

ORGANİZASYONLARDA ÖLÇEK KÜÇÜLTME VE ÖLÇEK KÜÇÜLTME ÇALIŞMALARINDA ÖNEM TAŞIYAN UNSURLAR

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN*

ÖZET

Küçülme, organizasyonel performansı geliştirmek için planlanan ve iş gücünü azaltmak için bilinçli olarak verilen kararı belirtir. Küçülme, bir organizasyonun işgücünün yeterliliğini, verimliliğini ve rekabet edebilirliğini geliştirmek için organizasyonun büyüklüğünde amaçlı bir azaltmadır. İşletmeler, erken emekliliği özendirme ve işgörenlerin bir başka işletmeye transferlerini kapsayan birkaç teknik kullanırlar, ancak en yaygın teknik, çok sayıda işgörenlerin işten çıkarılmasıdır. Organizasyonlarda küçülmenin olumsuz etkileri de görülmektedir. Bir organizasyon küçülmeye karar verdiği zaman, küçülmenin başarılı olması için, ayrıntılı ve iyi planlanmış bir programı uygulamak zorundadır.

Anahtar Kelimeler: Küçülme, Azaltma, İşgücünü Azaltmak

ABSTRACT

Downsizing refers to a deliberate decision to reduce the work force that is intended to improve organizational performance. Downsizing is a purposeful reduction in the size of an organization's workforce to improve efficiency, productivity and competitiveness. Businesses use several techniques in downsizing, including providing incentives to take early retirement and transfer to subsidiary companies, but the most common technique is to simply terminate the employment of a certain number of people. Organizations have seen the negative affects of downsizing. When an organization decides to downsize, a detailed and well-planned program has to be implemented to make it successful.

Keywords: Downsizing, reduction, to reduce the work force

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek, insan kaynaklarından etkin yararlanmak ve rekabette üstün olmak amacıyla küçülmeyi tercih etmektedirler. Çalışmanın amacı, organizasyonların başarılı bir küçülme için, bilinçli, planlı ve etkin biçimde hareket ederek, iş ve işletme birimlerinin azaltılmasını, süreçlerin yeniden düzenlenmesini, teknolojinin yenilenmesini ve böylece organizasyon yapısının yeniden yapılandırılması gereğini ortaya koymak ve organizasyonel performansı geliştirmek için işgücünde yapılacak azaltmanın hem işletmeye hem de işgörelere en az sıkıntı yaratacak biçimde planlanması ve uygulanmasını sağlamaktır.

Küçülme (downsizing); dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), toplam kalite yönetimi, karşılıklı kıyaslama gibi diğer güncel işletmecilik uygulamaları beraberinde ele alınması gereken bir kavramdır. Çok basit bir tanımla, küçülme, *organizasyon yapılarının var olandan ideale doğru yönelimini* belirtir. Küçülme; sürekli iyileştirme, yeniden yapılanma, yalınlaşma, proje yönetimi, öneri geliştirme gibi bir değişim stratejisidir. Küçülmeyi; planlı ve sistemli olarak işgören çıkarılan ve

* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

aynı işin daha az işgörenle yapılması için iş süreçlerini etkileyen, işletmenin maliyetler üzerindeki denetimini ve pazardaki rekabet gücünü artıran bir uygulama olarak tanımlamak da olasıdır. Küçülme, organizasyon yapısı ile birlikte işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek temel yeteneğin dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin kapatılması, tüm süreçlerin incelenerek yeniden şekillendirilmesi olarak da düşünülebilir (www.cvtr.net). Özellikle son 15 yılda, başta A.B.D. olmak üzere, tüm gelişmiş batı dünyasında işletmeler düzenli olarak küçülme politikaları uyguladılar. Türkiye'dekinden farklı olarak gelişmiş ülkelerde özellikle ABD'de işletmeler, 1970'li yıllardan sonra giderlerini kısarak kar çizgilerini yukarıya çekmeye başladılar. Bu trendin bir sonucu olarak, ABD'de 1989 yılından bu yana her sene yaklaşık 3 milyon mevki boşalmaktadır. 1979 yılından beri 43 milyon kişinin organizasyonlardaki küçülmeler nedeni ile işsiz kaldığı belirtilmektedir (DAHL, NESHEIM, 1998: 239).

Son beş senede Fortune 500 işletmelerinin % 85'inden fazlası küçülme yoluna gitmiş ve %100'ünde de küçülme planlamaktadırlar. Yalnızca son beş sene içinde, bu küçülmelerin 5 milyonun üzerinde mevkiyi etkilediği belirtilmektedir. Mart 2001'de Disney'in 4.000, Procter & Gamble'in 9.600 kişiyi işten çıkarttığı işletmelerin yönetimleri tarafından açıklanmış durumdadır. Bu istatistiklerden de görülebileceği gibi, gelişmiş ekonomilerde özellikle ABD'de küçülme, işletmeler için neredeyse bir yaşama biçimi durumdadır. Yaygınlaşan bu durum, çalışanlar için bazı düşünceleri de değiştirmiştir. Örneğin; artık çalışanlar hiç kimsenin bir işletme için vazgeçilmez olmadığını anlamış durumdadır. Ayrıca ömür boyu aynı işletmede çalışmanın neredeyse olanaksız olduğu, iş hayatının "sürekli güvensizlik" ortamında bulunduğu ve hayatta kalabilmek zor olduğu görülebilmektedir. İşten çıkarmaların bir başka etkisi de, 4 ya da daha fazla iş değiştirenlerin sayısının ABD'deki iş gücünün yaklaşık % 30'unu oluşturmasıdır. Bu durumun çalışan ve işveren arasında güven ve sadakat bağlarının kurulması için büyük bir engel oluşturduğu açıktır.

Yaşam boyu istihdam politikası izleyen Japon işletmeleri bile, küçülme planları yapmakta hatta Japonya'nın dev telekomünikasyon şirketi NTT, 45.000 işi elimine etmeyi planladığını duyurmuş ve Nissan 7.000 işgörenini işten çıkarmayı planladığını bildirmiştir (DAHL, NESHEIM, 1998: 239). Küçülme, birleşmeye eşittir. Chrysler Motor Company ve Daimler Benz birleşmesinde, her iki işletme de, "hiçbir iş, birleşme yüzünde kaybolmayacak" sözü vermelerine rağmen, tarih bunun doğru olmadığını göstermiştir (MISHRA vd., 1998: 82).

Uzun dönemde küçülme, organizasyonların yönetilme biçimlerini etkilemektedir. Küçülen organizasyonlarda; ekonomik problemlerle karşılaşılır, işine son verilen ve çalışan işgörenler üzerinde psikolojik etkiler görülür. Yapılan bir araştırmaya göre, küçülmeden dolayı yöneticilerin % 51'i işlerini kaybettikleri, karşılaştırıldığında %10'u işteki yetersizlikten, % 24'ü işten çıkarma ile işlerini kaybettikleri belirlenmiştir. Global rekabet pazarında, küçülmenin ayakta kalabilmek için gerekli olduğu vurgulanmaktadır. İşletmelerin yaşaması,

küçülmeyi düşünmelerine bağlıdır. Sonuç olarak, organizasyonlar, maliyetlerde etkinlik ve işlerinde yeterlilikle çalışmak zorundadırlar (LEE, 1997:879).

Çalışmada, küçülme kavramının tanımı, anlamı ve önemi üzerinde durulmuş, küçülmenin amaçları ve organizasyonların küçülme sürecinde karşılaştıkları sorunlar belirlenmiş, etkin bir küçülmede önem taşıyan unsurlar ve başarı koşulları ile etkin bir ölçek küçültme çalışmasına ilişkin öneriler getirilmiştir.

KÜÇÜLME KAVRAMININ TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde, küçülme kavramının tanımı, anlamı ve öneminin yanında, organizasyonların neden küçülmeye gittikleri, küçülme türleri ve küçülme çalışmalarında beklenen yararların neler olduğuna değinilecektir.

Küçülme Nedir?

İşletmelerin giderlerini azaltmak için ilk yol olarak başvurulmuş küçülme, mevcut organizasyonel yapıdan olması gereken organizasyonel yapıya geçiş anlamındadır.

Küçülme; bilinçli, insan çıkarılan, işletmenin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü artıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için iş süreçlerini etkileyen bir aktivite olarak tanımlanır (CAMERON, 1994a: 192; PINSONNEAULT, KRAEMER, 2002: 191 -208). Küçülme, organizasyonun performansını iyileştirmek amacıyla, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyonel karardır (KOZLOWSKI vd., 1993: 267). Küçülme, organizasyonun etkinlik veya yeterliliğini geliştirebilmek için, işgücünü azaltmayı amaçlayan bilinçli hareket tarzı olarak tanımlanır (DAHL, NESHEIM, 1998: 239). Küçülme, organizasyonel etkinlik, verimlilik ve rekabet edebilirliği geliştirmek için tasarlanan ve organizasyon yönetiminin üstlendiği organizasyonel etkinliklerdir (CAMERON, 1994b: 184). Aslında küçülme uygulaması, sonunda bir organizasyonda “daha az mevki”, “daha az çalışan” ile sonuçlanmakla beraber; bu sonuçlara ulaştıran başka kavram ve uygulamalar da mevcuttur ve küçülme kavramı bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Bazen küçülme ile eşanlamlı olarak kullanılan veya sonuç itibarıyla küçülme kavramı ile aynı sonucu ortaya çıkaran kavramlara örnek olarak şunlar verilebilir (KOÇEL, 2003: 429): yeniden dengeleme (rebalancing), yeniden yönlendirme (redirecting), reorganizasyon, rasyonalize etme, sıkıştırma (compressing), yeniden yapılandırma (rebuilding), yeniden şekillendirme (reshaping), yeniden canlandırma (revitalizing), konsolidasyon, yeniden süreçleme (reengineering), doğru ölçeği bulma (rightsizing), büzülme (contracting), yeniden tasarlama (redesigning), yenileme (renewing), incelleme (slimming), eleman çıkarma (reduction -in- force), yeniden ölçekleme (resizing).

Bütün bu kavramların uygulanması, sonunda organizasyonların küçülmesi ile sonuçlanmakla beraber, bunların amacı, vurgusu ve doğuş nedenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve süreçleri azaltma anlamındadır (KOÇEL, 2003: 429).

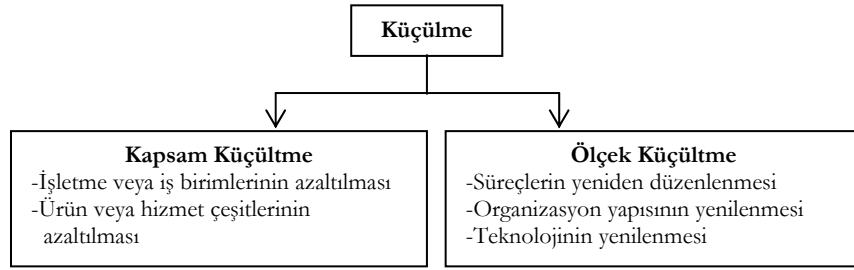
Neden Küçülmeye Gidilmektedir?

Günümüzde organizasyonlar, daha yalın, daha az hiyerarşiye sahip ve değişime karşı daha kolay uyum sağlayabilen yapıları ile globalleşme ve hızlı teknolojik değişimler karşısında ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Çoğu işletmeler, değişimin baş döndürücü hızına kurumsal kimliklerini, küçülmeye giderek, yeniden yapılandırarak ve dışarıdan kaynak sağlayarak ayak uydurabilmektedirler. Ancak asıl sorun, değişimi başarı ile sağladıktan sonra, geriye kalanlar ile aynı etkinlikte üretimi sürdürebilmekte yatmaktadır. Küçülen bir işletmede geride kalanların motivasyonları nasıl sağlanır? Rekabet üstünlüğünü koruyup, tüm işletme bazında yeniden yapılanma süreci nasıl başarı ile yönetilir? Ast-üst arasındaki psikolojik anlaşma boyutu bu değişiklikler karşısında nasıl etkilenir? (GOWING vd., 1997: 5) Zor duruma düşen işletmeler, yeniden çıkışa geçmek için, bazı değişim adımları atmanın ve giderleri azaltmanın yollarını ararlar. Bunun en kestirme yolu küçülmedir.

US'da yapılan bir araştırmaya göre, uzman işgörenlerden daha iyi yararlanma, dış kaynakları kullanma (outsourcing), fabrika kapatma, birleşme, otomasyon ve yeni teknolojilerin kullanımının önemli olması gibi nedenler sonucu, küçülme gerçekleşmektedir. Küçülme olmasının mantıksal nedeni olarak, genel ekonomik koşulların öneminin azaldığına da raporda işaret edilmektedir (PALMER vd., 1997: 624). Küçülme uygulamaları nedeniyle, organizasyonlar değişmektedirler.

Küçülme Türleri Nelerdir?

Organizasyonlarda, değişik küçülme yöntemleri uygulanmaktadır. Kullanılan küçülme yöntemleri bakımından küçülme uygulamalarını iki ana grupta toplamak mümkündür (DALAY vd., 2002: 150).



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

Ölçek küçültme ise, organizasyonun ölçeğini küçültmek yoluyla kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik girişimler olarak tanımlanabilir (DALAY vd., 2002: 151; BOURGEOIS, 1991; LEGATSKI,1997).

Küçülme Çalışmalarından Beklenen Yararlar Nelerdir?

Küçülmeye organizasyonel işlevler açısından bakıldığında, çoğunlukla çekirdek süreçlerin yeniden dizaynı ya da organizasyonel işlevin başka bir organizasyonel işlevle birleştirilmesi gibi çözümlerle karşılaşmaktadır. Küçülme konusunda uzmanlığından yararlanılması beklenen insan kaynakları yönetimi işlevi de, çoğu zaman küçülmeden etkilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işlevi çoğu zaman küçülmenin başlayacağı yer olarak görülebilmektedir (BENLİGİRAY, 2001: 43). İşletmeler küçülmeden, daha yüksek kar miktarı, karar alma mekanizmalarının hızlanmasını, daha fazla esneklik, kalite artışı, verimliliğin ve üretkenliğin artması gibi yararlar beklerler (MISHRA vd., 1998: 82). Ancak bu sonuçların her zaman küçülme sonunda edinilemediği araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Örneğin; ABD'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği tarafından 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre, küçülme geçiren 1468 işletmenin % 50'sinden fazlasında üretimin küçülmeden sonra aynı düzeyde kaldığı ya da düştüğü görülmektedir. Üretimlerinde artış görülen işletmelerin de bu yükselişi sürekli kılamadığı ve uzun vadede bu işletmelerin de üretim miktarlarında düşme görüldüğü belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmalar insan kaynağında yapılan %10'luk bir azalmanın giderlerde yalnızca %1.5 azalmaya neden olduğunu, küçülen işletmelerin üç sene içinde hisse senedi artışlarının %4.7 olmasına karşılık küçülmemeyen işletmelerde bu artışın %34.3 olduğu ve karlılık oranının küçülen işletmelerin yalnızca yarısında yükseldiğini göstermektedir (MISHRA vd., 1998:86). Bu istatistikler çoğu, işletmenin küçülmeden beklediği yararları sağlayamadıklarını gösterse de, küçülmenin kesinlikle işe yaramadığını göstermez. Ancak küçülme kararının nasıl alındığı, nasıl uygulandığı ve uygulandıktan sonra yapılanların küçülmenin başarısını belirlemede önemli bir rol oynadığına işaret edebilir.

KÜÇÜLMENİN AMAÇLARI

Küçülmeye giderken güdülen amaç; verimlilik ve etkinliği artırarak, işletmenin karlılığını ve finansal sağlığını iyileştirmektir (LEGATSKI, T.W., 1997). Organizasyonlar küçülmeyle birlikte, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimciliği özendirmek ve verimliliği artırmayı hedeflemektedirler. Küçülmenin bir sonucu olarak, mevki ve işlerde giderek daha fazla azalma görülmektedir (ERDOĞMUŞ, 1999: 23). Küçülme uygulamalarından en çok orta kademe yönetimin etkilenmekte olduğu görülmektedir. Özellikle teknolojik araçlar ve yetkilendirmenin, kurum içi iletişimi ve karar almayı kolaylaştırması giderek orta kademenin önemini azaltmaktadır (JOHNSON, 1998: 57).

Küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir (KOÇEL, 2003: 429):

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İletişimdeki bozulmaları (distortion) azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır duruma gelmek,

Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN

- İşletme içi süreçlerden çok müşteri gereksinimlerine odaklanmak,
- Güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak,
- Verimliliği artırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Sinerjiyi artırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda, planlı ve sistemli olarak yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), süreç yenileme (reengineering), kademe azaltma (delaying), takım bazında örgütlenme (team based organizations) gibi diğer kavram ve uygulamalarla çok yakında ilişkilidir.

İşletmeler değişik kaygı ve yöntemlerle de küçülme uygulamaktadır. Bazen çevresel koşullara uyum sağlamak (örneğin; teknolojik yenilikleri organizasyona taşımak, farklı işletme veya birimleri birleştirmek gibi) bazen de çevreyi değiştirmek (yenilik, yeni organizasyonel yapılar, rekabet gibi) adına küçülme kaçınılmaz olabilir. Bu değişimi zorunlu kılan faktörlerden bazıları olarak iş süreçlerinin düzenlenmesi (BPR), artan küresel rekabet ve bazı alanlarda teknolojinin insan gücünün yerini alması sayılabilir (BURKE, NELSON, 1996).

ORGANİZASYONLARIN KÜÇÜLME SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Küçülme kararının alınmasından, bu kararın uygulamaya geçirilmesi aşamasına kadar organizasyonlar çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar (MISHRA vd., 1998).

Küçülme kararı alan işletmelerin en önemli önceliği, küçülmelerde işten çıkarılanların olduğu kadar, kalanların da mümkün olan en az şekilde etkilenmesini sağlamak olmalıdır. Yapılacak uygulamanın başarısı çok büyük bir oranda kalanların bu kararı ne derece kabullenip benimsediğine bağlıdır.

Küçülme işlemi genellikle çalışanlar tarafından yönetimin beceriksizliği olarak yorumlanır. Ayrıca yönetimin çalışanlarını yatırım yapabilecek varlıklar olarak değil, gider kalemleri olarak gördüğünü düşündürür. Yönetimin bazı başka yöntemler denendikten sonra küçülmeye başvurulduğunu göstermesi, çalışanlarının güvenini kazanması açısından çok önemlidir (örneğin, maaş artışlarının ve primlerin dondurulması, fazla mesailerin kaldırılması gibi). Bu nedenle, küçülme kararına son çare olarak başvurulmalıdır.

Diğer çareler denendikten sonra gönüllü ayrılmalar teşvik edilebilir (erken emeklilik gibi). Bu adımlardan sonra zorunlu ayrılmalara geçilebilir. Bu yaklaşımla çalışanlar işletmenin kısa vadede giderlerini kısmak yerine, çalışanlarının gereksinimlerine mümkün olduğu kadar cevap vermeye çalıştığını anlayacaklardır.

Çalışanlara işletmenin yeni vizyonu gösterilmelidir. Yönetim, küçülmeyi asla kısa vadeli bir işlem olarak görmemeli, aksine yapılan değişimleri işletme adına

yeni bir vizyona adapte etmelidir. Bu sayede çalışanlar küçülmenin nedenini daha iyi kavrayacak, yöneticilerin küçülme hareketi ile organizasyonu belli bir hedefe doğru bilinçli bir şekilde götürmeye çalıştıklarını anlayacaklardır. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işlere yeni anlamlar yükleyebilecek ve hangi yönde ilerlemeleri gerektiğini kestirebileceklerdir.

Malden Mill Industries, sürekli olarak küçülme işlemini uygulayan ancak bunu çalışanların motivasyon ve üretim kapasitelerini düşürmeden yapmayı başarabilen bir kuruluştur. CEO Aaron Feuerstein, bu başarının sırrını teknolojik gelişmeler nedeni ile işlerini kaybeden çalışanlara yeni mevkiler yaratacak kadar hızlı büyümek ve çalışanların çalışma azimlerini "ezmeden" gereksiz mevkileri boşaltmak olarak açıklamaktadır (MISHRA vd., 1998).

Organizasyonlar küçülmeye bağlı olarak sık değişen çalışanlarına yatırım yapmak konusunda çok da istekli değildirler. Organizasyon dışından eğitimini yeni tamamlamış ve daha az eğitim verebileceğini öngördüğü çalışanları işe almayı tercih etmektedirler (FORRET, SULLIVAN, 2002: 249). Çalışanlar ise, bu tip uygulamalar karşısında mesleki ve ticari ilişkilerine giderek daha fazla odaklanmaktadırlar (FORRET, SULLIVAN, 2002: 250). Ayrıca çalışanlar, bir işten çıkarma durumunda görecekları zararı en aza indirmek amacıyla, pazarlanabilirliklerini artıracak eğitim ve gelişim hizmetlerini organizasyonlardan giderek daha fazla talep etmektedirler (JOHNSON, 1998: 78). Küçülme dolayısıyla iş güvenliği ve kariyer fırsatlarındaki azalma işgören moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (BOZİONELOS, 2001: 87-92).

ETKİN BİR KÜÇÜLME PROGRAMI AÇISINDAN ÖNEM TAŞIYAN UNSURLAR VE BAŞARI KOŞULLARI

Küçülme, hem sorunlarda kurtulmak isteyen hem de rekabet üstünlüğünü sağlamaya çalışan organizasyonların başvurduğu bir yönetim aracıdır. Bu araç, yalnızca işten çıkarılanları değil, çıkarılmayaları ve toplumu da ciddi biçimde etkilemektedir (DALAY vd., 2002: 151). Bu durumlarda, etkin bir küçülme planlaması ve uygulaması ile uygulamanın olumsuz etkileri en aza indirilmesi gereklidir.

Öncelikle küçülmeyi bir kriz savuşturma veya darboğazı aşma gibi dönemsel bir strateji olarak düşünmek yanılsından kurtulmalıdır. Küçülme belli bir süreç içinde uzun soluklu ve rekabet üstünlüğü elde etme amaçlı bir stratejidir (www.cvtr.net).

Küçülme, etkinliği artıracak bir organizasyonel uygulama olarak görünmesine karşın, tek başına yeterli olmamaktadır. Organizasyonlar, özel durumlarını göz önünde bulundurarak küçülmeyi hedeflerlerse daha başarılı sonuçlar almaktadırlar. Ampirik çalışmalar, etkinliğin artırılması ve uzun vadeli çözümler konusunda küçülmenin tek başına yeterli olmadığını destekler niteliktedir (APPELBAUM, CLOSE, KLASA, 1999: 434).

Etkin Ölçek Küçültmede Başarı Koşulları

Organizasyonlar küçülerek daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki

gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Ancak küçülme olayını her zaman, her yerde, her işletme için geçerli olan bir kavram olarak ele almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu durum (çevre) dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır (KOÇEL, 2003: 430).

Küçülmeden çok, küçülmenin nasıl yapıldığı, yapılan işleminin başarısı açısından son derece önemlidir. Araştırmalar yalnızca eleman azaltmaya yönelik küçülme hareketlerinin genel olarak başarısızlıkla sonuçlandığını göstermiştir. Bununla birlikte, işletmenin stratejilerini, süreçlerini, kültürünü ve ürünlerini değiştirmeye yönelik daha kapsamlı küçülme hareketlerinin giderlerin kısılması, kalitenin artması ve kalanların en az şekilde etkilenmesi kriterleri göz önüne alındığında çok daha başarılı oldukları görülmüştür (MISHRA vd., 1998).

Küçülme, yalnız organizasyonları fiziksel büyüklük açısından etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanları da psikolojik biçimde etkiler ve çalışmalarda belirsizlik endişesi, moral, motivasyon ve gelecek endişeleri gibi çeşitli duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çalışanların küçülme ve işten çıkarmalara gösterdikleri tepkiler kişisel olarak değişebilir. Bazıları, işten çıkarmalar karşısında soğukkanlılığını korurken, bazı çalışanlar, daha duygusal davranabilirler. Bazı çalışanlar üzüntü hissederken diğerleri kızgınlık gösterebilir. Ancak genel eğilim olarak küçülmeler geride kalan çalışanlar için olumsuz etkiler ve stres yaratır. Özellikle 40 yaşını geçenlerin, kariyerde geriye doğru gitmesi çok zordur. Bu durum, yalnızca yukarıya doğru kariyer hareketinin değil, aynı zamanda ekonomik denge ve kişiyi kendine saygısının da kaybolması anlamına gelir. Organizasyonları ciddi ekonomik sıkıntıda olmadığı için, kendilerinin kurban edildiklerini hissederler (BUREN, 1996:50).

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

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

Küçülmeden sonra, geride kalan çalışanların, üst yönetimin “açıklığından” (dürüstlüğünden) şüphe duymaya başlaması, yönetimin kendi ihtiyaçlarını önemsemediğini, işini iyi yapamadığını ve işletmenin güvenilmez olduğunu düşünmeye başlaması bunun başlıca nedenleridir. Ayrıca çalışanlar yetkilerini kullanmakta tereddütlü davranmaya başlarlar. Bunun da başlıca nedeni çalışanların yaptıkları işleri anlamsız bulmaya başlamaları ve kendilerini işletmede geçici görmeleridir. Bunun sonucu olarak iş gereği almaları gereken riskleri almaktan kaçınabilirler ve işten çıkarılan kişilerin işlerini yapmaya

başladıkları için sahip oldukları kontrol hissini kaybedebilirler. Bu düşünceler de onları bir sonraki işten çıkarılacak kişinin kendileri olacağı inancına götürebilir (MISHRA vd. 1998).

Etkin Ölçek Küçültme Süreci

Etkin bir ölçek küçültme çalışması aşağıda belirtilen süreç dahilinde gerçekleştirilebilir:

Planlama aşaması

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

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

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

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

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

Örgüt içi iletişimin sağlanması

Bu aşamada, işletme çalışanlarına açık ve dürüst bir dille küçülmenin nedenleri ve sonuçları aktarılmalıdır. Yeni işletme vizyonu açık bir dille çalışanlara iletilmeli ve onların gereksinimlerine cevap verilmeye çalışıldığı anlatılmalıdır.

Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN

Duyurunun st yönetimin tarafından yapılması gerekir. Bu durum, yönetimin verdiği kararların sorumluluğunu aldığını gösterir. Yönetimin bu aşamada olmaması, çalışanları huzursuzluğa ve yalnız bırakılmıŐlık hissine itebilir.

Duyurunun mümkün olduğu kadar erken yapılması gerekir. Duyurunun erken yapılması, çalışanların, yönetime olan güvenini artıracak ve ayrılacakların ve geride kalanların geleceklerini planlamaları için onlara zaman tanıyacaktır.

Duyurunun hafta baŐında ve sabah erken saatlerde yapılması daha yararlı olacaktır. Bu Şekilde ilgili tüm birimlerin sorularını yönetime iletmesi ve cevaplarını alması için zaman kalacaktır. Duyurunun yapıldığı günün tatil edilmesi çalışanların kararı çevreleriyle paylaŐmalarına ve karara alıŐmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca ayrılacaklara sağlanacak olanakların duyuru yapılırken açıklanması, hem gidecek hem de kalan çalışanların yönetime olan güvenini sađlamlaŐtıracak ve panik havasının azalmasını sağlayacaktır.

Uygulama aşaması

Duyurunun yapıldığı sırada verilen sözlerin tutulması, açık ve dürüst davranılması, bu aŐamanın en iyi Şekilde geçilmesi için çok önemlidir. Çalışanlar ile sık sık iletişim kurulmalı, çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yönetime ulaŐabilmelidir. İletişim kanallarının açık olması ve sık kullanılması işletme içi dedikodularını minimum düzeye indirecektir. Gelebilecek her türlü sorunun cevabının önceden hazırlanarak verilmesi çalışanlar için çok önemlidir.

Ayrılan alıŐanlara yeni iş olanakları sunulması ve tazminatlarla ilgili olarak mümkün olduğunca cömert davranılması çalışanlar için çok önemlidir. AT&T ayrılan çalışanlarının diğer işletmeler tarafından işe alınmalarını teşvik etmek için bünyesinde bir CV bankası oluŐturmuŐtur. BankBoston ayrılacak çalışanlarının sosyal hizmetler alanına geçmeleri durumunda ayrıldıktan sonraki altı ay boyunca maaŐlarını ödemeyi taahhüt etmektedir. Ayrıca ayrılan çalışanlarını kendi işlerini kurmaya teşvik etmek için çeşitli staj olanakları yaratıp onlara uygun faizli krediler vermektedir.

Kalan alıŐanların işletmenin değişecek süreç ve yapılanmalarının planlanmasında fikirlerinin alınması, hem çalışanların işletmeye bağlılıklarını güçlendirmek hem de yönetimin göremeyeceği noktaları grebilmesinde faydası olacaktır. General Electric'te yürütülen "Work Out" programında çalışanlar gruplar halinde toplanarak düzeltilebilecek ya da kaldırılabilir gereksiz iş ve süreçleri saptayıp yönetime raporlamaktadırlar.

Geride kalanların yüklenecekleri yeni sorumlulukların altından kalkabilmeleri için gerekli eğitimleri almaları sağlanmalıdır. Bunlar teknik becerileri geliştirici, düşen motivasyonlarını tekrar yükseltmeye ve girecekleri yeni takımlarda daha etkin bir Şekilde çalıŐmalarını sağlayacak kişisel gelişim eğitimleri olmalıdır (MISHRA vd., 1998).

Küçülme kararının alınması ve uygulanması sürecinin her aŐamasında işletme yönetiminin çalışanlara açık, dürüst ve ilgili davranması küçülmenin başarısını belirleyen en önemli faktördür. Yönetimin, kalanlardan işlerini kaybetmedikleri

için minnettarlık bekleyip, aynı motivasyon ve üretkenlik seviyesini istemesi, yapılan operasyonun yarardan çok zarar getirmesine yol açacaktır.

SONUÇ

Küçülme sonucunda organizasyonlar dikey yapı özelliğini kaybetmekte ve bölümler, üretim birimleri ve birimlerarası işbirliği süreçlerini içeren yatay bir yapılanmaya sahip olmaktadır. Böylece, bireylerarası ilişkiler gelişmekte, uyum sağlamayı destekleyici kaynaklararası koordinasyon yeteneği artmakta ve işlemler eski kapalı devre niteliklerinden kurtulmaktadır.

Küçülme, organizasyonlara çok önemli katkılar sağlamaktadır. Küçülme ile organizasyonun performansı iyileşir, daha yüksek kar sağlar, karar süreci hızlanır, organizasyon daha fazla esneklik kazanır, kalite, verimlilik ve üretkenlik artışı sağlar, maliyetler düşer, rekabet gücü artar, iletişim bozuklukları azalır. Bu katkılara ek olarak, küçülme, organizasyonlarda sonuca dönük çalışma disiplini kazandırır, insan kaynaklarında güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırır, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlar, sinerjiyi artırır, kişisel sorumlulukların daha kolay izlenmesini sağlar ve bürokrasi azalır.

Küçülme sürecine giren bir organizasyon, öncelikle etkin küçülmeyi planlamalıdır. Küçülme planı, olabildiğince geniş katılımlı bir kurulca yapılmalı ve kurul, küçülmenin uygulaması konusunda fikir birliği içinde bulunmalıdır. Küçülme, uzun vadeli bir süreç olarak görülmeli ve yapılan değişimlerin işletmeye uyumu sağlanmalıdır. Organizasyonlarda, küçülme uygulamalarının olumsuz etkileri en aza indirilmelidir.

Küçülmeye karar verildiğinde, küçülme duyurusu, sürüncemede bırakılmadan yapılmalıdır. Küçülme uygulamalarında, öncelikle işten çıkarmaya ağırlık vermek yerine, maaş indirimleri, ücretsiz izinler gibi çalışanlara kendilerinin aslında kaybedilmek istenmeyen değerler oldukları hissettirilmelidir. İşten çıkarılacak çalışanlara yapılacak duyuruda, üst yönetim, sorumluluk sahibi olduğunu ortaya koymalıdır.

Küçülme kararının alınmasından sonra yapılması gereken bir diğer adım da, gönüllü ayrılmaları teşvik etmektir. Küçülme sonucu işini kaybedecek çalışanlara çeşitli eğitimler ile yeni yetenekler kazandırılmalıdır. Bu kişilere, işletme içinde veya dışında farklı istihdam olanaklarının sunulması gibi insancıl uygulamalar, geride kalanların motivasyonu açısından çok büyük önem taşımaktadır. Kalan çalışanların işletmenin değişecek yapısının planlanmasında fikirleri alınmalı ve yeni sorumlulukların altından kalkabilmeleri için; teknik becerilerini geliştirici, düşen motivasyonları yükseltici ve yeni takıma uyum sağlamalarını destekleyici yönde eğitim almaları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

APPELBAUM, Steven H., CLOSE, Tamara G., KLASA, 1999, Sandy, Downsizing: An Examination Of Some Successes and More Failures, *Management Decision*, Vol. 37, Issue 5.

- BENLİGİRAY, Serap, 2001, İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XVII, Sayı 1.
- BOURGEOIS, J. (Winter1991), On the measurement of organizational slack, *Academy of management Review*, 29, pp.29-39.
- BOZİONELOS, Nikos, 2001, Organizational downsizing and career development, *Career Development International*, Volume 6, Number 2.
- BUREN, Van III., H. J., 1996, Layoff Ligo: Corporations Sugar Coat Mass Firings, *Business and Society Review*, 95, pp.49-51.
- BURKE, R.J., NELSON, D., 1996, Downsizing Restructuring and Privatization: The Canadian Experience. In M.K. Gowing, J.C. Quick, & J.D. Kraft (eds) *Downsizing and Restructuring in Organizations*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- CAMERON, K.S. (Summer 1994a), Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management*, Vol.33,
- CAMERON, K.S. (Summer 1994b), Guest editor's note: Investigating organizational downsizing-fundamental issue", *Human Resources Management* 33(2), pp.183-188.
- DAHL, S., ESHEIM, T., 1998, Dowsizig Strategies ad Institutional Enviroments, *Scandinavian Journal of Management*,. Vol. 14, No. 3. pp. 239-257.
- DALAY, İsmail, COŞKUN Recai, ALTUNIŞIK Remzi, 2002, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, 1999, Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını.
- FORRET, Monica L, SULLIVAN, Sherry E., 2002, A Balanced Scorecard Approach to Networking: A Guide to Successfully Navigating Career Changes, *Organizational Dynamics*, Vol.31, No.3.
- GOWING Marilyn K., QUICK, James C., KRAFT, John D., 1997, The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring and Revitalization, *American Psychological Association*,s.5.
- JOHNSON, Mike, 1998, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, çev. Sultan GÜL, İstanbul: Sabah Kitapçılık.
- KOÇEL, Tamer, 2003, **İşletme Yöneticiliği**, B.9, Beta Basım, İstanbul.
- KOZLOWSKI, S. W., CHAO, G.T., SMITH, E.M., HEDLUD, J., 1993, Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implicatios, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, s.267.
- LEE, P.M. 1997, A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in the United States ad Japan, *Strategic Management Journal*, 18, pp.879-894.
- LEGATSKI, T.W. (September 1997), Post-downsizing performance, *Southwest Academy of Management*, Business Policy and Strategy Track Usa.

Organizasyonlarda Ölçek Küçültme Ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar

MISHRA, Karen E., SPREITZER, M. Gretchen, MISHRA, K. Aneil, 1998, Preserving Employee Morale During Downsizing, *Sloan Management Review*, Winter.

PALMER, I., KABANOFF, B., DUFORD, R., 1997, Managerial Accounts of Downsizing, *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.623-639.

PINSONNEAULT, Alain, KRAEMER, Kenneth L., (Mar. - Apr. 2002), Exploring the Role of Information Technology in Organizational Downsizing: A Tale of Two American Cities, *Organization Science*, Volume: 13, Issue: 2, s.191-208.

www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26257&kose=is_trend