri için katılırlar²⁹⁰. Örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, çalışanlarda bağlılığın temel nedeni olarak görülür²⁹¹. Etzioni örgütsel bağlılığı üç şekilde inceler. Bunlar²⁹²: ahlaki (moral) bağlılık, hesapçı/çıkarıcı (calculative) bağlılık ve yabancılaştırıcı (alienative) bağlılıktır.

a. *Yabancılaştırıcı Bağlılık*: Bireyin örgüte negatif hisler beslemesine rağmen, örgütün bireyi bir takım davranışlar sergilemeye ciddi olarak zorladığı durumlarda ortaya çıkar²⁹³. Bireyin örgütü cezalandırıcı veya kendisi için zararlı görmesinin bir sonucudur²⁹⁴. Hapishaneler ve askeri kurumlar, bu tarz örgütlere örnek olabilir²⁹⁵.

b. *Hesapçı/Çıkarıcı Bağlılık*: Bireyle örgüt arasındaki çıkar ilişkisinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Bireyler örgüte yaptıkları yarar ve katkı karşılığında gereken ödülleri veya çıkarları elde ediyorsa örgüte bağlanırlar²⁹⁶. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde

²⁸⁹ Yui-Tim Wong; Hang-Yue Ngo; Chi-Sum Wong; "Affective Organizational Commitment Of Workers In Chinese Joint Ventures", Journal Managerial Psychology, Vol. 17, No. 7, 2002, P. 581.

²⁹⁰ Stephen Swailes; "Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures", International Journal of Management Reviews, Vol. 4, Iss. 2, June 2002, p. 157.

²⁹¹ Çakır, s. 51.

²⁹² Swailes, p. 157.

²⁹³ Swailes, p. 157.

²⁹⁴ Balay, s. 19.

²⁹⁵ Swailes, p. 157.

²⁹⁶ Swailes, p. 157.

ayarlarlar.²⁹⁷ Hesapçı/çıkarıcı bağıllık duygusal bağıllığın ve inancın daha az olduğu psikolojik sözleşmenin gereği olarak ortaya çıkan bağıllıktır²⁹⁸.

c. *Ahlaki Bağıllık*: Ahlaki bağıllıkta ise birey örgütün amaç ve değerlerini kendine uygun gördüğü için örgüte bağlanır²⁹⁹. Yani ahlaki bağıllık birey örgüt amaç ve değerlerini içselleştirdiği zaman ortaya çıkar. Sosyal ahlaki bağıllık ise, içselleştirme diğer sosyal gruplardan gelen baskının bir sonucu olduğu zaman oluşur. Bu sosyal gruplar; bir iş grubu, iç ve dış müşteriler, tedarikçiler veya yönetim takımı olabilir³⁰⁰.

Görüldüğü üzere yabancılaştırıcı bağıllık da kişi psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanırken, hesapçı/çıkarıcı bağıllık da verilen ödüllere karşılık olarak örgüte bağıllık duyar. Ahlaki bağıllıkta ise birey örgütün amaçlarını ve örgütteki işini değerli saymaktadır³⁰¹.

Kanter'in Sınıflandırması

Kanter üç tür örgütsel bağıllık olduğunu belirtir. Bunlar³⁰²: devam bağıllığı, uyum/birleşme (cohesion) bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır.

a. *Devam Bağıllığı*: Devam bağıllığının temelinde çalışanların örgüte yaptıkları yatırım ve fedakarlıkların toplamı vardır³⁰³. Devam bağıllığında bireylerin örgüte bağlanmalarının nedeni, örgütün sürekliliğini sağlama konusundaki düşünceleridir. Bireyler kendi yaşamlarının sürdürebilmek için, gerekli olan ihtiyaçları karşılama açısından, örgütün sürekliliğinde kendilerini bir güç olarak görürler³⁰⁴. Esasında bu tip bir bağıllığın ekonomik nedenlerle oluştuğu, işten ayrılmanın maliyetinin devam bağıllığını şekillendirdiği söylenebilir³⁰⁵.

²⁹⁷ Balay, s. 20.

²⁹⁸ Çakır, s. 51.

²⁹⁹ Çakır, s. 51.

³⁰⁰ Swailes, p. 157.

³⁰¹ Balay, s. 20.

³⁰² Swailes, p. 158.

³⁰³ Swailes, p. 158.

³⁰⁴ Çakır, s. 52.

³⁰⁵ Swailes, p. 158.

b. *Birleşme/Uyum Bağlılığı*: Bu bağlılık örgütteki sosyal gruplara olan bağlılıktan ileri gelir³⁰⁶. İş yerindeki sosyal ilişkilerin gelişmesine bağlı olan bir bağlılık türüdür. Eğer çalışma ortamındaki ilişkiler güçlü ise örgüte olan bağlılık da güçlüdür. Bu nedenle örgütler çalışanlarının örgüte olan bağlılığını artırmak için, çalışanlar arasındaki uyumu ve iş birliğini artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdırlar. İşe yeni başlayan bir bireyin diğer kişilerle tanıştırılması, yemekler düzenlenmesi, takım çalışmasının desteklemesi ve bireylerin bu tip faaliyetlere yönlendirilmesi bu kapsamda yapılabilecek çalışmalar arasındadır³⁰⁷.

c. *Kontrol Bağlılığı*: Kontrol bağlılığı bireyler, örgütün değer ve normlarına inanıp, örgütü kendi faaliyetlerinde ve işlerinde takip edebilecekleri bir örnek olarak gördüklerinde ortaya çıkar³⁰⁸.

Kanter örgütsel bağlılığın yukarıda açıklanan üç boyutunun birbirleriyle etkileşim içinde ortaya çıktığını, bireylerin bağlılığını artırmak için üçünün de dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür³⁰⁹.

O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman bireylerin örgüte psikolojik olarak bağlı olduklarını, bu bağlılığın da üç farklı boyutu olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu; uyma, özdeşleşme ve içselleştirmedir³¹⁰.

Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir³¹¹:

a. *Uyum*: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımlar elde etme ve belli cezalardan kurtulma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

b. *Özdeşleşme*: Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için başka gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelir.

³⁰⁶ Swailes, p. 158.

³⁰⁷ Çakır, s. 52.

³⁰⁸ Swailes, p. 158.

³⁰⁹ Çakır, s. 52.

³¹⁰ Swailes, p. 158.

³¹¹ Balay, s. 23.

c. *İçselleştirme*: Tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır. Bu boyutta tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını, örgütteki diğer insanların değer sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir. İçselleştirme ve özdeşleşme bireyi ekstra rol davranışına yönlendirir, uyum boyutunda böyle bir şey söz konusu değildir³¹². Uyum da ödül-maliyet değerlendirmesi ön plana çıkar ve birey araçsal algılara yönelir³¹³.

Mowday'in Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bireyin örgütte kalma isteğinin bir derecesi olarak tanımlamaktadır³¹⁴.

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki gruba ayırmışlardır³¹⁵.

a. *Tutumsal Bağlılık*: Tutumsal bağlılık, duygusal bağlılık olarak da düşünülebilir³¹⁶. Tutumsal bağlılık, bireyin örgütle olan ilişkisini düşündüğü süreç üzerine odaklanır³¹⁷. Bu bağlılık türünde kişi örgüt amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi düşünür, yani bireysel amaç ve değerlerle örgütsel amaç ve değerlerin uyumu söz konusudur³¹⁸. Tutumsal bağlılıkta; sadakat, güven ve iş birliği ön plana çıkmaktadır³¹⁹.

b. *Davranışsal Bağlılık*: Bireyin örgütte kalmasını sağlayan süreçlerle ilgilidir³²⁰. Davranışsal bağlılık, uyulması gereken kurallar ve yapılması gereken davranışlar üzerine kurulmuştur³²¹. Böyle bir bağlılık, üyelik statüsüyle ilgilidir ve biçimsel bağlılığı yansıtmaktadır. Örneğin; bireyin belirli durumlar hariç devamsızlık yapmaması ve örgütten ayrılmaması gibi³²².

³¹² Swailes, p. 158.

³¹³ Balay, s. 23.

³¹⁴ Swailes, p. 158.

³¹⁵ John P. Meyer; Natalie J. Allen; Commitment in the Work Place: Theory, Research, and Application, SAGE Publications, Inc., California 1997, p. 9.

³¹⁶ Swailes, p. 159.

³¹⁷ Gordon Brooks; "Knowledge-based Structures and Organizational Commitment", Management Decision, Vol. 40, No. 6, 2002, p. 566.

³¹⁸ Meyer, 1997, p. 9.

³¹⁹ Çakır, s. 50.

³²⁰ Meyer, 1997, p. 9.

³²¹ Swailes, p. 159.

³²² Çakır, s. 50.

Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982) araçsal bağlılık ve normatif bağlılık ayrımına dayanan modelin kurucusudur. O'nun değerlendirmelerine göre araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, normatif bağlılık değer temeline dayanan güdülenme ile gerçekleşir. Bu iki örgütsel bağlılık türü şöyle açıklanabilir³²³:

a. *Araçsal Bağlılık*: İşgören ile örgüt arasındaki “değişimsel bağlılık” olarak da adlandırılabilir. Bu bağlılık türünde örgüt üyelerinin bazı güdülerini doyururken, bunun karşılığında üyelerden örgüte katkı yapmaları beklenmektedir. Değişim ilişkisi dengede veya işgören lehinde olduğu zaman, işgören örgütten ayrılmayı istemeyecek ve örgüte bağlılık duyacaktır.

b. *Normatif Bağlılık*: Bağlılığın normatif bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda ise, örgütlerde bireylerin davranışlarının, kişisel moral standartları gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanacağı ileri sürülmüştür. Wiener'e göre normatif bağlılık, örgüte karşı araçsal olmayan psikolojik bir bağı da ifade eder. Kişi örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir hatta onları içselleştirir.

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in modeline göre, işgörenler üç durumda organizasyona bağlı kalırlar. Bunlar³²⁴:

- Kalma yönünde şiddetli bir istek hissettiklerinde,
- İşten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu kabul ettiklerinde,
- Kalma yönünde zorunluluk, yükümlülük hissettiklerinde.

Bu noktada Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç grupta ele aldıkları söylenebilir.

1984 yılında Allen ve Meyer iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişlerdir. Birinci tip bağlılığı “duygusal bağlılık”, ikinci tip bağlılığı da “devam bağlılığı olarak” tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Wiener ve Vardi tarafından

³²³ Balay, ss. 20-21.

³²⁴ Natalie J. Allen; John P. Meyer; “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, Journal of Business Research, Vol. 26, No. 1, Jan 1993, p. 50.

önerilen “normatif” ya da “ahlaki” bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir³²⁵.

a. *Duygusal Bağlılık*: Duygusal bağlılık; çalışanın duygusal olarak, kendi tercihi ile organizasyonda kalma arzusu hissetmesi ve organizasyonla özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir³²⁶. Yani duygusal bağlılık; duygusal olarak; örgüte bağlanmak, örgütle özdeşleşmek ve örgüte katılıp örgüt üyeliğini devam ettirmektir³²⁷. Duygusal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkar. Dolayısıyla bu tip bir bağlılık da, bireylerin bazı manevi menfaatler karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisi olarak düşünülebilir³²⁸. Örgüte karşı duygusal bağlılık hisseden çalışan kendisi istediği için örgütte kalır³²⁹.

b. *Devam Bağlılığı*: Devam bağlılığı, çalışanın işten ayrılmasıyla ilgili maliyetler üzerine kurulur³³⁰. Birey işten ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olduğu için, zorunluluktan dolayı işletmeye devam eder³³¹. Çünkü bireyin örgütte kalmaya ihtiyacı vardır³³². Devam bağlılığı, başka iş ya da gelir alternatifinin olmayışı ve çalışanların örgüt ve iş için vazgeçemeyecekleri kadar yatırım yapmış olmalarından kaynaklanmaktadır³³³.

c. *Normatif (Ahlaki) Bağlılık*: Normatif bağlılığın sosyal baskıların bir sonucu olarak oluştuğuna inanılır³³⁴. Bireyler ahlaki olarak zorunluluk hissettikleri için, örgütte

³²⁵ Arzu Wasti; “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler , Nevşehir, Mayıs 2000, s. 401.

³²⁶ Meyer, 1997, p. 11.

³²⁷ S. Arzu Wasti; “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms And Job Outcome”, Journal of Vocational Behavior, Article In Press, 2005, p. 2.

³²⁸ Ercan Oktay; Hasan Gül; “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray EmniyetMüdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 10, 2003, s. 407.

³²⁹ Bright Jennifer Preston; William A. Brown; “Commitment And Performance of Nonprofit Board Members”, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 225.

³³⁰ Wasti, 2005, p. 2.

³³¹ Meyer, 1997, p. 11.

³³² Preston, p. 225.

³³³ Çakır, s. 53.

³³⁴ Deborah M Powell; John P. Meyer; “Side-bet Theory and the three-component model of organizational commitment”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 65, No. 1, August 2004, p. 159.

kalmaları gerektiğine inanırlar³³⁵. Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucu ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devam bağlılığından farklıdır³³⁶.

Allen ve Meyer'e göre bu üç bağlılık türü psikolojik bir durumu yansıtır. Duygusal bağlılık da birey istediği için, devam bağlılığında ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılık da ise yapmak zorunda olduğunu hissettiği için örgütte kalır³³⁷. Ayrıca bu üç bağlılık türü birbirinden ayrı değil de bir arada düşünülmelidir. Çünkü çalışanların örgütle olan ilişkileri bu üç bağlılık türünün farklı seviyelerini yansıtabilir. Örneğin bir çalışan örgütte gönüllü olarak kalma yönünde güçlü bir bağlılık hissedebilir, aynı zamanda örgütte kalma konusunda zorunluluk da hissedebilir. Ya da çalışan örgütte çalışmaktan zevk alırken, ekonomik durgunluk nedeniyle zor durumda kalıp işten ayrılabilir³³⁸.

Allen ve Meyer'in belirlediği üç tip bağlılığın iş yaşamına ve iş sonuçlarına farklı yansımaları vardır. Duygusal bağlılığın; kurumsal vatandaşlık davranışı, işe devam etme ve performans gibi arzulanan iş sonuçlarını pozitif yönde etkilediği, bireyin sağlığı üzerinde etkili olan iş stresinin negatif etkilerini azalttığı yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı ise bu olumlu sonuçlarla ya negatif yönde ilgilidir ya da ilgisizdir. Duygusal bağlılık kadar olmasa da normatif bağlılığın da bu sonuçlar üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür³³⁹.

Bu tez çalışmasında örgütsel bağlılığı sınıflandırma noktasında Allen ve Meyer'in belirlediği üçlü model (duygusal, normatif ve devam bağlılığı sınıflandırması) esas alınacaktır.

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın İş Yaşamındaki Önemi

Çalışanların iş yerlerindeki verimliliklerini ve işten ayrılma niyetlerini açıkladığı için örgütsel bağlılık, iş yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bir organizasyonun, çalışanlarının örgütsel bağlılığının yükselmesini istemesinin bir çok nedeni vardır.

³³⁵ Meyer, 1997, p. 11.

³³⁶ Çakır, s. 54.

³³⁷ Wasti, 2005, p. 2.

³³⁸ Meyer, 1997, p. 13.

³³⁹ Wasti, 2005, p. 3.

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile iş tatmini, motivasyon ve çalışanın işe devam etmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduėunu³⁴⁰, örgütsel bağlılığın, iş tatminiyle hemen hemen aynı nitelikte, benzer sonuçlar yarattıėını³⁴¹ göstermiştir. Ayrıca bağlılığı yüksek olan bireyler örgütte kalma ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha fazla isteklidirler³⁴². Örgütsel bağlılığın, hem organizasyonun hem de bireyin verimliliği üzerinde de pozitif etkileri vardır. Yüksek bağlılık bireyin performansını yükseltir, işe devamsızlık ve gecikme oranlarını azaltır, personel devir hızını düşürür³⁴³, çalışanların ekstra rol davranışı gösterme ihtimallerini artırır³⁴⁴. Ayrıca, daha sağlıklı örgütsel iklime ve yüksek morale katkıda bulunur³⁴⁵.

Ancak son zamanlarda yapılan araştırmalar, yöneticiye olan bağlılığın iş performansını ve diğer faktörleri, örgütsel bağlılıktan daha fazla pozitif yönde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Bu nedenle yöneticiler sadece örgütsel bağlılıkla değil diğer bağlılık türleriyle de ilgilenmelidirler³⁴⁶. Bu konuda Reichers, bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesi gerektiğini, farklı pek çok unsurun bir araya gelerek bağlılığı oluşturduğunu, bu nedenle örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmüřtür³⁴⁷.

3.1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile Benzer Kavramlar

Bağlılık en genel şekliyle, belirli bir psikolojik obje için çaba harcamak, onun tarafında olmak ve onu tutmaktır. Bağlanan psikolojik obje bir arkadaş, bir yönetici, iş yeri gibi bir örgüt, iş ve meslek gibi olgular olabilir³⁴⁸.

Örgütsel bağlılık, işe bağlılık, mesleki bağlılık, çalışmaya bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, yönetime bağlılık, yöneticiye bağlılık vb. bağlılık türleri iş

³⁴⁰ Linda K. Stroh; Gregory B Northcraft; Margaret A. Neale; Organizational Behavior, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 3th Edition, New Jersey , 2002, p. 274.

³⁴¹ Swailes, p. 164.

³⁴² Stroh, p. 294.

³⁴³ Karen Beck; Carlene Wilson; "Development Of Affective Organizational Commitment: A Cross Sequential Examination Of Change With Tenure", Journal of Vocational Behavior, Vol. 56, 2000, p.115.

³⁴⁴ Wong, p. 580.

³⁴⁵ Murat Gümüş; Bahattin Hamarat; Haluk Erdem; "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiri Kitabı, Mayıs 2003, s. 987.

³⁴⁶ Stroh, p. 294.

³⁴⁷ Ceylan, s. 59.

³⁴⁸ akır, ss. 35-37.

yaşamıyla ilgili olan ve iç içe geçmiş, bazen birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Bu nedenle bu bağlılık türlerinden bazıları aşağıda bahsedilecektir.

3.1.3.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem olarak tanımlanabilir. Bu konuda yapılan araştırmalarda işe bağlılık ve işe bağlılığın özellikleri şu şekilde sıralanmıştır³⁴⁹:

- İşin, bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla ilişkisi,
- Bireyin işine etkin bir şekilde sarılma derecesi,
- Bireyin özsaygısının veya kendine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenmesi,
- Bireyin psikolojik olarak kendini işiyle açıklama derecesi.

İşe bağlılık, bireyin işe aktif olarak katılması, kişisel gelişimi için iş performansını algılamasıdır. İşe bağlılık iş doyumunun bir sonucu olarak ortaya çıkan, bireylerin işe ilişkin olumlu bir tutumudur. Bu çerçevede işe bağlılığın olabilmesi için iş doyumunun yüksek olması gerektiği söylenebilir. Kanungo, işten beklentilerin karşılanması işe bağlılığı artıracak iş ile birey arasında bir özdeşleşme sağlayacağını belirtmiştir³⁵⁰.

İşine bağlılık gösteren çalışanların özellikleri işe bağlılık kavramının anlaşılmasında bir başka kriter olabilir. İşe bağlı bireylerde şu özellikler görülür³⁵¹:

- İşe etkin şekilde katılım,
- İş, yaşamın merkezi olarak görmesi,
- İş, kendine öz saygının temeli olarak algılaması,
- Kendini iş performansı ile tanımlaması.

İşe bağlılığın tam olarak anlaşılamamasının en önemli nedeni, kavramın tanımı konusunda ortaya çıkan çeşitlilik ve kavramın benzer kavramlarla olan ilişkisidir. İşe bağlılığın en sık karıştırıldığı kavramlarda biri çalışmaya bağlılıktır. İşe bağlılık ve çalışmaya bağlılık kavramı birbirinden oldukça farklı kavramlardır.

³⁴⁹ Balay, ss. 44-45.

³⁵⁰ Çakır, s. 43.

³⁵¹ Balay, s. 45.

3.1.3.2. Çalışmaya Bağlılık

Bireyler maddi ve manevi bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Çalışmak yaşamı sürdürmek için gerekli olan zorunlu bir gereksinimdir. Ancak yaşamı sürdürmek için çalışmak zorunda olmak çalışmaya bağlılığı ifade etmez. Çalışmaya bağlılıkta da diğer bağlılık türlerinde olduğu gibi psikolojik bir özdeşleşme söz konusudur³⁵².

Çalışmaya bağlılıkta, bir psikolojik özdeşleşme olmasına rağmen çalışmaya bağlılık işe bağlılıktan farklıdır. Çalışmaya bağlılık sosyalleşme süreciyle ilgilidir. İş ve çalışma kavramları aynı şeyi ifade etmediği gibi işe bağlılık ve çalışmaya bağlılık kavramları da aynı şeyi ifade etmez. İşe bağlılık, işle ilgili deneyimler sonucu ve ihtiyaçların doyurulabilmesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Çalışmaya bağlılık ise bireyin geçmiş kültürel koşullarının ve sosyalleşmesinin sonucu ortaya çıkmaktadır³⁵³.

3.1.3.3. Mesleğe Bağlılık

Çalışma yaşamındaki bağlılık türlerinden birisi ise mesleki bağlılıktır. Mesleğe bağlılık mesleğin bireyin yaşamında önemli olması, bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak açıklanmaktadır. Bir kimse için meslek giderek önemli olduğunda, kişi mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar. Mesleğini daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır³⁵⁴.

Mesleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınan mesleki bağlılık; bireylerin mesleklerini yerine getirmek için gereken bilgi ve becerileri geliştirmeleri, daha fazla deneyim kazanmak için çaba harcamaları ve zaman ayırmalarıdır. Bireylerin severek yaptıkları bir meslekte kendilerini geliştirme olasılıkları daha fazla olacaktır³⁵⁵.

Bu bağlılık türlerine ilaveten çalışma yaşamında, bireyin örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi, onlara bağlılık duygusunu hissettirmesi olarak tanımlanan çalışma arkadaşlarına bağlılık, ayrıca kanuna ve onu yapıp, yürüten güce bağlılık olarak tanımlanan yönetime bağlılık gibi bağlılık türleri de vardır³⁵⁶.

³⁵² Çakır, ss. 44-45.

³⁵³ Çakır, ss. 42-46.

³⁵⁴ Balay, ss. 36.

³⁵⁵ Çakır, s. 56.

³⁵⁶ Balay, ss. 46-47.

3.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir³⁵⁷. Schwenk bu faktörleri; geçmişteki iş yaşantısı, kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler ve durumsal faktörler olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Mowday ise kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve iş tecrübelerini içeren üçlü bir ayırım yapmıştır³⁵⁸.

Bu tez çalışmasında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer (örgüt dışı) faktörler olarak ele alınacaktır.

3.1.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler demografik özellikler ve psiko-sosyal özellikler olmak üzere iki şekilde ele alınabilir³⁵⁹. Demografik özellikler; yaş, örgütte kalma süresi³⁶⁰, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyidir³⁶¹.

Yaş ile örgütsel bağlılık (özellikle duygusak bağlılık) arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yaşı büyük olan işgörenler, gençlere göre örgütte daha fazla tecrübe yaşarlar. Yaşanan bu tecrübelerle ilgili olarak, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da yükselebilir³⁶². Mesleklerine çok fazla yatırım yapmamış, daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde oldukları yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır³⁶³.

Bir örgütte kalma süresinin de örgütsel bağlılık üzerinde etkileri vardır. Örgütte uzun süre çalışan daha tecrübeli bireyler, daha çekici pozisyonlara sahip olabilirler. Bu durum da onların örgütsel bağlılığını artırabilir. Ancak uzun süre aynı işte çalışıp herhangi bir terfi alamayan bireylerin ise örgüte karşı hissettikleri bağlılık azalabilir³⁶⁴. Örgütsel bağlılık türleri açısından bakıldığında Allen ve Meyer işgörenlerin yaşları ilerledikçe

³⁵⁷ Balay, s. 51.

³⁵⁸ Wong, p. 582.

³⁵⁹ Meyer, 1997, p. 43.

³⁶⁰ Allen, 1993, p. 51.

³⁶¹ Çakır, s. 105.

³⁶² Allen, 1993, p. 51.

³⁶³ Balay, s. 56.

³⁶⁴ Allen, 1993, p. 51.

duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın arttığını, bir örgütte kalma süresi uzadıkça da devam bağlılığının arttığını tespit etmişlerdir³⁶⁵.

Bu faktörlere ilave olarak cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerde örgütsel bağlılığı etkiler. Kadın ve erkeğin çalışma yaşamına ilişkin benzer tepkiler verdiğine dikkat çeken araştırmalar olmasına rağmen, toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemektedir³⁶⁶. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler, özellikle bayanlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedir³⁶⁷. Bu noktada bağlılık türleri açısından bakıldığında hissedilen bağlılığın devam bağlılığı olduğu söylenebilir. Cinsiyet, medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan bir araştırmada, kadınların erkeklerden daha az oranda iş kurumlarını değiştirme eğilimde oldukları, bekar olan bireylerin evli olan veya ayrı yaşayan çiftlere oranla, cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu baktıkları saptanmıştır³⁶⁸.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise karmaşıktır. Uzun süre yüksek eğitim almış, eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık etmiş bireylerin işe bakış açıları ve iş yaşamından beklentileri, eğitim düzeyi düşük olan kişilerden daha farklıdır. Bu bireylerin örgüte olan bağlılıkları genellikle beklentilerinin karşılanma derecesinden etkilenir³⁶⁹.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ikinci grup bireysel faktör daha öncede ifade edildiği gibi psiko-sosyal faktörlerdir. Bunlar işgörenin çalışma değerleri ve kişilik özelliğidir³⁷⁰. Bireyin kişilik yapısı, özellikle negatif ve pozitif duygusallığı örgütsel bağlılığı etkiler³⁷¹. Pozitif duygusallığın örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü, negatif duygusallığın ise negatif yönlü ilişkisi olduğu düşünülebilir. Bireyin çalışma değerleri ise, bireyin iş veya iş çevresiyle ilgili bireysel değerlendirmeleridir³⁷². Çalışma değerleri, çalışmaya

³⁶⁵ Allen, 1993, p. 60.

³⁶⁶ Çakır, s. 99.

³⁶⁷ Balay, ss. 56-57.

³⁶⁸ Balay, s. 57.

³⁶⁹ Çakır, s. 111.

³⁷⁰ Wong, p. 52.

³⁷¹ Fred Luthans; Organizational Behaviour, Mc Graw-Hill, Inc., 6th Edition, New York 1992, p. 125.

³⁷² Dov Elizur; Meni Koslovsky; "Values and Organizational Commitment", International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 7, 2001, p. 593.

ilişkin olumlu veya olumsuz yargılar olarak da düşünülebilir. Çalışma değerleri bir anlamda, bireylerin çalışma amaçlarını ve çalışmaya olan bakış açılarını yansıtmaktadır³⁷³. Bu kavram literatürde iş ahlakı kavramı ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır. Çalışmaya ilişkin olumlu değerlerin tamamını ifade eden, iş ahlakı için çalışma yaşamı sürdürmek, maddi rahatlık ve ferahlığın ötesinde, kendi başına değerli bir eylemdir. İş ahlakı yüksek olan birey, boşa vakit geçirmek yerine çok çalışmaya, yeteneksizliğe karşı beceri kazanmaya, savurganlığa karşı tutumlu olmaya, emek harcamadan elde edilen kazanç yerine kendi emeği sonucu elde ettiği kazanca üstün değer verir ve çalışmaya karşı olumlu bir yaklaşım sergiler. Çalışmanın bu şekilde olumlu bir değer taşıması ya da gurur ve erdem kaynağı ve ödül olarak algılanması ile birerlerin iş tutumları arasında olumlu ilişkiler saptayan araştırmalar mevcuttur. Olumlu çalışma değerlerine sahip olan bireylerin iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve işe bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir³⁷⁴. Ayrıca çalışma değerleri ile ahlaki bağlılık arasında hesapçı bağlılığa oranla daha güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır³⁷⁵.

Tüm bu demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı etkileme noktasında tek başına ele alınması, yanlış sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Yapılan araştırmalar bu faktörlerin bağlılık düzeyini etkileme konusunda yetersiz olduklarını, örgütsel bağlılık ve demografik faktörler arasındaki ilişkinin çok güçlü olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılık düzeyi ölçülürken, bu faktörlere ilave olarak işe ve örgüte ilişkin özellikler de dikkate alınmalıdır³⁷⁶.

3.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen, işe ve örgütsel yaşama ilişkin faktörler; iş dizaynı, liderlik tarzı, yöneticinin çalışanlara karşı olan tutumu³⁷⁷, fonksiyonel bağlılık (bir kişinin işinin başka kişilerin işine veya çıktılarına bağlı olması), kararlara katılım³⁷⁸, örgüt

³⁷³ Çakır, ss. 133-134.

³⁷⁴ Çakır, ss. 134-136.

³⁷⁵ Elizur, p. 595.

³⁷⁶ Meyer, 1997, p. 43.

³⁷⁷ Luthans, p. 125.

³⁷⁸ Brooks, p. 587.

kültürü, örgütsel politikalar, rol çatışması, rol belirsizliği³⁷⁹, işin içeriği, otonomi³⁸⁰, kariyer olanakları, çalışma koşulları ve çalışma saatleridir³⁸¹.

Esasında örgütsel faktörler; işe ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olmak üzere üç şekilde gruplandırılabilir³⁸².

a. *İşe ve Role İlişkin Faktörler*: İşin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi alt faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, yetkilendirme, otonomi sistemleri ve öğrenme fırsatları da bu faktörlere ilave edilebilir.

b. *İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler*: Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgüt iklimi, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi, iş tatmini bu grupta yer alan faktörlerdir. Özellikle iş tatmini örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerindendir.

c. *Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler*: Örgütün büyüklüğü, örgütün formalleşme derecesi, örgütün imajı, sendikalaşma oranı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları bu grupta yer alan ve örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olan faktörlerdir.

Yapılan araştırmalar, adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, özellikle örgüt politikalarının adaletsiz algılanmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğünü ortaya koymuştur³⁸³. Örgütsel politikaların çalışanlara bildirilmesi gerekmektedir. Örgütsel politikaların yeterince açıklandığı çalışanların, özellikle duygusal bağlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir³⁸⁴. Kararlara katılma ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kararlara katılım arttıkça, örgütsel bağlılık da artar³⁸⁵. Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayan bireylerde ise örgütsel bağlılık düşüktür³⁸⁶. Bireyin işi birey için ilginç ve anlamlıysa, iş bireye yükselme ve iyi

³⁷⁹ Wong, p. 582.

³⁸⁰ Stroh, p. 297.

³⁸¹ Çakır, ss. 148-150.

³⁸² Özdevecioğlu, ss. 115-116.

³⁸³ Wong, p. 582.

³⁸⁴ Meyer, 1997, p. 43.

³⁸⁵ Brooks, p. 567.

³⁸⁶ Wong, p. 582.

ödeme olanakları sağlıyorsa bu durumda bireyin örgüte olan bağlılığı yükselir³⁸⁷. Örgütsel bağlılıkla arasında pozitif yönlü ilişki bulunan bir diğer faktör ise örgüte duyulan güvendir. Güven arttıkça bağlılık da artar³⁸⁸. Bireylerin çalıştıkları fiziksel ortam ve çalışma saatleri de iş çevresiyle ilgili faktörler olduğu için bireyin örgütsel bağlılığını etkiler. İş yerindeki ısı, ışık, gürültü, nem, toz gibi koşullar, bireyin işini gerçekleştirdiği ortamın ve işin tasarımı, çalışma saatlerinin uzunluğu ya da istemediği saatlerde çalışmak, gece çalışması bireylerin sağlığı açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir. Buna bağlı olarak da bireyin iş ve iş ortamına ilişkin olumsuz tutumları artıp örgütsel bağlılığı azalabilir³⁸⁹. Liderlik tarzının da örgütsel bağlılık üzerinde etkileri vardır. Yapı kurucu ve anlayış geliştirici liderlik örgütsel bağlılığa pozitif yönde katkıda bulunur³⁹⁰. Buna ilaveten güvenilir, yenilikçi, açık ve uyumlu olarak görülen yöneticilerin çalışanlarının performanslarını artırdığı bağlılık için gerekli olan pozitif iklimi geliştirmeye katkıda bulundukları da tespit edilmiştir³⁹¹. Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan ve bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden bir diğeri ise iş tatminidir. İş tatmini yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılığının da yüksek olduğu düşünülür. Bu iki kavram birbiriyle ilişkili olmalarına rağmen belirli yönleriyle birbirinde ayrılırlar. İş tatmini işe ve iş çevresine kar

şı bireyin verdiği duygusal bir tepkidir. Oysa örgütsel bağlılık devamlılık arz eder, daha sabit ve uzun sürelidir. İşgören işinde geçici bir tatminsizlik yaşayabilir fakat yinede örgüte bağlı kalabilir³⁹².

3.1.4.3. Diğer Faktörler

Bu grupta yer alan faktörler, bireyin çalışmaya bakış açısını etkileyen toplumsal faktörler, bireyin yaşadığı ülkenin ekonomik koşulları ve krizler, çalışma yaşamını

³⁸⁷ Balay, s. 63.

³⁸⁸ Wong, p. 582.

³⁸⁹ Çakır, s. 149.

³⁹⁰ Balay, s. 63.

³⁹¹ Çakır, s. 152.

³⁹² Sarah A. Reed; Stanley H. Kratchman; "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions of United States Accountants", Accounting Auditing & Accountability Journal, Vol. 7, No. 1, 1994, p. 37.

düzenleyen, işçiye ve iş verene bir takım sorumluluklar yükleyen hukuksal faktörler³⁹³ ve iş pazarındaki iş olanaklarıdır³⁹⁴.

Bu tez çalışmasında, tezin amacı gereği örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel, örgütsel ve diğer faktörlerden farklı olarak örgütsel küçülmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi geniş olarak ele alınacaktır.

3.2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütsel küçülme bir değişim türüdür. Bu tarz stratejik değişim türleri, çalışanlar için belirsizlik ve karmaşıklık demektir³⁹⁵. Çalışanlar organizasyondaki geleceklerine ilişkin belirsizlik duyarlar³⁹⁶. Çünkü büyük değişimlerin çoğu işgücü azaltma yöntemini içine alır. Bu yöntem, bu tarz bir değişim beklemeyen çalışanları oldukça derinden sarsar³⁹⁷. Gelecekte işten çıkarılma korkusu, yeni bir ortamda çalışma fikri, küçülme sürecinde yapılan uygulamalar, yöneticilerin davranışları ve çalışanların elde edilen çıktılara ilişkin algılamalarına bağlı olarak çalışanların tutum ve davranışları olumsuz yöne doğru kayabilir. Örgütsel küçülmenin etkilediği ve örgütsel davranış literatüründe sıklıkla üzerinde durulan tutumlardan birisi örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık hakkında önceki bölümde açıklama yapılmıştır.

Örgütsel küçülme çeşitli yönleriyle örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Thornhill ve arkadaşları örgütsel küçülmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek ve küçülmenin çalışanlar üzerindeki negatif etkilerini en aza indirmek için 5’li bir model geliştirmişlerdir³⁹⁸. Bu modelde 5 temel faktörün örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmişlerdir. Bu faktörler; planlama süreci, hat yöneticisinin yetenekleri, iletişim, üst

³⁹³ Çakır, ss. 159-165.

³⁹⁴ Balay, s. 67.

³⁹⁵ Anna-Maija Lämsä; Taina Savolainen; “The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, No. 6, 2000, p. 297.

³⁹⁶ Jhon P Meyer; Natalie J. Allen; Topolnysky Laryssa; “Commitment in a changing work of work”, Canadian Psychology, Vol. 39, Iss. ½, 1998, p. 82.

³⁹⁷ Lawson K. Savery; Anthony Travaglione; Ian G.J. Firms; “The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing”, Personnel Review, Vol. 27, No. 4, 1998, p. 313.

³⁹⁸ Thornhill, 1997, p. 85.

yöneticinin değişime ilişkin bağlılığı ve gelecekteki yönetimi anlama/açıklamadır. Bu faktörler şöyle açıklanabilir³⁹⁹:

Planlama Süreci: Çalışanlar değişimin uygun bir şekilde planlandığına, mantıklı olduğuna, verilen kararların ve yapılan uygulamaların adil olduğuna inanmak isterler. Küçülme sürecinin adil planlanmadığı düşünülürse örgütsel bağlılık azalır.

Hat Yöneticisinin Yetenekleri: Bu yetenekler değişim yönetimi yetenekleri olarak da düşünülebilir. Hat yöneticisi çalışanlarla açık, dürüst bir iletişim kurma, bireyleri dinleme ve anlama, onlarla belirli konularda tartışabilme, çalıştığı takımları motive edebilme gibi konularda yetenekli olmalıdır. Kalanlara küçülmenin pozitif yönlerini gösterip, küçülmenin bir tehditten ziyade bir fırsat olarak algılanmasını sağlamalıdır. Bu yeteneklere sahip yöneticiler değişimi olumlu yönde etkiler. Bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılığı azalmaz.

İletişim: Çalışanlar dinlendiklerini, önerilerinin, fikirlerinin ve duygularının dikkate alındığını hissetmelidirler. Ayrıca çalışanlar değişimin ve işten çıkarılmalarının nedenlerini ve kendilerinin değişimden nasıl etkileneceklerini, değişimden sonra nelerle karşılaşacaklarını bilmek isterler. Bu nedenle çalışanlara açık olunmalı ve çift yönlü bir iletişim kanalı kullanılmalıdır. Çalışanlara neyin niye yapıldığı açıklanmaz ise çalışanlar geleceğe yönelik korku ve belirsizlik yaşarlar bu durum da örgütsel bağlılığın düşmesine yol açmaktadır.

Üst Yöneticinin Değişime Olan Bağlılığı: Yöneticinin değişime olan bağlılığını algılamak örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Eğer yönetici değişime bağlılık gösterirse çalışanlar değişimin doğru olduğuna, değişimin organizasyonun gelecekteki başarısı için yapıldığına inanırlar. Bu nedenle üst yöneticiler küçülme sürecinde söyledikleri ve yaptıkları her şeyin çalışanlar tarafından dikkate alındığının farkında olmalıdırlar. Ayrıca şirketin misyonuna, amaçlarına ve değerlerine bağlı olarak hareket ettiklerini çalışanlara göstermelidirler. Aksi takdirde örgüte olan bağlılık azalır.

Gelecekteki Yönetimi Anlama/Açıklama: Çalışanlar gelecekteki yönetimin eskisinden ne gibi farklar taşıdığına, kendilerinin birey olarak yeni durumdan nasıl

³⁹⁹ Thornhill, 1997, pp. 85-88.

etkilendiklerine ve değişimden beklenen faydalara bakarlar. Ayrıca, çalışanlar bireysel rollerinin örgütün yeni amaçlarına uyup uymadığı ve gelecekteki başarıya nasıl katkı sağlayacaklarını görmek isterler. Bu nedenle çalışanların geleceğe ilişkin belirsizlikleri yönetim tarafından ortadan kaldırılmalıdır. Yani örgütün geleceği ve bu gelecekte kendi yeri konusunda belirsizlik yaşayan bireylerin örgütsel bağlılıkları azalır.

Buradan çıkarılacak sonuç şudur⁴⁰⁰: Eğer çalışanlar örgütsel küçülme ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde planlandığına inanırlarsa, hat yöneticisinin yukarıda sayılan yetenekleri değişimi olumlu yönde etkiliyorsa, küçülmenin planlanması ve uygulanması sırasında çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulmuşsa, üst yöneticinin değişime olan bağlılığı çalışanlar tarafından görülmüşse ve örgütün geleceği ile ilgili olarak kalanların endişeleri hafifletilmişse örgütsel bağlılık yükselecek ve küçülmenin kalanlar üzerindeki olumsuz etkileri en aza inecektir. Aksi halde küçülme sonrası kalanların örgütsel bağlılıkları azalacaktır.

Diğer çalışmadan farklı olarak Mishra küçülme sürecinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri küçülme sürecini dört aşamaya ayırarak ele almıştır⁴⁰¹.

1.Aşama: Küçülme Kararının Verilmesi: Küçülme kararını verecek olan üst yönetim takımı bu kararı işletme vizyonunu dikkate alarak vermelidir. Küçülmenin işletmeye gelecekte ne gibi rekabet avantajları sağlayacağı ve nasıl sağlayacağı net olmalıdır. Çalışanlar organizasyonun geleceğine ilişkin net fikirlere sahip olmalı ve yeni organizasyondaki yerlerini iyi bir şekilde anlamalıdır. Aksi halde çalışanların örgütsel bağlılıkları düşer.

2. Aşama: Planlama: Değişimin başarısını artırmak için küçülme faaliyetleri iyi bir şekilde planlanmalıdır. Bu aşamada iletişim çok önemlidir. Çalışanlara küçülme hakkında tüm bilgiler verilmelidir. Bu çalışanların bağlılığını artırır.

3. Aşama: Duyurunun Yapılması: Çalışanlarla iletişim kuracak olan yönetici açık ve insani olmalı, küçülmenin niye yapıldığını çalışanlara tam olarak açıklamalıdır. Bu aşamada özellikle kalanlara işletme vizyonunun vurgulanması ve gelecekteki rollerine

⁴⁰⁰ Thornhill, 1997, p. 95.

⁴⁰¹ Geoff C. Williams; "Organizational Commitment During Public Sector Downsizing", <http://www.nlhba.nf.ca.>, Erişim Tarihi: 27.08.2004, pp. 7-8.

ilişkin açıklama yapılması gerekir. Duyuru hafta başında sabahın erken saatlerinde yapılmalı ve üst yönetim orada olmalıdır. Aksi halde örgütsel bağlılığın düştüğü belirtilir.

4. Aşama: Küçülmenin Uygulanması: Küçülme planının tam olarak uygulanması önemlidir. Aksi takdirde üst yönetime duyulan güven azalır ve üst yönetim çalışanların gözündeki saygınlığını yitirir. Böyle bir durumda da örgütsel bağlılık azalır.

Kısacası, küçülme kararı verilirken çalışanların yaşayacağı belirsizlik en aza indirilmeli, küçülme uygulaması iyi bir şekilde planlanmalı, küçülme duyurusu yapılırken açık ve insani davranılmalı, ayrıca planlama aşamasında yapılması, kararlaştırılan faaliyetler aynen yapılmalıdır. Bu çalışmalar kalanların örgüte duydukları bağlılığın azalmasını engeller.

Örgütsel küçülmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirleyen diğer faktörler ise şu şekilde incelenebilir.

3.2.1. İş Koşullarındaki Değişim ve Örgütsel Adalet Algısı

Brockner'a göre örgütsel küçülmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirleyen iki temel faktör vardır. Bunlar⁴⁰²:

- a. İş koşullarındaki değişim,
- b. Adalet algısıdır.

Örgütsel küçülme iş koşullarında bir takım değişiklikler meydana getirir. Küçülmeye bağlı olarak görevlerin yapısı değişir. Kalanların sorumlulukları eskiye oranla daha da artar⁴⁰³. Aşırı iş yükü kalanların stres düzeylerini artırabilir. Ayrıca kalanlar iş koşullarında meydana gelen değişimlere paralel olarak rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayabilir. Bu faktörler kalanların örgütsel bağlılığını azaltır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ikinci temel faktör olan algılanan adalet ise, kalanların küçülme uygulamalarına gösterdikleri tepkilerin kaynağı olarak ele alınabilir. İşten

⁴⁰² Savery, p. 313.

⁴⁰³ Hannah K Knudsen; J. Aaron Johnson; Jack K. Martin et All; "Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment", Sociological Inquiry, Vol. 23, No. 2, May 2003, p. 268.

çıkarılan kurbanlara adaletsiz davranıldığını algılayan kalanların, örgüt içinde negatif davranışlar sergilemesi beklenir. Daha önceden yapılan araştırmalar kalanların, işten çıkarılanların hak ettikleri maddi karşılıkları (hakları) tam olarak almadıklarını hissettiklerinde küçülme uygulamasına karşı daha fazla tepki gösterdiklerini ortaya koymuştur⁴⁰⁴. Ayrıca, kalanlara maddi destek sağlandığında ve kimin işten çıkarılacağı konusunda seçim şansı verildiğinde adalet algısının arttığı buna paralel olarak da örgütsel bağlılığın düşmediği tespit edilmiştir⁴⁰⁵. Psikolojik sözleşmeye bağlı olarak çalışanlar, iş verenlerin kendilerine adil tavırlar sergileyip adil davranacaklarını düşünürler. Bu durum çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmelerini sağlar⁴⁰⁶.

Tutumsal bağlılığı etkileyen örgütsel adalet algısı üç türde ele alınabilir. Örgütsel küçülmenin etkilediği üç adalet türü ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri şunlardır⁴⁰⁷:

- a. **Dağıtım Adaleti:** Dağıtım adaleti küçülmenin sonucu olan çıktıların tarafsızlığını yansıtır. Dağıtım adaleti genellikle işten çıkarılan küçülme kurbanlarına nasıl davranıldığından etkilenir. Çünkü kalanlar işten ayrılanları değerli arkadaşları olarak görürler. Onlara adaletsiz davranıldığını düşündükleri noktada kalanların örgütsel bağlılığı düşer. Eğer kalanlar işten ayrılanların adil çıktılar elde ettiklerine inanırlarsa, üst yönetimin düşman olarak görülme ihtimali azalır. Hatta üst yönetimin ayrılanların durumunu kolaylaştırdığı düşünülür. Bu nedenle kalanların örgüte olan bağlılığı artar.

Dağıtım adaletini etkileyen bir diğer unsur ise, küçülmenin getirdiği yükün organizasyonun tüm hiyerarşik seviyeleri arasında eşit paylaşımıdır. Örneğin bir organizasyonda yöneticiler önemli performans çıktıları elde ederken daha alt seviyede çalışan işgörenlerin minimum yardım paketiyle işten ayrılması kalanları rahatsız eder ve örgütsel bağlılık azalır.

- b. **İşlem Adaleti:** İşlem adaleti örgütsel küçülme sırasında uygulanan süreçlerin tarafsızlığını yansıtır. Kimin işten çıkarılacağını belirlemede bir karar kriteri

⁴⁰⁴ Alicia S.M. Leung; Ludwig M.K. Chang; "The Impact Of Organizational Downsizing: Psychological Dynamics On Surviving Managers", The First Conference on Critical Management Studies University of Manchester, July 1999, p. 7.

⁴⁰⁵ Leung, p. 7.

⁴⁰⁶ Leung, p. 7.

⁴⁰⁷ Gretchen M. Spreitzer; Anil K Mishra; "To stay or to go: voluntary survivor turn over following an organizational downsizing", Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, 2002, pp. 711-713.

(decision rule) ve küçülmenin duyurulması için bildiri geliştirilmesiyle ilgilidir. Eğer kalanlar işten ayrılacak kişiler belirlenirken taraf tutulduğuna ya da işten ayrılacak kişilerin politik bir şekilde belirlendiğine inanırlarsa, küçülme uygulamasını adaletsiz olarak görülür ve kalanlar örgüte daha az bağlılık hissederek. Buna ilave olarak duyurunun yapılması da bağlılığı etkiler. Eğer duyuru yapılırsa, kalanlar gelecekte yaşanacak bir küçülme uygulaması için de duyuru yapılacağını buna bağlı olarak da küçülmeye hazırlanmak için yeterince zamanları olacağını düşünürler ve duydukları korku azalır ve örgüte duyulan bağlılık artar.

- c. **Kişilerarası Etkileşim Adaleti:** Etkileşimsel adalet, işlem adaletinin daha geniş halidir. Örgütsel uygulamaların bireylerarası tarafına odaklanır. Bu adalet türünde yönetimin çalışanlara karşı olan davranışları, iletişim, kıymet bilme, saygı ve kibarlık önemlidir. Burada önemli olan bir diğer konu da küçülme haberinin çalışanlara nasıl anlatılacağı ve hangi ifadelerin kullanılacağıdır. Örgütsel küçülme tarafından etkilenen etkileşimsel adalet üç sosyal beyan veya üç sözlü stratejiye odaklanır. Bu beyanlar küçülmeyi çalışanlara bildirirken nasıl bir açıklama yapılacağı ile ilgilidir. Bu stratejiler muhtemel bir çatışmanın etkilerini minimize etmede kullanılır.

Nedensel Beyan: Bu beyanda küçülmenin nedeni inanılır hale getirilmeye ve küçülmenin haklılığı ispatlanmaya çalışılır. Örneğin; işgücü azaltmak zorundaydık çünkü ekonomik durgunluk bizim kontrolümüz dışındaydı, gibi bir ifade kullanılır.

İdeolojik Beyan: Küçülmenin organizasyonun gelecekteki vizyonu ile ilişkili olduğu gösterilmeye çalışılır. Örneğin; işgücü çıkarmak bizim gelecekteki rekabet avantajımızı geliştirmeye yardımcı olacak, denilir.

Pişmanlıkla İlgili Beyan (Penitential Account): İş gücü çıkarmayla ilgili pişmanlığı ifade etmede kullanılır. Örneğin; işgücü çıkarmaya başvurduğumuz için çok üzgünüz, gibi bir ifade kullanılır.

Birinci tip sosyal beyanda, örgütsel küçülme hissedarların ve üst yönetimin gelirini arttırmaktan ziyade dışsal çevredeki durumu düzeltmeye çalışıyorsa, örgütsel bağlılık düşmez. İkinci tip sosyal beyanda, küçülmenin tüm çıkar gruplarına nasıl bir fayda sağlayacağına yönelik açık bir vizyonu anlatmak örgüte bağlılığı artırır. Çünkü kalanlar

organizasyon için gerçek bir gelecek görebilirler. Son sosyal beyanda ise kalanlar küçülmenin zorunlu hatta yasal nedenlerle yapılan bir uygulama olduğunu bilirlerse örgüte bağlılıkları düşmez, çünkü çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmezler⁴⁰⁸.

Adalet algısı bağlılık türleri açısından ele alındığı zaman farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Shouksmith'e göre küçülme uygulaması adaletsiz olarak algılandığı zaman bireylerin devam bağlılığı azalmaz ama duygusal bağlılık azalır. Duygusal bağlılık azaldığı zaman kalanlar negatif eğilimler içine girerler, iş güvensizliği hissederler ve işten ayrılma eğilimi yükselir⁴⁰⁹.

3.2.2. Örgütsel Küçülme Yöntemi

Dolan ve arkadaşları örgütsel küçülme için kullanılan yöntemlerin bağlılık üzerinde etkili olabileceklerini düşünmüş ve Kanada'da küçülen üç firmada bu konuyla ilgili bir araştırma yapmışlardır⁴¹⁰.

Birinci firma Canadian National'dır. Bu firma maliyetlerini düşürmek ve rekabet avantajı sağlamak için 1986 ve 1993 yılları arasında hem sendikalı hem de sendikasız işgörenlerini işten çıkarma yoluna gitmiştir. Küçülme yöntemi olarak eritme ve erken emeklilik yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemlerden sonra kalanların yeteneklerini geliştirmek ve gelecekte istihdam edilebilirliklerini artırmak için kalanlara eğitimler verilmiştir. Ayrıca küçülme uygulamalarını çalışanlara açıklamak için bir duyuru hazırlanmıştır. Yapılan araştırmada bu firmada kalan çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu, özellikle verilen eğitimden sonra bağlılığın arttığı tespit edilmiştir. İkinci firma Pratt & Whitney Canada'dır. Bu firma 1990'lı yıllarda pazar koşullarındaki değişime bağlı olarak küçülmüş ve mevcut işgücünün %20'sini işten çıkarmıştır. Küçülme yöntemi olarak öncelikle gönüllü işten ayrılmalar ve erken emeklilik yöntemi uygulanmış, yeterli sayıya ulaşamayınca direkt işten çıkarmalara başvurulmuştur. Firma işten çıkarılmalar ve küçülme uygulaması hakkında çalışanlara çok az bilgi vermiştir. Bu zaman diliminde kalanların morallerinin düşmesi, yönetime olan güvenin

⁴⁰⁸ Spreitzer, 2002, p. 713.

⁴⁰⁹ Leung, p. 8.

⁴¹⁰ Shimon Dolan; Adnane Belout; David B. Balkin; "Downsizing Without Downgrading: Learning How Firm Manage Their Survivor", International Journal of Manpower, Vol. 21, No. 1, 2000, pp. 40-42.

azalması ve işletmede korkuya dayalı bir atmosfer oluşmasına paralel olarak bir takım başarısızlıklarla karşılaşmıştır. Yapılan araştırmada bu firmada kalan çalışanların örgüte duydukları bağlılığın düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırma yapılan son firma ise Hydro-Quebec'dir. Bu firma maliyetlerini düşürerek müşterilerinin tasarruflarını artırmak amacıyla küçülmüştür. Küçülme yöntemi olarak sırasıyla, eritme, eğitim ve işe eleman alımını dondurma yöntemleri kullanılmıştır. Tüm çalışanlar için küçülme planının ayrıntılarını içeren bir duyuru geliştirilmiştir. Küçülme süreci ve amaçlarına ilişkin bilgiler bölümler, gruplar ve sendikali çalışanlar olmak üzere her seviyeden çalışanla paylaşılmıştır. Bu firmada yapılan araştırmada örgüte olan bağlılığın çok yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere direkt işgücü çıkarmaya geçmeden önce diğer yöntemleri uygulayan ve çalışanlarına bu konuda detaylı bilgi verip küçülmeye ilişkin bir duyuru hazırlayan firmalarda kalan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Bu nedenle firmalar direk işten çıkarmalardan önce diğer yöntemleri denemeli eğer sorun çözülüyorsa, doğrudan işgücü çıkarmaya yönelmelidirler.

3.2.3. Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrol

Küçülme uygulamalarıyla gündeme gelen ve kalanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer konu da personel güçlendirme ve algılanan kontroldür. Personel güçlendirme, çalışanların iş yerindeki kontrol hissi olarak tanımlanabilir⁴¹¹. Kişisel kontrol hissine bağlı olarak çalışanlar kendi davranışlarını kendilerinin yönettiklerini algılamak isterler. Algılan kontrol iki görüşe göre açıklanabilir. Kontrol algısı, çalışanların çıktılar ve işler üzerinde şahsi karar verebilme yetkisi olarak ele alınabilir. Çıktılar ve işler üzerinde şahsi karar verebilme yetkisinin seviyesi yüksekse, çalışanların kontrol algısı yüksektir⁴¹². İkinci görüşe göre ise kontrol algısı çalışanların önemli çıktılarını etkileyebildiklerine olan inançlarıdır. Eğer çalışanlar kendilerini önemli çıktılarını etkileyebilecek yeteneğe sahip olarak görüyorlarsa ve önemli çıktılarını kontrol edebileceklerini düşünüyorlarsa algılanan kontrol de yüksektir⁴¹³.

⁴¹¹ Spreitzer, 2002, p. 714.

⁴¹² Joel Brockner; Gretchen Spreitzer; Aneil Mishra et All; "Perceived Control as an Antidote to the Negative Reflects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance", <http://webuser.bus.umich.edu/>, Erişim Tarihi: 26.03.2005, p. 6.

⁴¹³ Brockner, 2005, p. 7.

Kontrol algısı dört faktörden etkilenir. Bunlar⁴¹⁴: -yetenekler, -kendi kendini yönetme hissi, -amaç ve –etkidir.

Yetenekler; bireylerin işlerini çok iyi yapabilmek için gerekli olan becerilere sahip oldukları yönündeki inançlarına işaret eder. Yetenekler bireye, işin içeriğinde meydana gelecek bir değişimle başa çıkabilmek için gerekli olan kaynaklara sahip olduğu hissini verir. Kendi kendini yönetme; bireylerin kendi işlerini yaparken duydukları bağımsızlık hissidir. Kendi kendini yönetme kalanlara küçülmeyle baş etmeleri konusunda daha fazla kontrol hissi sağlar. Etki; bireylerin kendilerini içine alan sistemi etkileyebilecekleri yönündeki inançlarıdır. Etki kalanlara kendi faaliyetleri aracılığıyla bir fark yaratabilecekleri hissi verir. Amaç ise bireylerin ulaşmak istedikleri sonuçları yansıtır. Amacı olan birey karışıklığın ortasında daha az belirsizlik hisseder.

Kontrol algısı düşük olan bireyler kendilerini stres altında hissederler ve içlerine kapanırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar ise daha fazla kontrol hissine sahiptirler⁴¹⁵. Algılanan kontrol yüksek ise algılanan korku düşüktür⁴¹⁶. Bu da kalanların küçülmeyle daha rahat baş edebilecekleri yönündeki inançları arttırır. Bu bedenle güçlendirilmiş çalışanların örgüte olan bağlılıkları yüksektir.

3.2.4. İş Güvensizliği

Örgütsel küçülme uygulamasından sonra hissedilen iş güvensizliği kalanların örgütsel bağlılığını etkiler. Eğer kalanlar iş güvensizliği hissediyorlarsa ve gelecekte işlerini kaybetmekten korkuyorlarsa örgüte olan bağlılık düşer⁴¹⁷. Kalanlar gelecekte “kurban” olma ihtimallerinin olduğunu algıarlarsa kalanların stres düzeyleri yükselir. Bu duruma bağlı olarak çalışanların motivasyonları, iş performansları, örgütsel bağlılıkları düşer ve kalanlar depresyona girebilirler. Başka bir bakış açısına göre ise kalanlar iş güvensizliği hissini azaltmak için daha yüksek performans gösterme ihtiyacı hissedebilirler. Bu ise kalanların duygusal durumlarını olumsuz yönde etkileyip kalanların örgütsel bağlılıklarının düşmesine yol açabilir⁴¹⁸.

⁴¹⁴ Spreitzer, 2002, p. 714.

⁴¹⁵ Spreitzer, 2002, p. 714.

⁴¹⁶ Brockner, 2005, p. 8.

⁴¹⁷ Wong, p. 584.

⁴¹⁸ Leung, p. 9.

3.2.5. Destek Algısı

Çalışanların örgütsel destek algısı bağlılık için oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütün yanlarında olduğunu ve kendilerinin çıkarlarını koruduğunu algılamak isterler. Örgütsel küçülme uygulaması çalışanlar için desteğin azaldığının ve psikolojik sözleşmenin bozulduğunun bir kanıtı olabilir. Böyle bir durumda ise örgütsel bağlılık azalır⁴¹⁹.

Örgütsel küçülme sonrası kalanlar için örgütsel desteğin yanı sıra çalışma arkadaşlarının desteğini hissetmek de bağlılık açısından önemlidir. Küçülmenin yarattığı iş güvensizliği çalışanlar arasında rekabetin şiddetlenmesine yol açar. Her bir çalışan kendi işini korumak için daha fazla işiyle ilgilenmeye başlar. Bu noktada kalanların diğer arkadaşlarıyla çalışma ve onlara yardım etme konusundaki istekleri azalır. Sonuç olarak da çalışma arkadaşlarından destek göremeyen bireylerin örgüte olan bağlılıkları düşer⁴²⁰.

3.2.6. Güven

Güvenirlilik hissi, bir bireyin üst yönetimin güven verici ve dürüst olabileceği yönündeki inancı olarak tanımlanabilir. Eğer kalanlar üst yönetimin güvenilir olduğuna inanırlarsa, kalanların küçülmeye ilişkin korkuları en aza iner. Güven örgütsel bağlılığı artırır çünkü kötülük görme korkusunu minimize eder. Örgütsel küçülmenin meşru ve mantıklı olduğu yönündeki düşünceleri artırır⁴²¹.

Menfaatler, yönetim yeteneği, açıklık ve dürüstlük güveni etkiler⁴²². Eğer kalanlar yönetimin kendi menfaatleri yanı sıra çalışanların menfaatlerini de düşündüğünü hissediyorlarsa örgüte duyulan güven artar. Güvenin artması sonucu örgütsel bağlılık da yükselir. Yönetimin yetenekli olduğunu düşünen kalanların da örgütsel bağlılığı yüksektir. Çünkü kalanlar yönetimin organizasyonun gelecekteki rekabet durumunu güçlendirici bir yeteneğe sahip olduğunu, kendilerinin de gelecekte bu organizasyonda olabileceklerini düşünürler. Bu konuya bağlı olarak, kalanların bağlılığını yükselten bir

⁴¹⁹ Knudsen, P. 268.

⁴²⁰ Knudsen, P. 268.

⁴²¹ Spreitzer, 2002, pp. 710-711.

⁴²² Spreitzer, 2002, p. 711.

diğer konu ise, kalanların küçülme uygulamaları sırasında yönetimin açık ve dürüst olduğu yönündeki düşünceleridir.

3.2.7. Psikolojik Sözleşmenin İhlali

Birey psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bir organizasyona girer ancak bunu bilinçli olarak algılayamayabilir⁴²³. Bu noktada işgören ile iş veren arasında yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme oluşur⁴²⁴. Bu sözleşme ile birey firmaya bağlılığı ve sıkı çalışmayı kabul ettiğini beyan eder⁴²⁵. Ancak birey işi ve sadakati kabul ederken iş verenin de ücret ve maddi ödüller dışında iş güvencesi ve destek sağlamasını ister.

Örgütsel küçülme uygulamaları işgören ile işveren arasındaki bu sözleşmenin bozulmasına yol açar⁴²⁶. Kalanlar işverenin kendilerine verilen sözleri tutmadıklarına inanırlar ve bu inanca bağlı olarak kalanların örgütsel bağlılığı azalır⁴²⁷.

Psikolojik sözleşme kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlar⁴²⁸:

- a. İşlemsel (Transactional) Sözleşme: Kısa dönemlidir. Sadece araçsal (para ve ödüllerle ilgili) kurallardan oluşur.
- b. İlişkisel (Relational) Sözleşme: Uzun dönemlidir. Sadece araçsal faktörlerin değil, bağlılık ve destek gibi duygusal faktörlerin de üzerine kurulmuştur.

Kalanlar, ilişkisel sözleşmenin ihlal edildiğini düşünürlerse kalanların duygusal bağlılıkları, işlemsel sözleşmenin ihlal edildiğini düşünürlerse de devam bağlılıkları azalır. Çünkü duygusal bağlılıkta bireyler örgüte karşı pozitif hisler besledikleri ve örgütle özdeşleştikleri için örgüte bağlanırken, devam bağlılığında elde edilen maddi kazançlar ve işten ayrılmanın maliyetini düşünerek örgüte bağlanırlar.

⁴²³ Manfred F.R. Kets de Vries; Katharina Balazas; "The Downside of Downsizing", Human Relation, Vol. 50, No. 1, 1997, p. 18.

⁴²⁴ Stroh, p. 291.

⁴²⁵ Kets de Vries, p. 18.

⁴²⁶ Kets de Vries, p. 18.

⁴²⁷ Geoff C. Williams; "Maintaining Organizational Commitment During Downsizing", <http://www.nlhba.nf.ca.>, Erişim Tarihi: 27/08/2004, p.3.

⁴²⁸ Meyer, 1998, pp. 82-83.

3.2.8. Kariyer Fırsatları

Eğer kalanlar küçülme sonrası kariyer fırsatlarının sınırlandırıldığı ve gelecek yıllarda ilerleme imkanlarının sınırlı olduğunu düşünürlerse bu durumda da örgüte olan bağlılık azalabilir⁴²⁹.

3.2.9. Finansal Kayıplar

Küçülme sonrası örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör finansal kayıplardır. Finansal getirilerini kaybettiğini düşünen kalanların, özellikle devam bağlılığı azalabilir⁴³⁰. Bu noktada kalanlar için işten ayrılmanın maliyeti düşük olabilir ve kalanlar işten ayrılmayı tercih edebilirler.

3.2.10. Örgütsel Küçülmenin Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri

Alt kademelerde çalışan işgörenlerle kıyaslandığında, küçülme veya özelleştirme sürecinde yöneticilerin örgütsel bağlılığını etkileyen başka faktörler vardır. Yapılan bir araştırmada özellikle orta kademe yöneticilerinin küçülme sürecine direkt olarak katıldıklarında daha fazla bağlılık hissettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin değişimi yönetebilecek kaliteye sahip oldukları, çalışanlara adil davrandıkları, çalışanları destekledikleri, iş gayretleriyle ilgili olarak çalışanlara yol gösterip onlara rehberlik ettikleri yönündeki inançları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da yükseldiği tespit edilmiştir⁴³¹.

Görüldüğü üzere firmalar bir çok nedenle daha önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmak için örgütsel küçülme stratejisini tercih etmektedirler. Küçülme uygulamalarıyla birlikte maliyetlerin düşmesi, verimliliğin ve kârlılığın yükselmesi ise en çok arzulanan sonuçlar arasındadır. Ancak küçülme uygulamalarının beraberinde bir takım sorunlar getirdiği ve her zaman belirtilen hedeflere ulaşamadığı bir gerçektir. Küçülme uygulamalarının hedeflenen sonuçlara ulaşamamasının temel nedenlerinden birisi, küçülmenin firmada kalan personel üzerinde yarattığı olumsuz etkiler olarak

⁴²⁹ Leung, p. 17.

⁴³⁰ Leung, p. 17.

⁴³¹ Ann M. Brewer; David A. Hensher; "The Importances Of Organizational Commitment In Managing Change: Experiences Of The NSW Private Bus Industry", Logistics and Transpn Review, Vol. 34, No. 2, 1998, P. 128.

görülebilmektedir. Küçülmenin kalan personel üzerinde yarattığı en önemli sorunlardan birisi örgüte olan bağlılığın azalmasıdır. Örgüte olan bağlılığın azalması işletmeler açısından gerçekten önemli bir sorundur. Çünkü, örgütsel bağlılık çalışanın iş tatmininin ve performansının yükselmesini sağladığı gibi işten ayrılma niyetinin ve işletmeler açısından personel devir hızının da en aza düşmesini sağlar. Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler (özellikle duygusal bağlılık) örgüt amaç ve hedeflerini benimserler, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek duyarlar ve örgüt adına iş yapma konusunda daha isteklidirler.

Küçülme sürecinde yönetimin çalışanlara karşı olan tutumları, çalışanların küçülmeye ilişkin adalet algıları, yönetime duyulan güven, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği konusundaki düşünceler, finansal kayıplar, kariyer imkanlarının sınırlandırılması, iş güvensizliği hissi gibi nedenlerden dolayı örgütsel küçülme kalanların örgütsel bağlılığını düşürür. Örgütsel bağlılığın düşmesinin yanı sıra işletmeler kalanlar sendromu denilen sorunla da karşılaşabilirler. Bu nedenle işletmeler küçülme kararının verilmesinden yeni yapının oluşturulmasına kadar geçen sürecin her aşamasında işgörenleri ve onların küçülmeye karşı verebilecekleri tepkileri düşünmelidirler. Çalışanların yönetime olan güvenlerini kaybetmemeleri ve yapılan işleri adaletsiz algılamamaları için çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmalı, belirli konularda çalışanların fikrini almalı ve verilen sözler yerine getirmelidirler. Bu konular küçülmenin başarısı ve kalanlar sendromunun önlenmesi açısından oldukça önemlidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma isteğine bağlı olarak küçülme, günümüz işletmelerinin sıklıkla uyguladığı stratejilerin başında gelmektedir. Türkiye’de ise ekonomik durgunluk, krizler ve son dönemlerde yoğun bir şekilde yaşanmakta olan örgütsel değişim çalışmaları işletmelerin küçülmelerine neden olmuştur.

Küçülme uygulamaları işletme içinde ve dışında önemli etkiler yaratmaktadır. Bu süreçten en çok etkilenenler ise küçülen işletmelerde çalışan işgörenler olmaktadır. Büyük şirketlerin, dünya çapında kendilerini fark ettiren “stratejik bir kaynak” olarak vurguladıkları insan unsurunun küçülme sürecinde yeterince dikkate alınmaması, özellikle örgütte kalanların algılamalarını dolayısıyla tutumlarını ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Adaletsiz olarak algılanan küçülme süreci çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltırken, örgüt içi saldırgan davranışların, yönetime karşı kızgınlığın, devamsızlığın hatta personel devir hızının yükselmesine sebep olabilmektedir. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak çalışanların performansları ve verimlilikleri düşerken, küçülme sonrası oluşan yapı etkin ve verimli bir şekilde çalışmamakta ve küçülme uygulaması işletmeyi hedeflediği sonuçlara ulaştıramamaktadır.

Örgütsel bağlılık da bir tutumdur. Çalışanlar tarafından olumsuz algılanan bir küçülme süreci çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, bağlılığın azalması da hem

küçülme uygulamalarının istenilen sonuçlara ulaşamamasına hem de örgüt içinde daha ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu çerçevede bu çalışmanın temel amacı, öncelikle Kayseri’de faaliyet gösteren ve küçüldüğü tespit edilen, örnek kapsamındaki işletmelerin neden ve hangi amaçlarla küçüldüklerini tespit etmek daha sonra da bu işletmelerde çalışan işgörenlerin; örgütsel küçülmeyi olumlu mu, olumsuz mu algıladıklarını ve bu algılamının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Örgütsel küçülme konusu işletmeler tarafından genellikle olumsuz algılanan bir konudur. Bu konudaki en büyük yanlış anlama ise küçülen işletmelerin genellikle finansal sıkıntı çeken işletmeler olduğu ve küçülmenin işletmenin imajını zedelediği yönündeki düşüncelerdir. Bu nedenle küçülme konusunda yapılan çalışmalara da pek hoş bakılmamakta ve firmalar verilen anketleri tüm çalışanlara dağıtma konusunda sıkıntı yaratmaktadırlar. Bu tez çalışmasının en büyük kısıtı budur.

Araştırmanın bir diğer kısıt ise anketlerin uygulandığı firmaların sektörleri konusudur. Örgütsel küçülme sadece sanayi işletmeleriyle sınırlı kalan bir uygulama değildir. Hizmet işletmeleri de örgütsel küçülme stratejisi uygulamaktadırlar. Ancak bu çalışmada sadece sanayi işletmeleri üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Ayrıca bu çalışmada algılama ve tutum ilişkisi üzerinde durulmuş, çalışanlarda örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçları üzerinde durulmamıştır. Bir diğer sınırlama ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda yapılmıştır. Örgütsel bağlılık; yaş, cinsiyet, gelir, statü gibi bireysel; örgüt iklimi, çalışma koşulları, iş güvenliği, yapılan işin kendisi gibi örgütsel, birçok faktörden etkilenmektedir. Bu tez çalışmasında araştırmanın amacı gereği sadece, “örgütsel küçülme ve işten çıkarılmaların” örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediği üzerinde durulmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.3.1 Örnek Kütlenin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektöre ait işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden küçüldüğü tespit edilen bazılarıyla anket konusunda bir ön görüşme yapılmış ve bu işletmelerden uygulamayı kabul eden ve yeterli sayıda olduğuna inanılan 5 işletmenin çalışanları örnek olarak seçilmiştir. Bu beş işletmede yaklaşık 2000 işgören çalışmaktadır.

4.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı, kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarının, örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Daha önce Spreitzer ve Mishra tarafından yapılan bir çalışmada; kalanların örgütsel destek ve küçülmeye ilişkin adalet (özellikle dağıtım adaleti) algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır; Kalanlar örgütsel destek hissedерlerse ve küçülme sürecini adaletli olarak algıarlarsa kalanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır⁴³². Leung ve Chang ise yaptıkları çalışmada, küçülmenin kalanlarda stres ve iş güvensizliği yarattığını buna bağlı olarak kalanların duygusal bağlılığının azaldığını, devam bağlılığının ise arttığını tespit etmişlerdir⁴³³. Bu konuda bir diğer çalışma ise Knudsen ve arkadaşları tarafından yapılmıştır; Bu çalışmanın sonuçlarına göre; kalanlar örgütsel destek hissedерlerse, özellikle de birlikte çalıştıkları arkadaşlarının desteğini algıarsa, kalanların örgütsel bağlılığı artmaktadır⁴³⁴. Ayrıca küçülme çalışan açısından iş çevresini değiştirmektedir. Bu değişiklik ise belirsizlik yaratmaktadır. Geleceğe ilişkin belirsizlik kalanların örgütsel bağlılığını azaltmaktadır⁴³⁵. Çalışanlar değişimin; uygun bir şekilde planlandığına, mantıklı olduğuna, verilen kararların ve yapılan uygulamaların adil olduğuna inanmak isterler. Eğer küçülme uygun bir şekilde planlanır, kalanlara değişimden nasıl etkilenecekleri ve değişimden sonra nelerle karşılaşacakları uygun bir şekilde anlatılırsa, kalanların örgütsel bağlılıkları yükselir⁴³⁶. Eğer kalanlar küçülme sonrası kariyer fırsatlarının

⁴³² Spreitzer, 2002, p. 719.

⁴³³ Leung, pp. 15-19.

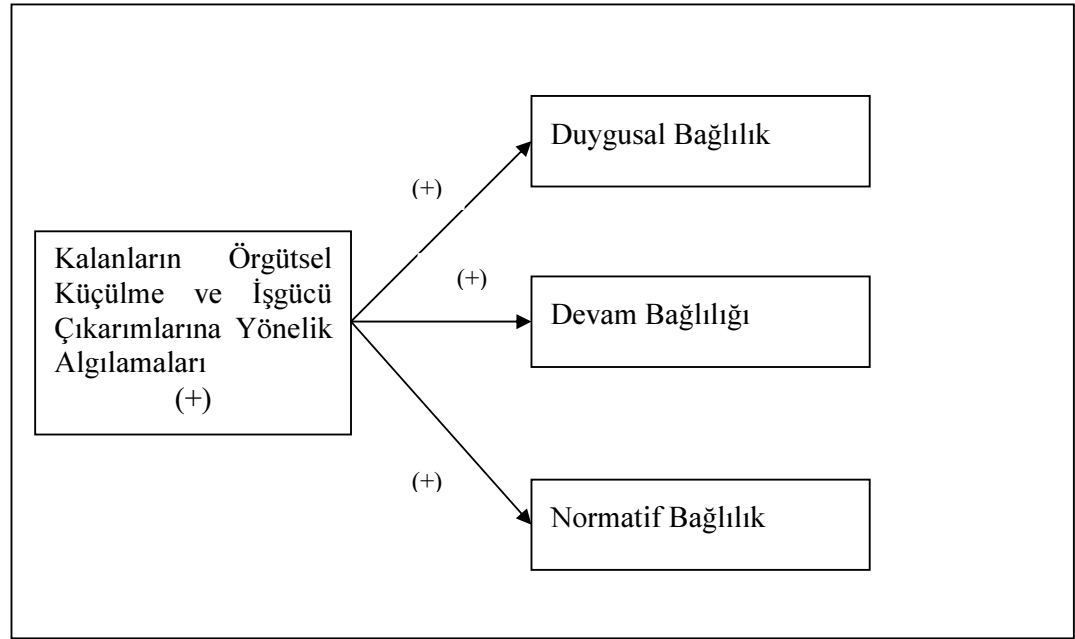
⁴³⁴ Knudsen, p. 268.

⁴³⁵ Meyer, 1998, p. 82.

⁴³⁶ Thornhill, 1997, pp. 85-87.

sınırlandırıldığını ve gelecek yıllarda ilerleme imkanlarının az olduğunu düşünürlerse bu durumda da örgüte olan bağlılık azalabilir⁴³⁷. Türkiye’de ise Sayılı⁴³⁸ ve Naktiyok⁴³⁹ yaptıkları çalışmalarda, küçülme ile ilgili olarak alınan ani kararların, çalışanların bu kararların dışında tutulmasının ve çalışanların sonuçları adil olarak algılamamasının örgütsel bağlılığı düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki model geliştirilmiştir.

Model: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Türleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Modeli



Araştırma modelinde, kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkileri ayrı ayrı gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık ve türleri bağımlı değişken, kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları da bağımsız değişken olarak alınmıştır ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Modelde bağımlı ve

⁴³⁷ Leung, p. 17.

⁴³⁸ Sayılı, s. 31

⁴³⁹ Atılhan Naktiyok; Muhsin Halis, “Organizational Downsizing: Investigating Effects On Survivors”, Proceedings Of International Science Conference In Modern Societies, June 2002, p.108.

bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu iddia edilmektedir. Yani, kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılama düzeyleri pozitifleştikçe (kalanlar küçülme işten çıkarılmaları olumlu olarak algıladıklarında) örgütsel bağlılık türlerinin düzeyi de artacaktır.

Bu model çerçevesinde araştırmada test edilecek hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

Hipotez 1: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir..

Hipotez 6: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 8: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan temel veri toplama yöntemi, küçüldüğü tespit edilen işletmelere anket uygulaması yapmaktır. Bu nedenle ilk olarak küçülen işletmeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsama girdiği düşünülen işletmelerle ön görüşme yapılmış ve yöneticilerden anket çalışması konusunda yardım istenmiştir.

Araştırmanın amacı gereği biri yöneticilere diğeri de çalışanlara yönelik iki anket formu hazırlanmıştır. Yöneticilere, yönelik olarak hazırlanan anket formunun (EK-1) temel amacı örgütsel küçülme stratejisinin Kayseri'deki işletmeler tarafından nasıl algılanıp, hangi amaçlarla uygulandığını ortaya koyabilmektir. Bu anket formunda yer alan

sorular, tez çalışmasının teori bölümünden yararlanılarak hazırlanmış ve firmaların örgütsel küçülme stratejisi olarak benimsediği temel yöntem, örgütsel küçülme stratejisinin tercih edilme nedenleri, küçülme stratejisi uygulayarak ulaşılmak istenen temel amaçlar, küçülme stratejisi uygulandıktan sonra ulaşılan hedefler, küçülme sürecinde karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Sorular çoktan seçmeli şekilde hazırlanmış, ancak tesadüfi bir sırada sunulan seçenekleri cevaplayıcının önem derecesine göre dizmesi istenmiştir.

Çalışanlar üzerinde uygulanan anket formunun (EK-2) amacı ise çalışanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarını ne yönde algıladıklarını ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmektir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bazı sorulara da yer verilmiştir. Bu anket formunun ilk bölümünde çalışanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarını ne yönde algıladıklarını ölçmek ve ifadelerle katılım derecelerini belirlemek için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçek Savery (1998), Williams (2004), Knudsen (2003), Spreitzer (2002) ve Brockner (2005)'in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan 7, 8, 9, 12, 22.23 ve 24 no'lu sorular olumsuz nitelikli sorular olduğu için kalanların küçülmeye ilişkin algılamalarının ortalaması hesaplanırken, bu sorularda ölçek ters çevrilmiştir. İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için Meyer ve Allen tarafından hazırlanan bağlılık ölçeği kullanılmıştır⁴⁴⁰. Bu ölçekde de kesinlikle katılıyorumdan başlayan ve kesinlikle katılmıyorum kadar devam eden 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). 4, 5, 6, 9, 12 ve 17 no'lu sorular olumsuz nitelikli sorular olduğu için bağlılık boyutlarının genel ortalaması alınırken, bu sorularda da ölçek ters çevrilmiştir.

Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarını ölçmek üzere hazırlanan ve 24 sorudan oluşan ölçeğin güvenirlilik katsayısı Cronbach Alpha 0,7585 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili soruların güvenirlilik oranı 0,7514 olarak bulunmuştur. Her iki değer de istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

⁴⁴⁰ Meyer, pp. 118-119.

4.3.4. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın örneklemini içinde yer alan beş firmada yaklaşık 2000 işgören çalışmaktadır. Ancak bu çalışanların tamamı küçülme sürecini yaşamamıştır. Bu nedenle öncelikle firmalarla ön görüşme yapılmış ve anketlerin uygulanması konusunda firmalardan yardım istenmiştir. Daha sonra ise kabul edilen sayıda anket formu firmalara yollanmıştır. Firmalara yollanan 250 adet anketten toplam 170 adeti doldurulup geri gönderilmiştir. Geri dönen anketlerden 7 adeti eksik ve yanlış doldurulduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan 163 adet anketin değerlendirilmesinde ise SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır.

Çalışmada öncelikle çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekanslar ve yüzde dağılımlar tablolar halinde verilmiştir. Daha sonra likert ölçeği şeklinde hazırlanan tüm soruların ortalama değerleri ve standart sapmaları sunulmuş ve anket formunda yer alan ölçeklerin güvenirlik analizi yapılmıştır.

Bir sonraki aşamada ise çalışanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılama düzeyleri ölçülmüştür. Örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına ilişkin algılamalarla örgütsel bağlılık türleri arasında bir ilişki olup olmadığını eğer ilişki varsa ilişkinin yönünü belirlemek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına ilişkin algılamalarla örgütsel bağlılık türleri arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya koymak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çünkü regresyon analizi bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir analizdir.

4.3.5. Araştırma Bulguları

4.3.5.1. İşletme Yöneticilerinin Örgütsel Küçülmeye Yönelik Bakış Açılarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında bulunan beş işletmede yaklaşık 2000 işgören çalışmaktadır. İşletmelerin faaliyet alanları; iplik imalatı, iplik ve kumaş imalatı, gıda, tekstil, metal sanayidir.

Ankete katılan işletmelerden dört tanesi işletmede kapsamlı bir küçülme işgücü çıkarma planı hazırlandığını belirtmiştir. Diğer işletmede ise kapsamlı bir küçülme planının hazırlanmadığı belirtilmiştir.

Örgütsel Küçülme Stratejisi: Örnek kapsamındaki işletmelerden iki tanesi örgütsel küçülme stratejisi olarak benimsenen temel yöntemin *sistemik stratejiler* olduğunu, üç tanesi ise *yeniden yapılanma stratejileri* olduğunu ifade etmiştir.

Küçülme Nedenleri: Firmaları örgütsel küçülme stratejisi izlemeye iten nedenlerin başında *değişime uyum sağlamak için stratejik esnekliğe* ulaşmak gelmektedir. Ayrıca yalın örgüt tipini seçmek, teknoloji ve otomasyon alanında yaşanan gelişmelere uyum sağlamak, müşteri ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilmek ve artan işgücü maliyetleri gibi nedenler de çoğunlukla işaretlenmiştir.

Küçülme Amacı: İşletmelerin örgütsel küçülme stratejisi seçerken ulaşmak istedikleri temel amaçlar ise *verimliliği artırmak* başta olmak üzere maliyetleri düşürmek, esneklik sağlamak, bürokrasiyi azaltmak, örgüt içi iletişimi iyileştirmek ve finansal dalgalanmalara karşı uyumu kolaylaştırmaktır.

Kullanılan İşgücü Çıkarma Yöntemi: Bu işletmelerde işgücü çıkarma yöntemi olarak; *doğrudan işten çıkarmalar* ilk tercih edilen yöntem olmak üzere boş kadrolara eleman almayarak işgücü azaltma yöntemi, çalışma saatlerini ve fazla mesaiyi azaltma, iş eleman alımını dondurma, iş paylaşımı ve ücret ödemelerini dondurma veya azaltma gibi teknikler kullanılmıştır.

Küçülme Kapsamına Alınacak Bireylerin Seçim Kriteri: Küçülme kapsamına alınacak bireyler seçilirken işletmelerin tamamı birinci derecede önemli kriterin *çalışanın performansı* olduğunu belirtmiştir. İkinci derecede önemli kriter ise işgörenin statüsü olarak görülmüştür.

Küçülme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: İşletmelerin küçülme ve işten çıkarma sürecinde karşılaştıkları sorunlar ise; işletmenin *imajının sarsılması*, çalışanların moral ve motivasyonunun düşmesi, çalışanlar arasında çatışmaların artması, çalışanların stres düzeyinin artması ve çalışanlarda devamsızlıklar ve işten ayrılmaların görülmesi şeklinde sıralanmıştır.

Beş firmadan dördü küçülme ve işten çıkarma uygulamalarının amacına ulaşmış başarılı olduğunu düşünmektedir. Diğer firma ise uygulamanın henüz yeni olduğunu sonuçların tam olarak görülemediğini belirtmiştir.

4.3.5.2. İşgörenlerin Örgütsel Küçülme ve Bağlılık Konusundaki Eğilimlerine İlişkin Analiz Sonuçları

4.3.5.2.1. Demografik Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Ankete cevap veren çalışanların bazı demografik özelliklerine ilişkin yanıtların analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. 1: Ankete Katılanların Yaş Dağılımları

Yaş Aralıkları	f	%
25 yaş ve altı	33	20,2
26-35 yaş arası	80	49,1
36-45 yaş arası	49	30,1
46-55 yaş arası	1	0,6
Toplam	163	100

Ankete katılan işgörenlerin %49.1'i 26-35 yaş grubunda yer almaktadır. Geriye kalanların ise %20.2'si 25 yaş ve altı, %30.1'i 36-45, %0.6'sı 46-55 yaş grubunda yer almaktadır.

Tablo 4. 2: Ankete Katılanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	f	%
Erkek	58	35,6
Kadın	105	64,4
Toplam	163	100

Ankete katılan 163 kişiden 58'i erkek, 105'i ise kadındır.

Tablo 4. 3: Ankete Katılanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	f	%
1 yıldan az	4	2,5
1-5 yıl	79	48,5
6-10 yıl	42	25,8
11-15 yıl	33	20,2
16-20 yıl	3	1,8
21 yıl ve üzeri	2	1,2
Toplam	163	100

Ankete katılanların %2.5'i bir yıldan az, %48.5'i 1-5- yıl, % 25.8'i 6-10, %20.2'si 11-15 yıl, %1.8'i 16-20 yıl %1.2'si 21 yıl ve daha uzun süredir aynı iş yerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 4: Ankete Katılanların Medeni Durumları

Medeni Durum	f	%
Evli	105	64,4
Bekar	58	35,6
Toplam	163	100

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %64.4'ünün evli, %35.6'sının ise bekar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. 5: Ankete Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	f	%
İlköğretim	35	21,5
Lise ve dengi okul	79	48,5
Yüksekokul	2	1,2
Lisans Mezunu	47	28,8
Toplam	163	100

Ankete katılanların %21.5'i ilköğretim, %48.5'i lise ve dengi okul, %1.2'si yüksekokul, % 28.8'i ise lisans mezunudur.

4.3.5.2.2. Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarına İlişkin Bulgular

Küçülen işletmelerde çalışan işgörenlerin küçülme ve işgücü çıkarımlarını nasıl algıladıklarını tespit etmek amacıyla 24 ifadeden oluşan ve 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışanların verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4. 6: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar*

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1. İşten çıkarmalar gerçekten gerekliydi	163	10,4	17,8	18,4	39,3	14,1	3,2883	1,2158
2. İşten çıkarmaların gerçekten haklı nedenleri vardı	163	9,2	15,3	19,6	41,1	14,7	3,3681	1,1809
3. Küçülme ve işten çıkarma uygulamalarının işletmeye çok fayda sağlayacağını düşünüyorum	163	11,7	20,2	27,6	25,8	14,7	3,1166	1,2292
4. İşten çıkarılanlara adil davranıldığını düşünüyorum	162	12,3	17,3	23,5	35,2	11,7	3,1667	1,2120
5. İşten çıkarılanlar hak ettikleri maddi karşılıkları aldılar	159	11,3	17,6	19,5	39,0	12,6	3,2390	1,2142
6. Şirketin küçülmek (işçi çıkarmak) zorunda olduğu için küçüldüğünü düşünüyorum	163	11,7	15,3	25,2	35,0	12,9	3,2209	1,2020
7. Gelecekte ben de işimi kaybetmekten korkuyorum	161	3,7	13,0	21,7	24,2	36,6	2,4037	1,2912
8. İşten çıkarmalara bağlı olarak yönetimin çalışanlara verdiği sözleri tutmadığını düşünüyorum	162	39,5	10,5	24,1	14,2	11,7	3,2284	1,1757
9. İşten çıkarılanlar bu tarz bir davranışı hak etmiyorlardı	162	38,9	9,3	23,5	14,8	13,6	3,1543	1,1982
10. İşten çıkarılanlara başka yerlerde iş bulabilmeleri için yönetimce destek sağlandı	162	19,1	26,5	27,8	21,6	4,9	2,6667	1,1583

* Bu bölümde yer alan 7, 8, 9, 12, 22, 23 ve 24 no'lu sorular olumsuz nitelikli sorular olduğu için kalanların küçülmeye ilişkin algılamalarının ortalaması hesaplanırken bu sorularda ölçek ters çevrilmiştir.

11. İşten çıkarılan kişilere tazminatları zamanında ödendi	162	9,9	15,4	27,2	36,4	11,1	3,2346	1,1450
12. İşten çıkarmaların yönetimin ve hissedarların gelirini artırmak için yapıldığını düşünüyorum	161	34,2	5,0	40,4	14,3	6,2	3,1739	,9524
13. Sadece işçiler işten çıkarılmadı yöneticiler (personel) arasından da işten çıkarılanlar oldu	163	10,4	11,7	15,3	42,3	20,2	3,5031	1,2342
14. İşten çıkarılacak kişiler belirlenirken nitelikli elemanların gözetildiğini düşünüyorum	163	16,6	11,7	9,2	45,4	17,2	3,3497	1,3450
15. Yönetim küçülme ve işten çıkarmalar konusunda çalışanlara yeterince bilgi verdi	163	21,5	12,3	20,9	37,4	8,0	2,9816	1,2980
16. Yönetim işten çıkarılacak kişilere önceden haber vererek yeterince zaman tanıdı	163	13,5	15,3	22,1	36,2	12,9	3,1963	1,2416
17. Küçülme ve işten çıkarmalar boyunca yönetim tüm çalışanlara karşı kibar hoş görülüydü	163	11,7	16,6	16,0	44,2	11,7	3,2761	1,2135
18. İşten çıkarmaların ve küçülme sürecinin tüm çalışanlara uygun bir dille anlatıldığını düşünüyorum	162	11,7	18,5	19,8	38,3	11,7	3,1975	1,2150
19. Yönetimce yapılan açıklamalar neticesinde işgücü çıkarımlarının işletmemizin gelecekteki rekabet avantajını yükseltmek için gerekli olduğuna inandım	163	10,4	16,0	42,3	18,4	12,9	3,0736	1,1307
20. Yönetimin işgücü çıkarımlarından dolayı gerçekten üzgün olduğuna inanıyorum	161	11,8	17,4	13,7	43,5	13,7	3,2981	1,2442
21. Yaşanan ekonomik durgunluğun işgücü çıkarımlarının temel nedeni olduğuna inandım	163	11,7	17,8	16,6	40,5	13,5	3,2638	1,2364
22. Küçülme ve işten çıkarmaların işletmeyi amaçlarına ulaştıracağına inanmıyorum	163	39,9	18,0	16,6	20,9	14,7	3,0552	1,2335
23. Küçülme ve işten çıkarmalar sırasında yönetimin desteğini hissetmedim	162	40,1	8,0	22,8	16,7	12,3	3,1481	1,1701
24. Bu uygulamalar sonunda yönetime olan güvenimi kaybettim	163	44,2	10,4	18,4	16,6	10,4	3,2761	1,1721

1=Kesinlikle Katılmıyorum. 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarını belirleyebilmek için geliştirilen ölçeğin analiz sonuçları incelendiğinde, işgörenlerin işletmede küçülmenin ve işgücü çıkarımlarının gerekli olduğunu kabul ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kalanlar; işten çıkarmaların gerçekten haklı nedenleri olduğuna

(3,3681) ve sadece işçilerin işten çıkarılmadığına yöneticiler/personel arasından da işten çıkarılanlar olduğuna (3,5031) inanmaktadırlar. Ancak, yapılan açıklamalar neticesinde işgücü çıkarımlarının işletmenin gelecekteki rekabet avantajını yükseltmek için gerekli olduğu konusunda çalışanların kararsız kaldıkları sonucu ortaya çıkmıştır (%42,3). Bu tarz kararsızlıkların temel nedeni yönetimin çalışanlara küçülmenin amacı, nedenleri ve küçülme planı hakkında detaylı bilgi vermemesi olarak görülebilir.

Bununla birlikte ankete katılan çalışanların çoğunluğu gelecekte işini kaybetmekten korkmaktadırlar (%60.8) ve %21.7'si bu konuda bir belirsizlik yaşamaktadırlar. Ayrıca, işten çıkarılanlara başka yerlerde iş bulabilmeleri için yönetimce destek sağlanmadığını düşünmektedirler (%45.6). Aynı zamanda yönetimin küçülme ve işten çıkarmalar konusunda çalışanlara yeterince bilgi verdiğini düşünen katılımcı oranı %37.5'dir. Cevaplayıcıların %20,9'u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 7: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algı Ortalaması

	Ortalama
Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algı Düzeyi	3,1618

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılama düzeyleri pozitif olmakla birlikte nötre yakındır (3.1618). Kalanların küçülme ve işgücü çıkarımlarını olumlu olarak görmelerinin bir çok nedeni olabilir. Eğer çalışanlar, küçülme sürecinde işten çıkarılan çalışma arkadaşlarına karşı sempati duymuyorlarsa, işten çıkarılmaların adil olarak yapıldığını ve küçülme kapsamına alınan kişilerin çok doğru seçildiğini düşünüyorlarsa (İslamoğlu, 2003) küçülme ve işten çıkarılmaları pozitif yönde algılayabilirler. Yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre çalışanların işten çıkarılanlara adil davranıldığı (%46.9) ve işten çıkarılanların hak ettikleri karşılıkları aldıkları (%51.6) yönünde bir düşünceleri vardır. Küçülme uygulamalarının pozitif yönde algılanmasının bir diğer nedeni de küçülme sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi olarak görülebilir (Applebaum, 1997). Eğer küçülme ve işten çıkarılmalar başlamadan önce küçülmenin nedenleri, amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiği çalışanlara anlatılırsa küçülme

hakkındaki olumsuz düşünceler en aza indirgenmiş olacaktır. Tablo 4.6'da görüldüğü üzere bu çalışmada da çalışanlar küçülmenin haklılığına ve gerekliliğine inanmaktadırlar (1. ve 2. ifade). Türkiye açısından düşüldüğünde, kalanların küçülme ve işten çıkarma uygulamalarını olumlu karşılamalarının en önemli nedenlerinden birisi, kalanların içinde bulundukları psikolojik durum ve gelecekte işini kaybetme korkusu olarak görülebilir. Türkiye'de ekonomik durgunluk ve krizlerin yanı sıra son dönemlerde, yoğun bir şekilde yaşanmakta olan örgütsel değişim çalışmaları işletmelerin küçülmelerine ve insan kaynakları politikalarında işgörenler açısından olumsuz değişiklikler yapmalarına neden olmuştur. Bu değişiklikler ise iş, kariyer ve ücret kaybı gibi risk algıları oluşturarak, işgörenler üzerinde baskı meydana getirmektedir (Sayılı, 2003). Yaşanan bu psikolojik baskıya bağlı olarak çalışanların küçülmeye karşı pozitif bir yaklaşım sergiledikleri düşünülebilir. Küçülmeye ilişkin algı düzeyinin pozitif çıkmasının bir diğer nedeni de küçülen firmaların içinde bulunduğu durum olarak ele alınabilir. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi araştırma kapsamına alınan beş firmadan dördü küçülme ve işgücü çıkarma uygulamalarının başarılı olduğuna ve işletmeyi istenilen sonuçlara ulaştıracağına inanmaktadır. Bu firmalardan özellikle üçü yaşanan küçülme uygulamasından sonra tekrar büyüme dönemine girmiş yeniden eleman almaya başlamış ve yeniden yapılanmıştır. Bu olumlu gelişmeler de çalışanların bakış açısını olumlu yönde etkilemiş olabilir. 1993 yılında ABD'de küçülen bir telekomünikasyon firmasında yapılan araştırmada, beklenmedik işten çıkarmaların daha adaletsiz olarak algılandığı ve kalanların işletmeye karşı negatif tepki gösterme ihtimalini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Campbell, 2000). Bu noktadan hareketle eğer çalışanlara işten çıkarmalar konusunda daha önceden haber verilirse ve gerekli zaman tanınırsa küçülmeye karşı oluşacak tepkilerin en aza ineceği söylenebilir. Bu araştırmada da kalanların önemli bir kısmı (%49.1), yönetimin işten çıkarılacak kişilere önceden haber vererek yeterince zaman tanıdığını düşünmektedirler.

4.3.5.2.3. Kalanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda kalanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin araştırma sonuçları verilmiştir. Bu ölçekte ilk 8 soru duygusal bağlılığı, 9-16 arası sorular devam bağlılığını, 17-22 arası sorular da normatif bağlılığı ölçmektedir.

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere ankete katılanların büyük çoğunluğu kariyerlerinin geri kalan kısmını mevcut kuruluşlarında geçirmek istemektedirler (Katılıyorum %36.2, Kesinlikle katılıyorum %17.2) ve çalıştıkları kuruluşun sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmektedirler (3,3765). Ayrıca, çalıştıkları kuruluşun kendileri için çok kişisel bir anlamı olduğunu düşünmektedirler (3,3106). Başka bir organizasyona kolaylıkla bağlanabilme konusunda da çalışanların kararsız kaldıkları gözlenmektedir (3,0679). Bununla birlikte çalışanlar şu anki iş yerinden ayrılırsa hayatının büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünmektedir (3,5644) bu soruya katılıyorum diye cevap verenlerin oran %30.7, kesinlikle katılıyorum diye cevap verenlerin oranı ise %17.8’dir. Bu konuda kararsız kalanların oranı ise %28.2’dir. Çalışanların; “mevcut iş yerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” gibi bir ifadeye genel anlamda katılmadıkları (%50.9) , “benim için avantajlı dahi olsa şu anda iş yerimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum” ifadesine katıldıkları da (3,5031) yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanlar organizasyonlarına karşı çok şey borçlu olduklarını düşünmektedirler (%55.2). Bu konuda kararsız kalanların oranı %26.4’dür.

Tablo 4. 8: Kalanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar*

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder	163	10,4	12,9	23,3	36,2	17,2	3,3681	1,2119
2. Başka insanlarla bu kuruluş hakkında konuşmaktan zevk alıyorum	163	11,7	18,4	19,6	36,8	13,5	3,2209	1,2324
3. Bu kuruluşun meselelerini kendi meselem gibi hissediyorum	162	10,5	18,5	11,1	42,6	17,3	3,3765	1,2611
4. Başka bir organizasyona kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum	162	19,8	12,3	27,2	29,6	10,5	3,0679	2,0373
5. Organizasyonumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	163	27,0	11,7	18,4	31,3	11,7	2,9571	1,2340
6. Bu kuruluşu kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	161	33,5	11,2	17,4	25,5	12,4	3,0559	1,2412
7. Bu kuruluşun benim için çok kişisel bir anlamı var	161	9,9	19,3	14,3	42,9	13,7	3,3106	1,2157

* Bu bölümde yer alan 4, 5, 6, 9, 12 ve 17 no’lu sorular olumsuz nitelikli sorular olduğu için bağıllık boyutlarının genel ortalaması alınırken bu sorularda da ölçek ters çevrilmiştir.

8. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitiklik duygusu hissediyorum	158	10,8	22,2	17,7	37,3	12,0	3,1772	1,2183
9. Başka bir iş bulmadan bu organizasyondan ayrılırsam olacak şeylerden korkmuyorum	163	3,7	28,8	22,1	28,8	16,6	2,7423	1,1525
10. İstesem de kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu	163	8,1	19,3	24,2	32,3	16,1	3,2919	1,1866
11. Şu anda iş yerimden ayrılmaya karar versem hayatımın büyük bir bölümü alt üst olur	163	4,9	17,8	28,2	30,7	17,8	3,5644	2,5044
12. Yakın bir gelecekte bu organizasyondan ayrılmak benim için çok maliyetli olmaz	162	24,7	6,8	34,0	21,0	13,6	2,9012	2,5044
13. Bu işletmeden ayrılamam çünkü dışarıda çok az iş seçeneği var	163	3,7	31,9	25,8	28,2	10,4	3,0982	1,0785
14. Bu organizasyondan ayrılmamamın nedeni mevcut alternatiflerin azlığı	158	2,5	30,4	51,3	13,3	2,5	2,8291	,7835
15. Bu organizasyondan ayrılmamamın temel nedeni işten ayrılma sonucu oluşacak kişisel zararlar ve diğer organizasyonlardan burada sağladığımdan daha az maddi kazanç sağlamam	162	5,6	37,0	29,0	22,8	5,6	2,8580	1,0146
16. Eğer bu kuruluşa bu kadar çok kendimi vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	163	1,8	14,1	35,0	41,7	7,4	3,3865	,8842
17. Mevcut iş yerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	163	39,9	11,0	33,1	15,3	0,6	3,4540	,9041
18. Benim için avantajlı dahi olsa şu anda iş yerimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	163	1,8	4,3	45,4	38,7	9,8	3,5031	,8041
19. Eğer kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	163	9,2	15,3	22,7	37,4	15,3	3,3436	1,1831
20. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	161	9,9	12,4	23,0	41,0	13,7	3,3602	1,1649
21. Buradaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için şu anda iş yerimden ayrılamam	162	2,5	24,7	21,6	43,8	7,4	3,2901	1,0011
22. Organizasyonuma karşı çok şey borçluyum	163	11,7	6,7	26,4	40,5	14,7	3,3988	1,1735

1=Kesinlikle Katılmıyorum. 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4. 9: Kalanların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Türlerine İlişkin Ortalamaları

	Ortalama
Örgütsel Bağlılık Düzeyi	3,2084
Duygusal Bağlılık Düzeyi	3,1918
Devam Bağlılığı Düzeyi	3,0852
Normatif Bağlılık Düzeyi	3,3925

Bu tabloya bakıldığında çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının olumlu çıktığı, normatif bağlılığın devam ve duygusal bağlılığa oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Literatürde örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarının yaşandığı firmalarda örgütsel bağlılığın düştüğü vurgulanmaktadır (Savery, 1998; Thornhill, 1997; Williams, 2004; Knudsen, 2003; Leung, 1999; Spreitzer, 2002; Dolan, 2000; Brockner, 2005; Meyer, 1998). Ancak bu çalışmalarda bazı istisnai durumların da söz konusu olduğu ve iyi planlanan bir küçülme sürecinin çalışanların bağlılığını azaltmayacağı belirtilmiştir. Eğer küçülme sürecinde çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulursa, çalışanlara değişimin nasıl gerçekleştirileceği ve çalışanların bu değişimden nasıl etkilenecekleri uygun bir dille anlatılırsa çalışanların hissettikleri belirsizlik duygusu ve gelecek korkusunun en aza ineceği ifade edilmektedir. Daha önceden yapılan araştırmalar kalanların, kurbanların karşılıklarını tam olarak almadıklarını hissettiklerinde küçülme uygulamasına karşı daha fazla tepki gösterdiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, kalanlara kimin işten çıkarılacağı konusunda seçim şansı verildiğinde adalet algısının arttığı buna paralel olarak da örgütsel bağlılığın düşmediği tespit edilmiştir (Leung, 1999). Bu çalışmada da benzer şekilde çalışanlar işten ayrılanların hak ettikleri maddi karşılıkları aldıklarına (%51.6) özellikle tazminatların zamanında ödendiğine inanmaktadırlar (%47.4). Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılık ve türlerinin olumlu çıkma nedenlerinden birisi bu olarak görülebilir. Spreitzer, 2002 yılında yaptığı çalışmada kalanların yönetime güvendiklerinde, örgütsel destek hissettiklerinde, gidenlere adil davranıldığını, her kademedan işten çıkarılanlar olduğunu düşündüklerinde örgütsel bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir. Benzer şekilde bu çalışmada da çalışanlar bu

uygulamalar sonunda yönetime olan güvenlerini kaybetmediklerini (%54.6), küçülme ve işten çıkarmalar sırasında yönetimin desteğini hissettiklerini (%48.1), sadece işçiler arasında işten çıkarılanlar olmadığını yöneticiler (personel) arasından da işten çıkarılanlar olduğunu (%62.2) belirtmişlerdir. Bu faktörler de bağlılık ve türlerinin pozitif çıkmasında etkili olabilmektedir.

4.3.5.2.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın ilk dört hipotezini test etmek için Pearson'un korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4. 10: Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\bar{X}$	ss	1	2	3	4	5
1. Küçülme Algısı	3,1618	0,8156	1,000				
2. Örgütsel Bağlılık	3,2084	0,7167	,726**	1,000			
3. Duygusal Bağlılık	3,1918	0,9859	,760**	,941**	1,000		
4. Devam Bağlılığı	3,0852	0,6919	,438**	,795**	,605**	1,000	
5. Normatif Bağlılık	3,3925	0,7732	,652**	,848**	,767**	,484**	1,000

**Tek uçlu test, 0,01 anlamlılık düzeyinde gösterilmiştir.

Hipotez 1: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarıyla Örgütsel Bağlılıkları Arasında İlişki Vardır.

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla örgütsel bağlılıkları arasında ilişki yoktur.

H_1 = Hipotez 1: Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ve kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları arasındaki korelasyon katsayısı .726 çıkmıştır. Değerin .726 olması iki değişken arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algı düzeyleri

olumlu olursa örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Böylece kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmış ve H_1 hipotezi doğrulanmıştır.

Hipotez 2: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarıyla Duygusal Bağlılıkları Arasında İlişki Vardır

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur.

H_1 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Hipotezi test etmek için yapılan Pearson'un korelasyon analizi sonuçlarına göre; duygusal bağlılıkla küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalar arasındaki korelasyon katsayısı .760'dır. Bu sonuca göre kalanların küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algı düzeyleriyle duygusal bağlılık düzeyleri arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Küçülme ve işten çıkarmalara yönelik olumlu algı düzeyi arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sonuçlar H_1 hipotezini desteklemektedir.

Hipotez 3: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarıyla Devam Bağlılığı Arasında İlişki Vardır

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H_1 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucu, kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla devam bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı .438 çıkmıştır. Yani iki değişken arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Küçülmeye ilişkin algılama düzeyi olumlu yönde arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır. Bu nedenle H_0 hipotezi reddedilmiş H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 4: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarıyla Normatif Bağlılık Arasında İlişki Vardır

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla normatif bağlılık arasında ilişki yoktur

H_1 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere, çalışanların küçülme ve işten çıkarmalara yönelik olumlu algılamalarıyla normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve nisbeten güçlü bir ilişki vardır ($r=.652$). Küçülme ve işten çıkarmalara yönelik algılama düzeyi olumlu yönde arttıkça örgüte olan normatif bağlılık da artmaktadır. Bu sonuca göre H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Hipotez 5: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamaları Örgütsel Bağlılık Üzerinde Pozitif Bir Etkiye Sahiptir.

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H_1 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Beşinci hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4. 11: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Örgütsel Bağlılık	0.726	0.527	0.524	0.4943
		Beta	t	sig.
		0.726	13.402	0.000

$p<0.01$

Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde R değeri 0.726 çıkmıştır. İki değişken arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklayan R^2 değeri, 0.527 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre örgütsel bağlılıktaki değişimin %52.7'si küçülmeye ilişkin algılamalarla açıklanmaktadır ($p<0.01$). Bu sonuçlara göre kalanların küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 6: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamaları Duygusal Bağlılık Üzerinde Pozitif Bir Etkiye Sahiptir.

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H_1 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 4. 12: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
Duygusal Bağlılık	0.760	0.578	0.575	0.6425
		Beta	t	sig.
		0.760	14.848	0.000

$p<0.01$

Küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaların bağımsız ve duygusal bağlılığın bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiki açıdan anlamlıdır. R değeri 0.760, $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde pozitif çıkmıştır ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarını olumlu algılayan bireylerin duygusal bağlılıkları artmaktadır. R^2 değeri, .578'tir. Bu değer duygusal bağlılığa ilişkin toplam varyansın %57.8'inin küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarla açıklandığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarının, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu varsayılarak geliştirilen H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Hipotez 7: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamaları Devam Bağlılığı Üzerinde Pozitif Bir Etkiye Sahiptir.

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, devam bağlılığı üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H_1 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Yedinci hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4. 13: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
Devam Bağlılığı	0.438	0.192	0.187	0.6239
		Beta	t	sig.
		0.438	6.182	0.000

$p < 0.01$

Regresyon analizi sonuçlarına göre kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla devam bağlılığı arasına orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = .438$). Örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaların devam bağlılığı üzerindeki etkisini açıklayan R^2 değeri, 0.192 olarak bulunmuştur. Devam bağlılığındaki değişimin %19.2'si küçülmeye ilişkin algılamalarla açıklanmaktadır. Bu

sonuçlar istatistiki açıdan anlamlıdır ($p=.000$). Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiş, H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 8: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamaları Normatif Bağlılık Üzerinde Pozitif Bir Etkiye Sahiptir.

H_0 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, normatif bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip değildir.

H_1 = Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları, normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 4. 14: Kalanların Örgütsel Küçülme ve İşgücü Çıkarımlarına Yönelik Algılamalarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
Normatif Bağlılık	0.652	0.426	0.5422	0.5879
		Beta	t	sig.
		0.652	10.920	0.000

$p<0.01$

Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarının normatif bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların küçülme ve işten çıkarmalara yönelik olumlu algılamalarıyla normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve nisbeten güçlü bir ilişki vardır ($r=.652$). R^2 değeri 0,426 olarak hesaplanmıştır. Normatif bağlılığın %42.6'sı küçülmeye yönelik algılamalarla açıklanmaktadır ($p<0.01$). Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda çalışanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılık ve türleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet avantajı elde etmek ve bu rekabet avantajını uzun vadede koruyabilmek işletmelerin kendilerini yenileyerek gelişmelerini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle bilgi teknolojilerinin, bilgi akış ve paylaşım sürecindeki engelleri ortadan kaldırarak küreselleşme olgusu üzerinde hızlandırıcı etki yaratması, işletmeleri ulusal ve uluslararası alanda yoğun rekabet koşullarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak, işletmeler hem iç hem de dış çevrelerini analiz ederek, yeni stratejik alternatifler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Örgütsel küçülme bu stratejik alternatiflerden birisidir.

Örgütsel küçülme; işletmelerin doğru ölçeği bulmak ve performanslarını geliştirmek için insan kaynakları ve sermaye kaynaklarının kullanımında sınırlamaya gittikleri bir süreçtir. Ayrıca küçülme, işgücü boyutunu ve iş görme yöntemlerini etkileyen bir stratejidir ve işletmelerin etkinliğini geliştirme üzerine odaklanmıştır.

İşletmeleri küçülmeye iten nedenler; yalın örgüt tipini tercih etme, esneklik sağlama, öğrenen örgüt olabilme, finansal sıkıntıyla başdebilme, yeni ekonomide rekabet gücünü artırma, özelleştirme uygulamaları, satın alma ve birleşmelerdir. İşletmeler küçülerek; maliyetlerini düşürmek, bürokrasiyi azaltmak, karar verme sürecini hızlandırmak, verimliliklerini artırmak ve maliyetlerini düşürmek isterler.

Küçülecek işletmeler genellikle üç uygulama stratejisi kullanırlar. Bunlar; işgücü azaltma stratejisi, yeniden yapılanma stratejisi ve sistematik stratejilerdir. İşgücü azaltma stratejisi işgören odaklı olup kısa vadelidir. Yeniden yapılanma stratejisi orta vadelidir ve iş/bölüm odaklıdır. Sistematik stratejiler ise örgüt kültürünü ve çalışanların tutumlarını değiştirmeye odaklanan uzun vadeli stratejilerdir. İşgücü azaltma stratejisi izleyen işletmeler genelde; erken emeklilik programları, işe almaları dondurma, eritme, çalışma saatlerini ve fazla mesaiyi azaltma, iş paylaşımı ve yerleştirme yoluyla küçülme gibi yöntemleri kullanırlar.

Örgütsel küçülme süreci, küçülme kararının alınmasıyla başlar. Daha sonra küçülme planlanır, küçülme kararı çalışanlara duyurulup uygulanır. Son aşama ise küçülmenin değerlendirilmesi ve süreci kurumsallaştırmadır.

Örgütsel küçülme uygulamalarının işletmeleri istenilen sonuçlara ulaştırabilmesi için öncelikle küçülme sürecinin iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Ayrıca işletmeler küçülmeyi, kendilerini doğru büyüklüğe ulaştıracak bir süreç olarak görmelidirler. Küçülmede başarı için izlenecek bir diğer yol ise, en iyi küçülme uygulamalarını tespit edip örnek almak olabilir. Aynı zamanda çalışanlarla iyi iletişim kurulmalı ve çalışanların sürece katılmaları sağlanmalıdır.

Eğer küçülme sürecinde, insan unsuru dikkate alınmazsa, küçülme öncesi, sonrası ve küçülme süreci boyunca kalanların durumu planlanmazsa, küçülme uygulamalarının başarısız olma ihtimali artar. Çünkü küçülme ve benzeri değişim uygulamaları çalışanlar için kaos, belirsizlik ve yenilik demektir. Küçülme dönemlerinde yapılan faaliyetler ve işten çıkarma uygulamaları yönetime karşı kızgınlığın artmasına sebep olabilir. Böyle bir durumda kalanlar küçülmeye karşı aktif veya pasif, yıkıcı veya yapıcı tepkiler gösterebilirler. Küçülme sonrası yaşanan en olumsuz tecrübelerden birisi *kalanlar sendromudur*. Kalanlar sendromuna bağlı olarak bireylerde iş güvensizliği, adaletsizlik algısı, depresyon, endişe, bitkinlik, risk almada ve motivasyonda azalma, güvensizlik ve ihanet hissi görülebilir. Yani küçülme kalanların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilecek bir süreçtir. Küçülmenin etkilediği tutumlardan birisi ise örgütsel bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt üyeliğini devam ettirme ve örgüt adına çaba harcama konusundaki isteğini yansıtır. Örgütsel bağlılık bireysel ve örgütsel birçok faktörden etkilenir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan bireyler, örgütte kalma ve örgütü amaçlarına ulaştırma konularında isteklilik gösterirler. Ayrıca bağlılığın verimlilik ve performans üzerinde de pozitif etkileri vardır.

Adaletsiz olarak algılanan bir küçülme süreci kalanların örgüte olan bağlılıklarını azaltır. Eğer kalanlar küçülme sonrası iş yüklerinin artacağına inanırlarsa ve iş güvensizliği hissedersen bu durum da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Çalışanların destek algısı bağlılık açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütün

yanlarında olduğuna ve kendi çıkarlarını koruduğuna inanmak isterler. Örgütsel küçülme uygulamaları çalışanlar açısından desteğin azaldığının ve psikolojik sözleşmenin bozulduğunun bir kanıtı olabilir. Bu da örgütsel bağlılığın düşmesine sebep olabilir. Küçülmenin başarısının ve küçülme sonrası oluşacak yapının etkin şekilde işleminin büyük ölçüde kalanların davranış ve tutumlarına bağlı olduğu düşünülürse, örgütsel bağlılığın azalmasının da küçülmenin başarısını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bu noktada işletmelerde küçülmenin nasıl algılandığının ve bu algılamaların kalanların tutumları üzerindeki etkilerinin bilinmesi oldukça önemlidir.

Türkiye’de de gerek kriz gerekse yeniden yapılanma dönemlerinde işletmeler küçülme stratejisi izlemektedirler ve bu süreçten en fazla etkilenenler, küçülen işletmelerde çalışan bireyler olmaktadır. Bir çok işgören işini kaybederken bir çoğu işini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle bu tez çalışmasında Kayseri’de faaliyet gösteren ve küçüldüğü tespit edilen işletmelerde bir araştırma yapılmıştır. Öncelikle işletmelerin neden ve hangi amaçlarla küçüldükleri, küçülürken hangi yöntemleri izledikleri, küçülmeden istenilen başarıyı elde edip edemedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra ise kalanların küçülmeye ilişkin algı düzeyleri ve bunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için iki farklı anket formu hazırlanmıştır. Yöneticilere yönelik olarak hazırlanan anket formunun temel amacı örgütsel küçülme stratejisinin Kayseri’deki işletmeler tarafından nasıl algılandığını ve hangi amaçlarla uygulandığını ortaya koyabilmektir. Çalışanlar üzerinde uygulanan anket formunun amacı ise çalışanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarını ne yönde algıladıklarını ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmektir.

Araştırma kapsamında bulunan beş işletmede yaklaşık 2000 işgören çalışmaktadır. İşletmelerin faaliyet alanları; iplik imalatı, iplik ve kumaş imalatı, gıda, tekstil, metal sanayidir. Ankete katılan işletmelerden dört tanesi işletmede kapsamlı bir küçülme ve işgücü çıkarma planı hazırlandığını belirtmiştir. Bu firmalardan iki tanesi örgütsel küçülme stratejisi olarak benimsenen temel yöntemin *sistemik stratejiler* olduğunu, üç tanesi ise *yeniden yapılanma stratejileri* olduğunu ifade etmiştir. Firmaları örgütsel küçülme stratejisi izlemeye iten nedenlerin başında ise *değişime uyum sağlamak için*

stratejik esnekliğe ulaşmak gelmektedir. Ayrıca yalın örgüt tipini seçmek, teknoloji ve otomasyon alanında yaşanan gelişmelere uyum sağlamak, müşteri ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilmek ve artan işgücü maliyetleri gibi nedenler de ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin örgütsel küçülme stratejisi seçerken ulaşmak istedikleri temel amaçlar ise *verimliliği artırmak* başta olmak üzere maliyetleri düşürmek, esneklik sağlamak, bürokrasiyi azaltmak, örgüt içi iletişimi iyileştirmek ve finansal dalgalanmalara karşı uyumu kolaylaştırmaktır. Bu işletmelerde işgücü çıkarma yöntemi olarak; *doğrudan işten çıkarmalar*, boş kadrolara eleman almayarak işgücü azaltma yöntemi, çalışma saatlerini ve fazla mesaiyi azaltma, işe eleman alımını dondurma, iş paylaşımı ve ücret ödemelerini dondurma veya azaltma gibi teknikler kullanılmıştır. Küçülme kapsamına alınacak bireyler seçilirken ise işletmelerin tamamı birinci derecede önemli kriterin *çalışanın performansı* olduğunu belirtmiştir. İkinci derecede önemli kriter ise işgörenin statüsü olarak görülmüştür. İşletmelerin küçülme ve işten çıkarma sürecinde karşılaştıkları sorunlar ise; işletmenin imajının sarsılması, çalışanların moral ve motivasyonunun düşmesi, çalışanlar arasında çatışmaların artması, çalışanların stres düzeyinin artması ve çalışanlarda devamsızlıklar ve işten ayrılmaların görülmesi şeklinde sıralanmıştır. Beş firmadan dördü küçülme ve işten çıkarma uygulamalarının amacına ulaşmış başarılı olduğunu düşünmektedir. Diğer firma ise uygulamanın henüz yeni olduğunu ve sonuçların tam olarak görülemediğini belirtmiştir.

Kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarını belirleyebilmek için geliştirilen ölçeğin analiz sonuçları incelendiğinde, işgörenlerin işletmede küçülmenin ve işgücü çıkarımlarının gerekli olduğunu kabul ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kalanlar; işten çıkarmaların gerçekten haklı nedenleri olduğuna ve sadece işçilerin işten çıkarılmadığına yöneticiler/personel arasından da işten çıkarılanlar olduğuna inanmaktadırlar. Ancak, küçülme ve işten çıkarmaların işletmeyi amaçlarına ulaştıracağı konusunda işgörenlerde bir çekimserlik söz konusudur. Bununla birlikte ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu, gelecekte işini kaybetmekten korkmaktadırlar (%60,8) ve bu konuda bir belirsizlik yaşamaktadırlar. Ayrıca, işten çıkarılanlara başka yerlerde iş bulabilmeleri için yönetimce destek sağlanmadığını düşünmektedirler.

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için yapılan analiz sonuçlarına göre ise; işgörenlerin devam ve normatif bağlılıklarının olumlu çıktığı, normatif bağlılığın devam ve duygusal bağlılığa oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Hipotezleri test etmek için yapılan analizlerde de kalanların küçülmeye ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kalanların küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarını olumlu algılayan bireylerin duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Literatürde örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarının yaşandığı firmalarda örgütsel bağlılığın düştüğü vurgulanmaktadır (Savery, 1998; Thornhill, 1997; Williams, 2004; Knudsen, 2003; Leung, 1999; Spreitzer, 2002; Dolan, 2000; Brockner, 2005; Meyer, 1998). Ancak bu çalışmalarda bazı istisnai durumların da söz konusu olduğu ve iyi planlanan bir küçülme sürecinin çalışanların bağlılığını azaltmayacağı belirtilmiştir. Eğer küçülme sürecinde çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulursa, çalışanlara değişimin nasıl gerçekleştirileceği ve çalışanların bu değişimden nasıl etkilenecekleri uygun bir dille anlatılırsa, çalışanların hissettikleri belirsizlik duygusu ve gelecek korkusunun en aza ineceği ifade edilmektedir. Ayrıca, kalanlara kimin işten çıkarılacağı konusunda seçim şansı verildiğinde, kalanlar küçülme süreci sonunda yönetime olan güvenlerini kaybetmediklerinde, sadece işçiler arasında işten çıkarılanlar olmadığına, her kademedен işgücü çıkarımı olduğuna inandıklarında adalet algısının arttığı buna paralel olarak da örgütsel bağlılığın düşmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada da benzer nitelikli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çalışanlar küçülme uygulamaları sonunda yönetime olan güvenlerini kaybetmediklerini (%54.6), küçülme ve işten çıkarmalar sırasında yönetimin desteğini hissettiklerini (%48.1), sadece işçiler arasında işten çıkarılanlar olmadığını yöneticiler (personel) arasından da işten çıkarılanlar olduğunu (%62.2) ve işten ayrılanların hak ettikleri maddi karşılıkları aldıklarını (%51.6) belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere; Kayseri’de yapılan bu çalışmada küçülen işletmelerde kalan işgörenlerin küçülmeye ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaları pozitif çıkmıştır. Aynı zamanda küçülmeye yönelik algılamalarla, örgütsel bağlılık ve türleri arasında da

pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun bir çok nedeni olabilir. Bu nedenlerden bazıları çalışmanın uygulama bölümünde açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede, küçülecek işletmelere küçülmeyi etkin bir şekilde uygulamaları ve kalanlar sendromunu en aza indirip kalanların örgüte bağlılıklarını artırmaları için şu önerilerde bulunulabilir:

- Öncelikle iyi bir küçülme planı hazırlanmalıdır. Bu noktada tüm küçülme alternatiflerinin iyi bilinmesi ve küçülme kapsamına alınacak bireylerin doğru seçimi oldukça önemlidir. Seçilecek küçülme yöntemi işletmenin stratejisi ve kurum kültürüyle uyum içinde olmalıdır.
- Küçülme tehditden ziyade fırsat olarak görülmelidir. Küçülme sonrası iş ve iş çevresinde bir takım değişiklikler meydana gelir. Bu değişiklikleri çalışanların tehdit olarak algılamaması için, yönetim çalışanların bu konuyla ilgili tüm sorularını cevaplamalıdır. Çalışanlara örgütteki gelecekleri, yeni iş yükleri ve yeni iş koşulları hakkında detaylı bilgi verilmelidir.
- Küçülme işletmelerin kısa dönemli maliyet düşürüp, kâr etmelerini sağlayacak bir yöntem olarak görülmemelidir. Yöneticiler küçülmeyi, işletmeyi doğru ölçeğe ulaştıracak bir süreç olarak görmelidirler.
- Küçülmede, en iyi uygulamalar araştırılmalı, işletmeler küçülme sürecinde bu uygulamalarla kendilerini kıyaslamalıdır.
- Örgütsel küçülmeyi başarıyla yöneten işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan yeteneklerini koruyan ve geliştiren işletmelerdir. Bu nedenle işletmeler, küçülürken temel yeteneklerini kaybetmemeye dikkat etmelidirler.
- Küçülme uygulamalarının başarısı için, küçülme üstten başlamalı, alt kademelerdeki yöneticilerin önerileri alınmalı, işten ayrılacaklarda dahil herkesin sürece katılımı sağlanmalıdır.
- Tüm çalışanlarla açık ve doğrudan iletişim kurulmalıdır. Küçülme sürecini ve bu süreçte yapılacak çalışmaları, çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve yatırımcılara duyurmak için özel bir iletişim programı hazırlanmalıdır. Özellikle çalışanlara küçülmenin neden yapıldığı, amaçları, süreci ve çalışanların bu süreçten nasıl etkileneceklerine ilişkin detaylı bilgi verilirse küçülmeye karşı oluşacak tepkiler en aza indirilebilir.

- Yöneticilerin veya liderlerin, özellikle kalanlara yönelik davranışları küçülmenin başarısını ya da başarısızlığını etkiler. Güçlü ve etkili bir lider küçülme sonrası yeni bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu kabul etmesi için çalışanları motive etmelidir. Aynı zamanda küçülme sürecinde ve sonrasında kalanlara hoşgörüyle yaklaşmalıdır.
- Küçülme süreci hemen hemen tüm çalışanlarda kaygı ve stres yaratır. Bu nedenle kalanları ve gidenleri destekleme programları hazırlanmalıdır. Ayrılanlara yönelik işe yerleştirme ve eğitim hizmetleri verilebileceği gibi finansal destek de sağlanabilir.

Görüldüğü üzere tüm bu tedbirlere bağlı olarak, örgütsel küçülme amaçlarına ulaşacak, kalanların küçülmeye ilişkin olumsuz tepkileri azalacaktır.

Bu çalışmada, kalanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamalarının bir tutum olan örgütsel bağlılık ve türleri üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Gelecekte ise, küçülmenin davranışsal boyutları üzerinde durulup, finansal ve finansal olmayan performansı nasıl etkilediğini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca araştırmada, sadece küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaların örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Ancak örgütsel bağlılık bireysel ve örgütsel birçok faktörden etkilenmektedir. İleride yapılacak bir çalışmada, küçülme ve işgücü çıkarımlarına yönelik algılamaların yanı sıra demografik faktörler de modele eklenebilir. Bu çalışmada yer alan işletmeler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Oysa örgütsel küçülme stratejisi hizmet işletmeleri tarafından da sıklıkla uygulanmaktadır. Benzer bir çalışma hizmet işletmelerinde de yapılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akbulak, Sevinç; Yavuz Akbulak; Türkiye’de Reel Ve Mali Sektör (Genel Durum, Sorunlar ve Öneriler), Beta Yayınları, 1. Bası, İstanbul 2005.

Ataman, Göksel; İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001.

Balay, Refik; Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.

Baransel, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Fatih Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 2684, Birinci Cilt, İstanbul 1976.

Baron, James N.; David M. Kreps; Strategic Human Resources, John Wiley&Sons Inc., New York 1999.

Bartol, Kathryn M.; David C. Martin; Management, McGraw-Hill Inc., New York 1991.

Certo, C. Samuel; J. Paul Peter; Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw-Hill International Edition, Management Series, Third Edition, New York 1991.

Coşkun, Recai; “Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, (Editör: İsmail Dalay), Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 2002b.

Çakır, Özlem; İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler; Seçkin Yayınları, Ankara 2001.

Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul 1998.

Düren, Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim,Alfa Yayınları, İstanbul 2000.

Eren, Erol; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul 2002.

Glueck, F. William; Lawrence R. Jauch; Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill International Edition, Management Series, Third Edition, New York 1988.

Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin; Robert L. Cardy; Managing Human Resources, Pearson Education Inc., New Jersey 2004.

Hitt Michael A; R. Duane Ireland; Robert E. Hoskisson; Strategic Management: Competitiveness and Globalization, THOMSON, Fifth Edition, Canada 2003.

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2003.

Luthans, Fred; Organizational Behaviour, Mc Graw-Hill, Inc., 6th Edition, New York 1992.

Meyer, John P.; Natalie J. Allen; Commitment in the Work Place: Theory, Research, and Application, SAGE Publications, Inc., California 1997.

Özgener, Şevki; “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Yayınları, (Editör: İsmail Bakan) , 1. Bası, İstanbul 2004.

Rachman, David C.; Michael H. Mescon; Courtland L. Bovée et Al; Business Today, Sixth Edition, McGraw-Hill, New York 1990.

Schumacher, Ernst F. ; Small Is Beautiful, Abacus Books, London 1973.

Stroh, Linda K.; Gregory B Northcraft; Margaret A. Neale; Organizational Behavior, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 3th Edition, New Jersey , 2002.

Tomasko, Robert; Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future, AMACOM, New York 1990.

Tutar, Hasan; Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.

Ülgen, Hayri; S. Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.

MAKALELER

Allan, Peter; “Minimizing Employee Layoff While Downsizing: Employer Practices That Work”, International Journal of Manpower, Vol. 18, No. 7, 1998, pp. 576-596.

Allen, Natalie J.; John P. Meyer; “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, Journal of Business Research, Vol. 26, No. 1, Jan 1993, pp. 49-61.

Allen, Richard K.; “Lean And Mean: Work Force 2000 In America”, Journal of Workplace Learning, Vol. 9, No. 1, 1997, pp. 34-42.

Appelbaum, Steven H.; Claude Delage; Nadio Labib et Al; “The Survivor Syndrome: Aftermath Of Downsizing”, Career Development, Vol. 2, No. 6, 1997, pp. 278-286.

Appelbaum, Steven H.; Tamara G. Close; Sandy Klasa; “Downsizing: An Examination Of Some Successes And More Failures”, Management Decision, Vol. 37, No. 5, 1999a, pp. 424-436.

Appelbaum, Steven H.; Adrea Everard; Loretta T.S. Hung; “Strategic Downsizing: Critical Success Factors”, Management Decision, Vol. 37, No. 7, 1999b, pp. 535-552.

Appelbaum, Steven H.; Eric Patton; Barabara Shapiro; “The Early Retirement Incentive Program: A Downsizing Strategy”, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, No. 1, 2003, pp. 22-35.

Band, David C.; Charles M. Tustin; "Strategic Downsizing", *Management Decision*, Vol. 33, No. 8, 1995, pp.36-45.

Baruch, Yehua; Patricia Hind "Survivor Syndrome-A Management Myth ?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 1, 2000, pp. 29-45.

Beck, Karen; Carlene Wilson; "Development Of Affective Organizational Commitment: A Cross Sequential Examination Of Change With Tenure", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, 2000, pp.114-136.

Benkhoff, Birgit; "Disentangling Organizational Commitment", *Personnel Review*, Vol. 26, No. ½, 1997, pp.114-131.

Beylerian, March; Brian H. Kleiner; "The Downsized Workplace", *Management Research News*, Vol. 26, No. 2/3/4, 2003, pp. 97-108.

Biazzo, Stefano; Roberto Panizzola; "The assessment Of Work Organization In Lean Production: The Relevance Of The Worker's Perspective" *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11, No. 1, 2000, p. 6-15.

Blumberg, Donald F.; "Strategic Assessment Of Outsourcing And Downsizing In The Service Market", *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 1, 1998, pp. 5-18.

Brewer, Ann M.; David A. Hensher; "The Importances Of Organizational Commitment In Managing Change: Experiences Of The NSW Private Bus Industry", *Logistics and Transpn Review*, Vol. 34, No. 2, 1998, pp.117-130.

Brockner, Joel; Steven Grover; Thomas F. Reed et Al; "Layoffs, Job Insecurity and Survivors Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol, 35, Iss. 2, 1992, pp. 413-425.

Brooks, Gordon; "Knowledge-based Structures and Organizational Commitment", *Management Decision*, Vol. 40, No. 6, 2002, pp. 566-573.

Cameron, Kim S.; "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, Summer 1994, pp. 189-211.

Cameron, Kim S.; Sarah J. Freeman; Aneil K. Mishra; "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, 1991, pp. 57-73.

Campbell, Fiona; Les Worrall; Cary Cooper; "The Psychological Effects Of Downsizing And Privatisation", *University Of Wolverhampton: Working Paper Series*, 2000, pp. 1-20.

Cangemi, Joseph P.; Richard L. Miller; "Exit Strategies", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 10, 2003, pp. 982-987.

Cascio, Wayne F.; "Downsizing: What do we know ? What have we learned ?", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, 1993, pp. 95-104.

Ceylan, Adnan; Nigar Demircan; "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 1, 2002, s. 57-70.

Devine, Kay; Trish Reay; Linda Stainton et Al; "Downsizing Outcomes: Better A Victim Than A Survivor ?", *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 2, 2003, pp. 109-124.

DeWitt, Racki-Lee; "The Structural Consequences Of Downsizing", *Organizations Science*, Vol. 4, No. 1, 1993, pp. 30-40.

Didonato, Sandy; Brian H. Kleiner; "Successful Downsizing.", *Work Study*, Vol. 43, No. 1, Jan/Feb 1994, pp.14-17.

Dolan, Shimon; Adnane Belout; David B. Balkin; "Downsizing Without Downgrading: Learning How Firm Manage Their Survivor", *International Journal of Manpower*, Vol. 21, No. 1, 2000, pp. 34-46.

Drew, Stephen A.W.; "Downsizing To Improve Strategic Position", *Management Decision*, Vol. 32, No. 1, 1994, pp. 4-11.

Elizur, Dov; Meni Koslovsky; "Values and Organizational Commitment", *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 7, 2001, pp. 593-599.

Espino-Rodriguez, Tomas F.; Victor, Padron-Robaina; "Outsourcing And Its Impact On Operational Objectives And Performance: A Study Of Hotels In The Canary Islands", *International Journal of Hospitality Management*, 23 (2004), pp. 287-306.

Feldheim, Mary Ann; Kuotsal Tom Liou; "Downsizing Trust", *Management*, Vol. 2, No. 3, 1999, pp. 55-67.

Flude, Royston; "Downsizing: Selecting Who Should Stay and Who Should Go", *Employee Counselling Today*, Vol. 6, No. 6, 1994, pp. 11-17.

Gandolfi, Franco; Philip A. Neck; "Organizational Downsizing: A Review Of The Background, Its Developments And Current Status", *Australasian Journal Business&Social Inquiry*, Vol. 1, No. 1, 2003, pp.16-29.

Gilley, K. Matthew; Abdul Rasbeed; "Making More by Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance", *Journal Of Management*, Vol. 26, No. 4, 2000, pp. 763-790.

Gilliland, Stephen W.; Donald H. Schepers; "Why We Do The Things? We Do: A Discussion And Analysis Of Determinants Of Just Treatment In Layoff Implementation Decisions", *Human Resource Management Review*, Vol. 13, 2003, pp. 59-83.

Griggs, Harvey E.; Paul Hyland; "Strategic Downsizing And Learning Organizations", *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, No.2/3/4 2003, pp. 177-187.

Hammer, Michael; "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, No. 4, 1990, pp. 104-113.

Hitt, Michael A.; Barbara W. Keats; Herbert F. Harback et Al; "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 2, 1994, pp. 18-31.

Hutchinson, Joe C.; Suzanne K. Murrmann; Kent F. Murrmann; "Planning And Implimenting An Effective Downsizing Program", *Int.J. Hospitality Management*, Vol. 16, No. 1, 1997, pp. 23-38.

Hutchinson , Joe; Greg Jewel; "The Downsizing of U.S. Food-Service Companies", *Corneln Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 1998, pp. 40-44.

Isabella, Lynn A.; "Downsizing: Survivors' Assessments" *Business Horizons*, Vol. 32, No. 3, May/June 1987, pp. 35-41,

İslamoğlu, Güler; "Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, Sayı: 44. Şubat/2003, s. 43-55.

Jenner, Ra; "Dissipative Enterprises, Chaos And The Principles Of Lean Organization", *Omega. International Journal Management Science*, Vol. 26, No. 3, 1998, pp. 397-407.

Kets de Vries, Manfred F.R.; Katharina Balazas; "The Downside of Downsizing", *Human Relation*, Vol. 50, No. 1, 1997, pp. 11-50.

Kim, Wang-Bae; "Economic Crisis, Downsizing and Layoff Survivor's Syndrome", *Journal of Contemporary Asia*, Vol. 33, No. 4, 2003, pp. 449-464.

Kinnie, Nicholas; Sue Hutchinson; John Purrell; "Downsizing: Is It Always Lean And Mean?", *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4, 1998, pp. 296-311.

Knudsen, Hannah K; J. Aaron Johnson; Jack K. Martin et All; "Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment", *Sociological Inquiry*, Vol. 23, No. 2, May 2003, pp. 265-283.

Kothen, Cornelia; William McKinley; Andreas Georg Scherer; "Alternatives To Organizational Downsizing: A German Case Study", *Management*, Vol. 2, No. 3, 1999, pp. 263-286.

Labib, Nadia; Steven H. Appelbaum; "The Impact Of Downsizing Practices On Corporate Success", *Journal Of Management Development*, Vol. 13, No. 7, June 1994, pp. 59-84.

Lämsä, Anna-Maija; Taina Savolainen; "The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change", *Leadership&Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 6, 2000, pp.297-306.

Lankford, William M.; Faramarz Parsa; "Outsourcing: A Primer", *Management Decision*, Vol. 37, No. 4, 1999, pp. 310-316.

Lewin, E. Jeffrey; Wesley J. Johnston; "The Effects Of Organizational Restructuring On Industrial Buying Behavior: 1990 And Beyond", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 6, 1996, pp. 93-111.

Little, Craig R.; Retha Wiesner; Richard Dunford; "The Dynamics of Delaying Changing Management Structures in Three Countries", *Journal of Management Studies*, Vol. 10, No. 2, 2003, pp. 225-256.

Makawatsakul, Nantaporn; Brian H. Kleiner; "The Effects of Downsizing on Morale and Attrition", *Management Research News*, Vol. 26, No. 4, 2003, pp. 52-62.

McKinley, William, Jun Zhao; Kathleen Garrett Rust; "A Sociocognitive Interpretation Of Organizational Downsizing", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 2000, pp. 227-243.

Meyer, Jhon. P; Natalie J. Allen; Topolnytsky Laryssa; "Commitment in a changing work of work", *Canadian Psychology*, Vol. 39, Iss. ½, 1998, pp. 82-93.

Morrall Jr., Abraham; "Human Resource Rightsizing Model for the Twenty-First Century", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, No. 1, 1998, pp. 81-88.

Mowday, Richard T.; "Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 4, 1998, pp. 387-401.

Nelson, Debra L.; Ronald J. Burke; "Lessons Learned", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 15, No. 4, 1998, pp. 372-381.

Oktay, Ercan; Hasan Gül; "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray EmniyetMüdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 10, 2003, s. 403-427.

Orpen, Christopher; "The Downside of Downsizing: Managing an organization to its right size"; Strategic Change, Vol. 6, 1997, pp. 195-205.

Özdevecioğlu, Mahmut; "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi, 2004, ss. 113-130.

Powell, Deborah M; John P. Meyer; "Side-bet Theory and the three-component model of organizational commitment", Journal of Vocational Behavior Vol. 65, No. 1, August 2004, pp. 157-177.

Preston, Bright Jennifer; William A. Brown; "Commitment And Performance of Nonprofit Board Members", Nonprofit Management&Leadership, Vol. 15, No. 2, 2004, pp. 221-238.

Pruijt, Hans; "Multiple Personalities: The Case Of Business Process Reengineering", Journal of Organizational Change Management, Vol. 11, No. 3, 1998, pp. 260-268.

Rabin, Jack; "Organizational Downsizing:An Introduction", Management, Vol. 2, No. 3, 1999, pp. 39-43.

Rayburn, J., Mike; "The Impact Of Downsizing", Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, Vol. 3, No. 2, 1999, pp. 64-73.

Reed, Sarah A.; Stanley H. Kratchman; "Job Saticfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions of United States Accountants", Accounting Auditing&Accountability Journal, Vol. 7, No. 1, 1994, pp. 31-58.

Sadri, Golnaz; "Reflections: The Impact of Downsizing on Survivor- Some Findings And Recommendations", *Journal of Management Psychology*, Vol. 11, No. 4, 1996, pp. 56-59.

Savery, Lawson K.; Anthony Travaglione; Ian G.J. Firms; "The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing", *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4, 1998, pp. 312-324.

Saylı, Halil; "Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu", *Verimlilik Dergisi*, 2003/4, s. 25-40.

Smeltzer, Larry R.; Marie F. Zener; "Minimizing the Negative Effect of Employee Layoffs Through Effective Announcements", *Employee Counselling Today*, Vol. 6, No. 4, 1994, pp. 3-9.

Smith, W. James; "Turning Toward Growth: Part I", *Empowerment in Organization*, Vol. 6, No. 4, 1998, pp. 110-114.

Spreitzer, Gretchen M.; Anil K Mishra; "To stay or to go: voluntary survivor turn over following an organizational downsizing", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 2002, pp. 707-729.

Sutton, Robert I.; Thomas D'Aunno; "Decreasing Organizational Size: Untangling The Effects Of Money And People", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, 1998, pp.194-212.

Swales, Stephen; "Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, Iss. 2, June 2002, pp. 155-178.

Thomas, Robyn; David Dunkerley; "Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization", *British Journal of Management*, Vol. 10, 1999, p. 157-169.

Thornhill, Adrian; Mark N.K. Saunders; Jo Stead; "Downsizing, Delaying- But Where's The Commitment?", *Personnel Review*, Vol. 26, No. ½, 1997, pp. 81-98.

Thornhill, Adrian; Mark N.K. Saunders; “The Meanings, Consequences And Implication Of The Management Of Downsizing And Redundancy: A Review”, *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4, 1998, pp. 271-296.

Torkkeli, Marko; Veli-Matti Virolainen; Jukka Niiranen; et Al; “Analyzing Core Competence And Value Add Of Small Software Firms In Telecommunications”, *Telecom Business Research Center Lappeenranta Working Papers 2*, 1999, pp. 1-25.

Udo, Godwin J.; “The Status Of Information Systems Department: The Effects Of Downsizing”, *Industrial Management&Data Systems*, Vol. 98, No. 1, 1998, pp. 23-32.

Wagar, Terry H.; Kent V. Rondeau; “Reducing The Workforce: Examining Its Consequences in Health Care Organization”, *Leadership in Health Services*, Vol. 13, No. 3, 2000, pp. 1-8.

Wasti, S. Arzu; “Commitment Profiles: Combinations Of Organizational Commitment Forms And Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Article In Press, 2005, p. 1-19.

Wong, Yui-Tim; Hang-Yue Ngo; Chi-Sum Wong; “Affective Organizational Commitment Of Workers In Chinese Joint Ventures”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 7, 2002, pp. 580-598.

Zeffane, Rachid; Geoffery Mayo; “Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge Of The 1990s”, *Management Decision*, Vol. 32, No. 9, 1994, pp.5-9.

Zhu, Zhiwei; Kathy Hsu; Joseph Lillie “Outsourcing-A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success” , *Management Decision*, Vol. 39, No. 5, 2001, pp. 373-378.

TEZLER

Zehir, Cemal; İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing)Ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze 2000.

BİLDİRİLER

Coşkun, Recai; Rana Ö. Kutaniş; Sevda Coşkun; “Küçülmenin (Downsizing) İşten Çıkarılan ve Çıkarılmayan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”, 10. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Mayıs 2002a, s. 251-260.

Gümüş, Murat; Bahattin Hamarat; Haluk Erdem; “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Mayıs 2003, s.987-998.

Leung, S.M. Alicia; Ludwing M.K. Chang; “The Impact Of Organizational Downsizing: Psychological Dynamics On Surviving Managers”, The First Conference on Critical Management Studies University of Manchester, July 1999, pp.1-27.

Naktiyok, Atılhan; Muhsin Halis, “Organizational Downsizing:Investigating Effects On Survivors”, Proceedings Of International Science Conference In Modern Societies, June 2002, pp.104-115.

Stark, Ernie; Linda T. Thomas; Paul Poppler; “Can Personality Matter More Than Justice? A Study of Downsizing and Layoff Survivors in the USA and Implications for Cross Cultural Study”, Academy Of Business and Administrative Sciences 2000, International Conference Prague, Czech Republic, pp. 1-11.

Wasti, Arzu; “Meyer Ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlilik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler , Nevşehir, Mayıs 2000, ss. 401-410.

İNTERNET KAYNAKLARI

Atwood, Jane; Ethel Coke; Christine Cooper et Al; “Has Downsizing Gone Too Far?”, <http://www.employeeemploymentguidebook.com>., Erişim Tarihi: 23.11.2004, pp. 1-24.

Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, <http://www.oib.gov.tr> , Erişim Tarihi: 27.05.2005.

Brockner, Joel; Gretchen Spreitzer; Aneil Mishra et All; “Perceived Control as an Antidote to the Negative Reflects of Layoffs on Survivors’Organizational Commitment and Job Performance, <http://webuser.bus.umich.edu/>, Erişim Tarihi: 26.03.2005, pp. 1-52.

Dupuis, Lynda; Sylvia Boucher; Lorraine Clavel; “Downsizing Its Effects on Survivor”, Monograph, Vol. 4, August 1996, http://www.employeeeter_mination_guidebook.com., Erişim Tarihi: 02.05.2005, pp. 1-12.

Halley, Alexis A.; “Downsizing”, National Academy of Public Administration, 1995, <http://www.employeeeter> , Erişim Tarihi: 12.03.2005, pp. 1-12.

“Kriz ve Küçülme” , www.Humanitas.com.tr , Erişim Tarihi: 07.12.2004

“Reengineering: A Radical Approch To Business Process Redesign”, <http://www.bnet.com.>, ErişimTarihi: 05.01.2005, pp. 1-9.

Simon, A., Kai; “Towards A Theoretical Framework For Business Process Reengineering ”, <http://www.informatk.gu.se/>, Erişim Tarihi: 05.01.2005, pp. 1-77.

Spreitzer, Gretchen M; Aneil Mishra; “Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects of Trust and Empowerment”, <http://www.usc.edu/dept/geography> , Erişim Tarihi: 02.05.2005, pp.1-17.

Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, <http://www.tmmob.org.tr> , Erişim Tarihi: 27.05.2005.

Williams, Geoff C.; “Organizational Commitment During Public Sector Downsizing”, <http://www.nlhba.nf.ca.>, Erişim Tarihi: 27.08.2004, pp. 1-12.

Williams, Geoff C.; “Maintaining Organizational Commitment During Downsizing”, <http://www.nlhba.nf.ca.>, Erişim Tarihi: 27.08.2004, pp. 1-12.

EK-1**ANKET FORMU****Değerli çalışan,**

Bu anket formu, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde “Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Olan Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama” konusunda yapılan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Lütfen soruları size en uygun olan şekilde cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Verilecek cevaplar gizli tutulacak ve anketi dolduran kişi hakkındaki bilgiler hiçbir şekilde açıklanmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Ün. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
İşletme Bölümü

Tezi Hazırlayan:

Arş. Gör. Ayşe CİNGÖZ
Erciyes Ün. Nev. İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü

1. Bölüm: Aşağıda çalışanların örgütsel küçülme ve işgücü çıkarımlarını ne yönde algıladıklarına ilişkin bazı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olanını işaretleyiniz. (Lütfen her bir soru için, bir tek seçenek işaretleyiniz.)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşten çıkarmalar gerçekten gerekliydi					
2. İşten çıkarmaların gerçekten haklı nedenleri vardı					
3. Küçülme ve işten çıkarma uygulamalarının işletmeye çok fayda sağlayacağını düşünüyorum					
4. İşten çıkarılanlara adil davranıldığını düşünüyorum					
5. İşten çıkarılanlar hak ettikleri maddi karşılıkları aldılar					
6. Şirketin küçülmek (işçi çıkarmak) zorunda olduğu için küçüldüğünü düşünüyorum					
7. Gelecekte ben de işimi kaybetmekten korkuyorum					
8. İşten çıkarılmalara bağlı olarak yönetimin çalışanlara verdiği sözleri tutmadığını düşünüyorum					
9. İşten çıkarılanlar bu tarz bir davranışı hak etmiyorlardı					

10. İşten çıkarılanlara başka yerlerde iş bulabilmeleri için yönetimce destek sağlandı					
11. İşten çıkarılan kişilere tazminatları zamanında ödendi					
12. İşten çıkarmaların yönetimin ve hissedarların gelirini artırmak için yapıldığını düşünüyorum					
13. Sadece işçiler işten çıkarılmadı yöneticiler (personel) arasından da işten çıkarılanlar oldu					
14. İşten çıkarılacak kişiler belirlenirken nitelikli elemanların gözetildiğini düşünüyorum					
15. Yönetim küçülme ve işten çıkarmalar konusunda çalışanlara yeterince bilgi verdi					
16. Yönetim işten çıkarılacak kişilere önceden haber vererek yeterince zaman tanıdı					
17. Küçülme ve işten çıkarmalar boyunca yönetim tüm çalışanlara karşı kibar ve hoş görülüydü					
18. İşten çıkarılmaların ve küçülme sürecinin tüm çalışanlara uygun bir dille anlatıldığını düşünüyorum					
19. Yönetimce yapılan açıklamalar neticesinde işgücü çıkarımlarının işletmemizin gelecekteki rekabet avantajını yükseltmek için gerekli olduğuna inandım					
20. Yönetimin işgücü çıkarımlarından dolayı gerçekten üzgün olduğuna inanıyorum					
21. Yaşanan ekonomik durgunluğun işgücü çıkarımlarının temel nedeni olduğuna inandım					
22. Küçülme ve işten çıkarmaların işletmeyi amaçlarına ulaştıracağına inanmıyorum					
23. Küçülme ve işten çıkarılmalar sırasında yönetimin desteğini hissetmedim					
24. Bu uygulamalar sonunda yönetime olan güvenimi kaybettim					

2.Bölüm: Aşağıda örgütsel bağlılığa ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun gelen seçenekleri işaretleyiniz. (Lütfen her bir soru için, bir tek seçenek işaretleyiniz.)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder					
2. Başka insanlarla bu kuruluş hakkında konuşmaktan zevk alıyorum					
3. Bu kuruluşun meselelerini kendi meselem gibi hissediyorum					
4. aşka bir organizasyona kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum					
5. Organizasyonumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi					

hissetmiyorum					
6. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum					
7. Bu kuruluşun benim için çok kişisel bir anlamı var					
8. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum					
9. Başka bir iş bulmadan, bu organizasyondan ayrılırsam olacak şeylerden korkmuyorum					
10. İstesem de kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu					
11. Şu anda iş yerimden ayrılmaya karar versem, hayatımın büyük bir bölümü alt üst olur.					
12. Yakın bir gelecekte bu organizasyondan ayrılmak benim için çok maliyetli olamaz					
13. Bu işletmeden ayrılamam çünkü dışarıda çok az iş seçeneği var					
14. u organizasyondan ayrılmamın nedeni mevcut alternatiflerin azlığı					
15. Bu organizasyondan ayrılmamamın temel nedeni işten ayrılma sonucu oluşacak kişisel zararlar ve diğer organizasyonlardan burada sağladığımdan daha az maddi kazanç sağlamam					
16. Eğer bu kuruluşa bu kadar çok kendimi vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim					
17. Mevcut iş yerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
18. Benim için avantajlı dahi olsa, şu anda iş yerimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum					
19. Eğer kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
20. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor					
21. Buradaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için şu anda iş yerimden ayrılamam					
22. Organizasyonuma karşı çok şey borçluyum					

3. Bölüm: Demografik Özellikler

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz: ☐ Bayan ☐ Erkek

Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar

Kaç yıldır Bu Kuruluşta Çalışıyorsunuz:.....

Eğitim Durumunuz:.....

İşten çıkarmalar ve küçülme uygulaması çalışanlar için gerçekten çok faydalı oldu.

☐ Evet ☐ Hayır

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz

EK-2**ANKET FORMU****Sayın yönetici,**

Bu anket formu, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde “Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Olan Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama” konusunda yapılan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Size verilen bu anket çalışmasının temel amacı örgütsel küçülme stratejisinin Kayseri’deki işletmeler tarafından nasıl algılanıp, hangi amaçlarla uygulandığını ortaya çıkarmak ve bu konuda ileride çalışma yapacak olan işletmelere fayda sağlayabilmektir.

Lütfen soruları size en uygun olan şekilde cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Verilecek cevaplar gizli tutulacak ve işletme ismi hiçbir şekilde açıklanmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Ün. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
İşletme Bölümü

Tezi Hazırlayan

Arş. Gör. Ayşe CİNGÖZ
Erciyes Ün. Nev. İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü

Soru 1: işletme ve formu dolduran yetkili hakkında genel bilgiler

İşletme Hakkında Bilgiler	Formu Dolduran Kişi Hakkında Bilgiler
Faaliyet Alanı:	Unvanı ve Departmanı:
Kuruluş Yılı:	Tahsil Durumu:
Toplam Çalışan Sayısı:	

Soru 2: işletmenizde kapsamlı bir küçülme ve işgücü çıkarma planı hazırlandı mı?

☐ Evet ☐ Hayır

Soru 3: Örgütsel küçülme stratejisi olarak benimsediğiniz temel yöntem hangisiydi? (eğer birden fazla yöntem varsa öncelikli olana “1” rakamını vermek üzere öncelik sırasını diziniz)

- İşgücü azaltma.....
- Yeniden yapılanma.....
- Kültürel değişim (toplam kalite yönetimi yoluyla sürekli iyileşme).....

Soru 4: Örgütsel küçülme stratejisini tercih etmenizin nedenleri nelerdi? Sizin için önemli olan 3 seçeneği en önemli olanına “1” rakamını vermek üzere lütfen öncelik sırasına diziniz.

- Değişen çevresel koşullarda daha iyi rekabet edebilmek için yalın örgüt tipini seçmek.....

- Değişime uyum sağlamak için stratejik esnekliğe ulaşmak.....
- Süreçleri geliştirmek için öğrenen örgüt tipini seçmek.....
- Değişimci bir liderin işletme içinde bulunması.....
- Finansal sıkıntılar.....
- Firmalar arası satın alma ve birleşmeler.....
- Teknoloji ve otomasyon alanında yaşanan gelişmeler.....
- Endüstrideki toplam satış ve kârların azalması.....
- Artan işgücü maliyetleri.....
- Müşteri ihtiyaçlarına çabuk cevap verme isteği.....
- Ekonomik krizler
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

Soru 5: Örgütsel küçülme stratejisini seçerken ulaşmak istediğiniz temel amaçlar nelerdi? Sizin için önemli olan 3 seçeneği en önemli olanına “1” rakamını vermek üzere lütfen öncelik sırasına diziniz.

- Maliyetleri düşürmek.....
- Bürokrasiyi azaltmak.....
- Esneklik sağlamak.....
- Verimliliği artırmak.....
- Esas faaliyet alanı dışında kalan işleri elemek ve temel yetenekler üzerinde odaklanmak.....
- Finansal dalgalanmalara karşı uyumu kolaylaştırmak.....
- Örgüt içi iletişimi iyileştirmek.....
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

Soru 6: İşletmeniz aşağıdaki küçülme seçeneklerinden hangisini uyguladı? Sizin için önemli olan 3 seçeneği en önemli olanına “1” rakamını vermek üzere lütfen öncelik sırasına diziniz.

- Hiyerarşik kademe azaltma.....
- Ürün ve hizmet çeşidini azaltmak.....
- Dış kaynaklardan yararlanma.....
- Belirli görevlerdeki çalışan sayısını azaltma.....
- Örgüt yapısını yeniden yapılandırma.....
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

Soru 7: İşgücü çıkarma yöntemi olarak aşağıdaki yöntemlerden hangisini uyguladınız? (eğer birden fazla yöntem varsa öncelikli olana “1” rakamını vermek üzere öncelik sırasını diziniz)

- Doğrudan işten çıkarmalar.....
- Erken emeklilik yöntemi.....
- İşe eleman alımını dondurma.....
- Boş kadrolara yeni eleman almayarak işgücü azaltma yöntemi (sistem içinde eritme).....
- Çalışma saatlerini ve fazla mesaiyi azaltmak.....
- İş paylaşımı.....
- Ücret ödemelerini dondurma veya azaltma.....
- Geçici işgören kullanımı.....
- Yerleştirme (iş bulma) yoluyla işten eleman çıkarma.....
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

Soru 8: Küçülme kapsamına alınacak bireyleri belirlerken aşağıdaki kriterlerden hangisini esas aldınız? Sizin için önemli olan 3 seçeneği en önemli olanına “1” rakamını vermek üzere lütfen öncelik sırasına diziniz.

- İşgörenin statüsü.....
- Gönüllü ayrılmak isteyenlere öncelik tanıma.....
- Çalışanların iş performansı.....
- Yapılan işin seviyesi.....
- Geçici statüde çalışanlara öncelik verme.....
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

Soru 19: Küçülme stratejisini uyguladıktan sonra aşağıdaki hedeflerden hangilerine ulaştınız?

- Maliyetler düştü.....
- Rekabet durumumuz iyileşti.....
- Verimliliğimiz yükseldi.....
- Karalar zamanında verilmeye başladı.....
- Örgüt içi iletişim iyileşti.....
- Bürokrasi azaldı.....
- Firma esas işleri üzerinde odaklanma sağladı.....
- Esneklik sağlandı.....
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

Soru 11: Örgütsel küçülme ve işten çıkarma sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştınız? Sizin için önemli olan 3 seçeneği en önemli olanına “1” rakamını vermek üzere lütfen öncelik sırasına diziniz.

- Çalışanların moral ve motivasyonu düştü.....
- Çalışanların stres düzeyleri arttı.....
- Çalışanlar arasında çatışmalar arttı.....
- Çalışanların verimliliği düştü.....
- Devamsızlıklar ve işten ayrılmalar görüldü.....
- İşletmenin imajı sarsıldı.....
- Diğer(lütfen belirtiniz).....

Sizce Örgütsel küçülme ve işten çıkarma uygulamaları amacına ulaşmış başarılı oldu mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Eder

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe Cingöz 1980 yılında Kayseri’de doğdu. 1997 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimine başladı. Bir yıl hazırlık okuduktan sonra Temmuz 2002’de lisans eğitimini tamamladı. Eylül 2003’de Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2005 yılı Kasım ayında Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı.

İletişim Bilgileri:

Adres : Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü. Avanos Yolu Üzeri,
50300 Nevşehir.

Telefon : 0 384 215 20 16-17/144

Fax: 0 384 215 20 10

e-posta : acingo@eunev.edu.tr