

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞGÖRENLERE ETKİSİ: BİR KAMU HİZMET SEKTÖRÜ UYGULAMASI

Mehtap ÖZTÜRK*

Dilaver TENGİLİMOĞLU**

ÖZET

Küçülme stratejisi 1980'lerden beri yönetimler tarafından uygulanmakta olup, yüzlerce örgüt ve milyonlarca işgöreni etkileyen bir stratejidir. Örgütün performansını, etkinliğini, rekabet gücünü ve esnekliğini artırmak amacıyla; fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarında planlı bir azaltmayı içeren küçülme stratejisi günümüzde örgütler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bu çalışmada küçülmenin işgören üzerindeki etkileri ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Türk Telekomünikasyon kurumunda çalışan 100 işgörenin örgütsel küçülmeden nasıl etkilendiğini belirlemeye yönelik, ankete dayalı bir araştırma yürütülmüştür. Yapılan anket çalışmasında ortaya çıkan veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve elde edilen veriler sonucunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, küçülme işgörenlerin performanslarını, örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemekte ve işgörenlerde güvensizlik, kızgınlık, stres, çatışma, işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel küçülme, işgücü azaltımı, kamu yönetimi

ORGANIZATIONAL DOWNSIZING EFFECT ON WORKERS:

A PUBLIC SERVICE SECTOR PRACTICE

ABSTRACT

Downsizing is a strategy has been used by management that has affected hundreds of organizations and millions of workers since 1980's. To increase the performance, efficiency, flexibility and competitiveness of organizations, downsizing strategy which includes planned reduction of physical assets and human resources is widely used by organizations nowadays. In this study, it has been studied detailed about the downsizing's effects on workers. It has been taking a poll about determination of the downsizing's effects of 100 workers who work in the Türk Telekomünikation Corporation. The found data which were appeared at the end of poll taking were analysed in the way of statistics and it was given the different suggestions according to these found data. According to the findings of the study; downsizing generates a variety of psychological effect on workers, including performance, organizational commitment, lack of confidence, anger, stress, work conflicts and psychological intention to withdraw from the organization.

* İstiklal İlköğretim Okulu (Uzman)

** Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Prof. Dr.)

Key Words: Organizational downsizing, workforce reduction, public administration.

GİRİŞ

Örgütler; ekonomik belirsizlikler, artan rekabet ortamı ve değişen teknolojik koşullar içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Bu stratejilerden birisi de “Örgütsel Küçülme”dir.

Örgütsel küçülme, maliyetleri düşürmek, rakipler karşısında konumunu ve pazar payını koruyabilmek ve daha fazla üretken olmak için örgüt yöneticileri tarafından tercih edilmekte ve örgütler için olağan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Örgütler küçülerek, hedeflerine daha az maliyetle ulaşabilmekte daha hızlı karar verebilmektedir.

Örgütler küçülmeyle birlikte, bürokrasiyi azaltmayı, daha hızlı karar vermeyi, iletişimi daha iyi hale getirmeyi, girişimciliği teşvik etmeyi ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedirler. Küçülmenin bir sonucu olarak, pozisyon ve işlerde giderek daha fazla azalma görülmektedir (Erdoğan, 1999:23).

Örgütsel küçülme, stratejik yönetim literatürüne 1980’lerde girmiş ve 1990’lardan sonra kullanılan en yaygın strateji olmuştur. Küçülme stratejisi dünyada olduğu gibi Türkiye’deki örgütlerin de yaşamında rol alan önemli bir konudur. Bu konunun, Türkiye’deki yönetim çevreleri tarafından bilinmesi ihtiyaç haline gelmiştir. Örgütsel küçülmenin, örgütler tarafından beklenen sonuçları vermemesi, küçülmenin etkin bir şekilde planlanmaması ve işgörenlerin küçülme sürecinde ihmal edilmesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt yöneticileri küçülmeye karar verdikleri zaman; küçülmenin işgörenler üzerinde nasıl bir etki yaratacağını önceden düşünmeli ve ona göre hareket etmelidir.

Plansız bir şekilde yürütülen küçülme uygulaması, işgörenler üzerinde çok çeşitli etkiler yaratmaktadır. Küçülme sonrasında işgörenlerin örgüte olan güven ve adalet duygularında olumsuz yönde değişimler olmakta, işgörenlerin örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Sayılı, 2003:31). Küçülme sürecine dahil edilmeyen işgören örgüte karşı olumsuz duygular içerisinde olmaktadır. Bu nedenle küçülme sürecinde işgörenlerin duygu ve düşünceleri dikkate alınmalı, işgörenlerin bu süreci kolaylıkla atlatabilmesi için, yönetim tarafından işgörenlere destek hizmetleri verilmelidir.

Bu çalışmada, örgütsel küçülmenin işgörenlere etkisi Ankara ili içerisinde faaliyet gösteren Türk Telekomünikasyon Kurumu Genel Müdürlüğünde çalışan 100 kişiye uygulanan anket sonucunda ölçülmeye çalışılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME ve KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

Örgütler, mevcut durumu ile yaşamını sürdürmekte zorlanması veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda, bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak durumuy-

la karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durumdaki örgütler küçülme stratejisini uygulamaktadır. Beklentilerin yerine gelmeme olasılığı, çevresel unsurların tehdit boyutlarının artması, varlıkların küçülmesi veya kaybedilmesi örgütlerin arzu etmediği durumlardır. Bu nedenle küçülme stratejisi genellikle arzu edilmeyen bir strateji olup, toplum üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:203).

Küreselleşme ve onun sonucunda doğan rekabet ortamı, ekonomik, yönetsel, finansal, teknik etkenler örgütlerin küçülmesinde etkin rol oynamaktadır.

Küçülme; örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak ve/veya rekabette etkin olmak için dizayn edilen örgüt yönetiminin üstlendiği faaliyetler seti olarak tanımlanabilir (Cameron, 1994:192).

Değişik sebeplerle küçülmeye giden örgütlerin temel amaçları şunlardır (Cascio, 1993:97):

1. Maliyetleri düşürmek,
2. İletişimi kolaylaştırmak,
3. Bürokrasiyi azaltmak,
4. Karar sürecini hızlandırmak,
5. Verimliliği artırmak.

Bu amaçları gerçekleştirmek için örgütler planlı ve sistemli yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan işgörenlerin sayısını, örgütteki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Örgütsel küçülmeye bağlı olarak örgütün mali sonuçlarının da olumsuz etkilenmesi söz konusu olmayabilir. Çünkü örgütler çoğu zaman “küçülerek büyümek” tedir. Örgütün kendi bünyesindeki faaliyetler azaltılmakta, fakat dış hizmet alımı (outsourcing) arttırılmak suretiyle eskisinden daha fazla iş yapılarak mali durumu iyileştirilmektedir (Koçel, 1998:311-312).

Örgüt küçülme kararı verdikten sonra; küçülmenin etkili olabilmesi için gerekli stratejiyi belirlemelidir. Örgütler, işgücü azaltımı, işlerin yeniden tasarımı veya sistematik strateji belirleyerek küçülmeye gidebilir (Thornhill ve Saunders, 1997:278).Bu stratejiler ve özellikleri, özet olarak Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Küçülme Stratejileri ve Özellikleri

Strateji Çeşidi	Özellikleri	Odak Noktası	Örnekler
İşgücü Azaltımı	Genel Muhasebe kademelerini azaltma amaçlı	İş gücü azaltımı	Direk işten çıkarma
	Kısa dönem uygulama		Transferler Erken emeklilik Dış satım

İşlerin Yeniden Yapılanması	Örgütsel değişim amaçlı	İş azaltımı	Fonksiyonların eliminasyonu Hiyerarşik düzeylerin veya ürünlerin eliminasyonu
	Orta dönem uygulama		
Sistemik Strateji	Kültürel değişim amaçlı	Örgüt kültürü, sistemi ve çalışanların tutumu	Sorumlulukları değiştirmek Tüm işgörenleri sürece dahil etmek Küçülmeyi bir yaşam tarzı görmek
	Uzun dönem uygulama		

Kaynak: Cameron, 1994:197

a. İş gören Azaltımı stratejisi: Örgütsel küçülmede, işgücü azaltımı en riskli strateji olmasına rağmen en sık kullanılan stratejidir. İşgücü azaltımı erken emeklilik, transferler ve işten çıkarmalar şeklinde uygulanmaktadır. Örgütler basit bir kriz anında bile hemen işgören çıkarmayı göze almaktadır; çünkü geçici bir mali rahatlama sağlamaktadır. Örgütlerin; verimliliğini artırması, ya da değişen çevrede rekabet avantajı yakalaması sadece işten çıkarmaya bağlı değildir.

Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada insan kaynağında yapılan %10' luk bir azalmanın maliyetlerde sadece % 1.5 düşüğe neden olduğunu, küçülen örgütlerin üç yıl içinde hisse senedi artışlarının % 4.7 olmasına karşılık, küçülmeyen örgütlerde bu artışın %34.3 olduğu karlılık oranının küçülen örgütlerin sadece yarısında yükseldiği görülmektedir (Mishra ve diğ., 1998:23).

b. İşlerin Yeniden Tasarımı Stratejisi: Bu stratejide temel amacı, iş gücü azaltmak yerine iş azaltmaktır. Bu strateji fonksiyonları, hiyerarşik düzeyleri, grupları, bölümleri ya da ürünleri elimine etmek, birimleri birleştirmek, merkezileştirmek veya çalışma saatlerini azaltmak şeklinde gerçekleşir. Bu stratejiyi hızlı uygulamak zordur çünkü; uygulamadan önce iç ve dış çevrede kapsamlı bir inceleme gerekmektedir (Cameron, 1994:198).

c. Sistemik Strateji: Bu strateji, temel olarak işgücünün boyutunu, ya da büyüklüğünü değiştirmeye değil; örgütün sistemini, kültürünü ve örgüt işgörenlerinin tutumlarını değiştirmeye odaklanmaktadır (Cameron, 1994:199). Sistemik strateji küçülmede uygulanan uzun vadeli bir stratejidir. Bu strateji ile örgüt kültürüne sürekli iyileştirme ve geliştirme yeteneği kazandırılabilir (Thornhill ve Saunders, 1997:275).

Sistemik strateji küçülmeyi program veya hedef olarak görmektense; bir yaşam tarzı ve sürekli bir gelişim olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler eliminasyon için ilk hedef olmaksızın diğer alanlarda küçülme fikirlerini oluşturmaya ve uygulamaya yardımcı kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Tüm işgörenler harcamaların kısılması ve düzenlemelerden sorumlu tutulmaktadır (Atwood ve diğ., 1998:50).

Örgüt kısa dönemde maliyetleri azaltma yoluna gitmek istiyorsa, doğrudan işten çıkarma ya da erken emeklilik yoluna başvurabilir, eğer uzun dönemde bir iyileşme istiyorsa yeniden yapılanma yolunu benimseyerek kademe azaltabilir ya da dış kaynak kullanımına başvurabilir.

2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞGÖRENLERE ETKİSİ

Daha önceden de belirtildiği üzere örgütlerin değişen rekabet koşullarında etkinliklerini sürdürmek, ideal yapıya ulaşabilmek ve maliyetlerini düşürmek için küçülme yoluna gittikleri görülmektedir. Ancak örgüt yönetimlerinin en sık baş vurdukları strateji ise, işgören çıkarma stratejisidir.

İşgören çıkarma yolu ile gerçekleştirilen küçülme, örgütler için kısa dönemde rahatlama sağlayabilir; ancak uzun dönemde örgüt içinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Küçülme süreci örgüt içinde ve dışında olumlu ve olumsuz birçok etkiler yaratırken, bu süreçten en çok etkilenenler işgörenler olmaktadır. İşgörenler, küçülme sonucunda işten çıkarılanlar ve işte kalanlar olarak ikiye ayrılabilirler.

2.1. Küçülmenin İşten Çıkarılan İşgören Üzerindeki Etkisi

Örgütlerin küçülmesi sonucu, işini kaybedenler maddi ve manevi bir çöküntü içine girmektedir. Büyük bir istek ve çaba ile işini yapan işgörenin, işten ayrılmak zorunda bırakılması, işgöreni psikolojik bir yıkıma uğratmaktadır.

İşten çıkarılan işgörenin durumu birçok araştırmacı tarafından psikolojik ve sosyolojik açıdan incelenmiştir. Araştırmaların genel sonuçları, işten hak etmediği halde çıkarılan işgörenin, finansal, sosyal ve psikolojik açıdan stres yaşadığını göstermiştir (Labib ve Appelbaum, 1993:73). İşini kaybetmenin verdiği üzüntü ve kasvetli görünüm bazı insanları depresyona sürüklemekte, içki ve uyuşturucu problemlerine yol açmakta, ailevi sorunlar çıkarmakta ve gerek fiziksel gerekse psikolojik hasarlar vermektedir (Atwood ve diğ., 1998:53). İşgörenler işlerini kaybettiklerinde, kendilerine olan güvenlerini kaybetmekte ve yeni iş bulma yetisini kendilerinde bulamamaktadırlar (Labib ve Appelbaum, 1993:73).

İşten çıkarılan işgörenin bu durumu kolaylıkla atlatabilmesi için, yönetim küçülmenin uygulanması sürecinde aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Hutchinson ve diğ., 1997:28-29):

1. İşgören azaltma, benzer bölüm veya alanlarda yapılmalı ve hangi pozisyonlarda azaltmaya gidileceği yönetim tarafından işgörenlerin performansına göre önceden belirlenmelidir.

2. Küçülmenin sebepleri işgörenlere etkili bir şekilde açıklanmalıdır. İşten çıkarılan işgörene, işten çıkarılmanın adil yapıldığı hissettirilmelidir.
3. İşten çıkarma işlemi işgörenlere önceden duyurulmalı, bu sonuca işgörenler hazırlanmalıdır.
4. İşgörenlere işten çıkarmalar sonucunda destek hizmeti verilmelidir.

2.2. Küçülmenin İşten Çıkarılmayan İşgören Üzerindeki Etkisi

Aynı işte beraber çalıştığı iş arkadaşının işten çıkarılması çalışan mevcut işgörenin psikolojik olarak etkilenmesine neden olmaktadır; fakat bu durum çoğu zaman örgüt yönetimi tarafından önemsenmemektedir. Küçülme sonucu işine son verilmeyen işgören, yönetim literatüründe “geride kalanlar” olarak adlandırılmaktadır.

Küçülme sonrasında, geride kalan iş gücünün yaşadığı olumsuz deneyimlere geride kalan sendromu denilmektedir. İşten çıkarmalar işgörenlerin moralieri üzerinde depresyona varan tahribatlar yapmaktadır.

Küçülme sonrasında geride kalan işgören; işlerinin nasıl bir değişime uğrayacağını, sosyal haklarında nasıl bir değişiklik olacağı, işten çıkarılacak diğer işgörenin kendileri olup olmayacağı sorularını sürekli irdelerler, bu durum örgüte olan bağlılıklarında olumsuz bir etki oluşturmaktadır (De Meuse ve diğ., 1997:72).

Isabella (1989:39) geride kalanların küçülmeden sonra kariyerle ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. İşgörenler konu hakkında bilgilendirilmemekte ya da yanlış bilgilendirilmektedir. Geride kalanlar; küçülme sonrasında yeni yapılanan örgütteki konumları, kendilerinden fazladan bir beklenti olup olmayacağı, kendi becerilerinin önemi ve değeri, ilerleyebilmeleri için var olan imkânlar konusunda bilgi sahibi olmak istemektedirler.

Geride kalanlar, işten çıkarılan arkadaşları için üzülmekle birlikte, çoğu zaman neden kendilerinin çıkarılmadığı gibi “ suçluluk duygusu” da yaşamaktadır. Geride kalanlarda görülen duygusal durum ve davranışları açıklayan “geride kalanlar sendromu”; öfke, stres, çekilme, sadakat ve bağlılıkta görülen azalma gibi yollarla belirtilerini göstermektedir. Geride kalanlarda oluşan çaresizlik duygusu, karamsarlık ve belirsizlik gelecek kaygısıyla birleştiğinde, genel tepki kötümserlik olacaktır. Geride kalanların işten çıkarmaları, adaletsiz olarak görmeleri ve kötümserliğe kapılmaları nedeniyle olumsuz davranışların ortaya çıkması söz konusudur (Sayılı, 2003:32).

ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin 2001 yılında “İşten çıkarmaların örgüt içindeki yankıları”nı belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucunda, örgütün % 41'inde işgörenlerin örgüte bağlılığının azaldığı, % 58'inde işgörenlerin moralinin olumsuz etkilendiği, % 54'ünde işgörenler arası dedikodunun arttığı ve % 27 sinde ise istifaların arttığı anlaşılmıştır (Arslan, 2005:99).

Appelbaum ve Donia (2001:132) küçülmenin çalışanlar açısından sürpriz olması ve küçülme sürecinde yönetimin adaletsiz davrandığının algılanmasının, çalışanların yönetime güvensizlik duymasına sebep olduğu ve tepe yönetimi bu durumdan sorumlu tuttuğunu belirtmektedir.

Yapılan bir başka çalışmada ise (Richey, 1992:10), işten çıkarmalardan hemen sonra, örgütün verimliliğinde bir artış olduğunu tespit edilmiştir. Çünkü geride kalan işgören işten çıkarılma korkusuyla daha çok çalışmaktadır. İlk aşamadaki örgütsel verimlilik ne yazık ki uzun sürmemektedir. Geride kalanlar bir müddet sonra bu durumdan rahatsızlık duymakta performansını düşürmektedir

Right Associates'in yaptığı bir araştırmada; küçülen örgüt yöneticilerinin % 74'ünün işgörenlerinin moralinin düşük olduğu, işten çıkarılma korkusu yaşadığı ve yönetime güvenmedikleri sonucuna varılmıştır (Cascio, 1993:101).

Brockner ve arkadaşları (2004:76) geride kalanların işten çıkarmalardan sonra olumsuz tepki duymalarına neden olan önemli faktörleri 4 grupta toplamıştır. Bunlar:

1. İşten çıkarmalarda haksız davranıldığı düşüncesi
2. Yönetime olan güvenin azalması,
3. Geride kalanların işten çıkarılanları kendilerine yakın hissetmesi,
4. Gelecekte işten çıkarılma korkusu,

Geride kalanların, performansını artırması ve örgüte bağlılıklarında sorun yaşanmaması için, yönetim geride kalanları dikkate almalıdır. Yönetime olan güvenin azalmaması için etkili bir liderlik uygulanmalı, işten çıkarmaların gerekçesi işgörelere anlatılmalıdır. İşgörelere uyandırılacak güven duygusu, bu durumu kolaylıkla atmalarında yardımcı olabilmektedir

3. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞGÖRELERE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR KAMU HİZMET SEKTÖRÜ UYGULAMASI

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada tanımlayıcı bir araştırma niteliğinde olup çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; örgütsel küçülmenin, işgörelere örgütsel bağlılığına, örgüte güvenine ve iş stresine etkisini tespit etmektir.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini, Ankara ili içinde, küçülme süreci geçirmiş, hizmet sektöründe faaliyet gösteren, Türk Telekomünikasyon Kurumunda görev yapan işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninin çok büyük olması nedeniyle araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Evrenin tamamına ulaşmanın zorluğu nedeniyle örgütteki bölümlerin dağılımı dikkate alınarak tabakalı örneklem yöntemi ile her bir tabakadan (bölümden) alınacak örneklem sayısı belirlenmiş, her bölümde anket uygulanacak katılımcıların seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Ankara ili içerisinde faaliyet gösteren Türk Telekomünikasyon Kurumu Genel Müdürlüğünün belirli bölümlerinde çalışan 402 katılımcı için 120 anket dağıtılmış dağıtılan anketlerin 100'ü geri dönmüştür.

Tablo 2. Bölümlere Göre Örneklem Dağılımı

Bölümler	S	%	Örnek
İnsan Kaynakları Bölümü	98	24	24
Malzeme Bölümü	71	18	18
İşletme Bölümü	133	33	33
Yapı Dairesi Bölümü	100	25	25
TOPLAM	402	100	100

Ryan'ın formülü ile katılımcılar için örneklem alanı belirlenmiştir (Arıkan, 1995:142). Formüle göre örnekleme girecek işgören sayısı 103'tür. Anket toplam 120 işgörene uygulanmış ancak anketlerin bir kısmı geri dönmemiştir. Geri dönen 106 anketin 6 tanesi geçerli görülmediğinden, toplam 100 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.1.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada anket, görüşme ve literatür tarama teknikleri kullanılmıştır. Bilgiler ve kuramsal çerçevenin belirlenmesinde yerli ve yabancı kaynak taraması, uygulama evresinde ise anket formu uygulanarak bilgilere ulaşılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında geçmiş yıllarda yapılan araştırmalardan (Göksel, 2001:144; Karabağ, 2003:161-165) ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır.

Uygulanan anket sonuçlarında istatistiksel değerlemeler yapıp çözümlenerek yoruma gidilmiştir. Veriler SPSS 12.0 (Statistical Packages for Social Science) istatistik paket programı aracılığıyla bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuş ve amaca uygun veri analizleri bu program tarafından üretilmiştir.

Anket sorularının güvenilirliğinin test edilmesinde alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu analiz, uygulamış olduğumuz ankette bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan konuyu ölçmede türdeşliğini ortaya koymak için yapılmıştır. Alfa katsayısı "0" ve "1" arasında değerler

almaktadır. Güvenirlik analizi sonucunda, anket sorularının güvenilir olduğunun söylenebilmesi için alfa katsayısının aldığı değerin 0, 60'tan yüksek olması gerekmektedir (Tavşancıl, 2002:29). Araştırmada yapılan ön teste sunulan anketin güvenirliliği % 78 olarak bulunmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın temel sorusu, işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel küçülmeye ilişkin kanaatlerinin oluşması üzerinde etki ettiği şeklindedir. Bu noktadan yola çıkarak aşağıdaki hipotezlerle birlikte çalışma ele alınmıştır.

1. H1₁: Çalışma statüsüne göre “ yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır” ifadesine işgörenlerin verdikleri cevaplar bakımından farklılık vardır.
2. H1₂: Çalışma statüsüne göre “ işten çıkarılmada işgörenler performansları dikkate alınmaktadır” ifadesine işgörenlerin verdikleri cevaplar bakımından farklılık vardır.
3. H1₃: Örgütteki çalışma sürelerine göre “ örgütte işten çıkarılmalar sonucunda yaptığım işin kalitesi düştü” ifadesine işgörenlerin verdikleri cevaplar bakımından farklılık vardır.
4. H1₄: Örgütteki çalışma sürelerine göre “ işten çıkarmalar sonucunda işime tam olarak kendimi veremiyorum” ifadesine işgörenlerin verdikleri cevaplar bakımından farklılık vardır.
5. H1₅: Eğitim durumuna göre “ işten çıkarılma sonucunda sağlık sorunları yaşama durumu ” açısından işgörenlerin verdikleri cevaplar bakımından farklılık vardır.
6. H1₆: Eğitim durumuna göre İşten çıkarılma sonrası “işe yoğunlaşmada sorunlar yaşama durumu açısından işgörenlerin verdikleri cevaplar bakımından farklılık vardır.

3.2. Araştırma Bulguları

Yapılan araştırma sonucu elde edilen bilgiler iki grup altında toplanmıştır. Birinci grupta araştırmaya katılan iş görenlerin sosyo –demografik özelliklerine ve küçülmeyi algılama biçimlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. İkinci grupta ise hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1. Sosyo-demografik bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo demografik özellikleri Tablo 3 te verilmiştir. Tablo 3'den de görüleceği üzere, ankete katılan işgörenlerin % 44.3'ü kadın, % 55.7'si erkektir. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında çoğunluğunu orta yaş grubu işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Sosyo-demografik özellikleri

CİNSİYET	f	%
KADIN	43	44,3
ERKEK	54	55,7
TOPLAM	97	100,0
YAŞ		
30 ve ALTI	3	3,0
31-35 ARASI	15	15,2
36-40 ARASI	31	31,3
41-46 ARASI	43	43,4
47-54 ARASI	7	7,1
TOPLAM	99	100,0
MEDENİ DURUM		
EVLİ	77	77,0
BEKAR	20	20,0
DİĞER	3	3,0
TOPLAM	100	100,0
ÖĞRENİM DURUMU		
İLKÖĞRETİM	2	2,0
LİSE	25	25,3
MESLEK YÜKSEK OKULU	7	7,1
ÜNİVERSİTE	57	57,6
YÜKSEK LİSANS	8	8,1
TOPLAM	99	100,0
ÇALIŞMA STATÜSÜ		
657 TABİ PERSONEL	3	3,1
SÖZLEŞMELİ PERSONEL	30	31,3
İŞÇİ	63	65,6
TOPLAM	96	100,0
KURUMDAKİ GÖREV		
YÖNETİCİ	14	14,1
İDARİ PERSONEL	60	60,6
TEKNİK PERSONEL	24	24,2
YARDIMCI HİZMETLİ	1	1,0
TOPLAM	99	100,0
KURUMDAKİ ÇALIŞMA YILI		
5 YILDAN AZ	4	4,0
5-10 YIL ARASI	8	8,0
11-15 YIL ARASI	18	18,0
16-20 YIL ARASI	45	45,0
20 YILDAN FAZLA	25	25,0
TOPLAM	100	100,0

(31-46 yaş grubu % 90.0). Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında çoğunluğun (%57.6) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bunu % 25.3 lise mezunu, % 8.1 'de yüksek lisans mezunu izlemektedir. Üniversite mezunlarının bu kadar çok olması örgütte çalışanların çoğunluğunun nitelikli işgören olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin çalışma statüleri incelendiğinde % 63.6 'lık oranla çoğunluğu işçi statüsündeki işgörenlerin oluşturduğu görül-

mektedir. İşgörenlerin örgütteki çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğun işlerinde uzun süredir çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların % 45'i 16- 20 yıl aralığında, % 25'i ise 20 yıldan fazla örgütte çalışmaktadır. Bu durum örgütte çalışanların önemli bir bölümünün işlerinde tecrübeli ve çalıştıkları yerin yabancısı olmadığını göstermektedir.

Katılımcılara örgütsel küçülme stratejisinin ne ifade ettiği sorulduğunda, Tablo 4'de görüldüğü gibi katılımcıların % 41.1'i örgütsel küçülmeyi yeniden yapılanma olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 25.3'ü ise küçülmeyi işgören çıkartma olarak algılamaktadır. Bu durum katılımcıların çoğunluğunun küçülmeyi bir yeniden yapılanma olarak algıladığını göstermektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Küçülmeyi Algılama Durumu

	SAYI	YÜZDE
	f	%
İşgören Çıkarma	24	25,3
Yeniden Yapılanma	39	41,1
Kapasite Düşürme	11	11,6
Temel Yeteneklere Odaklanma	7	7,4
Nitelikli İşgören İstihdamı İhtiyacı	14	14,7
TOPLAM	95	100,0

Tablo 5. Örgütte Uygulanan Küçülme Yöntemini Algılama Biçimi

	SAYI	YÜZDE
	f	%
İşgören Çıkartma	19	19,0
Geçici Süreli Personel Çıkarma	6	6,0
Kademe Azaltma	10	10,0
Bazı Hizmetleri Dıştan Temin Etme	46	46,0
Üretim Hizmet Süreçlerini Yenileyerek Küçülme	30	30,0
Erken Emekliliği Teşvik	59	59,0

Katılımcılara örgütte küçülme yöntemi olarak hangi yöntemin kullanıldığı sorulduğunda, Tablo 5'te görüldüğü gibi işgörenlerin % 59.0'u erken emekliliği teşvik yönteminin kullanıldığını ifade etmiştir. İşgörenlerin % 46.0'sı ise küçülme yöntemi olarak bazı hizmetleri dışardan temin etmeyi belirtmiştir. Örgütsel küçülmede erken emeklilik yöntemi küçülme için etkili bir yol olarak gözükmese de rağmen bazı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Erken emeklilik uzman ve tecrübeli işgören kaybına sebep olabilir.

Tablo 6'da katılımcıların küçülme sonrasında örgütten hangi tür hizmetler beklediğini görülmektedir. Katılımcıların % 43.9'u küçülme sonrasında işten ayrılmada destek programla-

rı, % 36.7'si ise finansal destek hizmeti istemektedir. Katılımcıların işten ayrılmada destek programı istemesinin sebebi, işten çıkarılma durumlarında kişisel ve profesyonel özellikleriyle ilgili farkındalık kazanmak ve bu özelliklerine uygun iş olanakları araştırma konusunda örgütlerinden yardım beklemek olabilir.

Tablo 6. Katılımcıların Küçülme Sonrasında Almak İsteddiği Hizmetler

	SAYI	YÜZDE
	f	%
İşten Ayrılmada Destek Programları	43	43,9
Finansal destek (tazminat...)	36	36,7
Psikolojik destek programları	19	19,4
TOPLAM	98	100,0

3.2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde; ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri ile diğer sorulara verdikleri cevaplar karşılaştırmalara gidilerek tablolara dönüştürülüp hipotezlerin sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi işgörenlerin yönetime karşı duydukları güvene ilişkin verilen ifadelere (beşli likert ölçeği kullanılarak: ölçekte 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: fikrim yok, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılmıyorum) ifade etmektedir) katılma dereceleri sorulmuş ve verdikleri yanıtların değerlendirilmesi sonucunda yapılan t testinde, iş görenlerin çalışma statüsüne göre; "işgörenler performanslarına göre değerlendirilmektedir", "yöneticilerin işgörenlerin haklarını koruduklarına inanıyorum", "yönetimin her kararı doğrudur" ifadelerine verilen cevaplar bakımından istatistiksel olarak farklılık olduğu, diğer ifadeler bakımından farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 7. Çalışma Statüsüne Göre Güven İfadelerinin Karşılaştırılması

GÜVEN İFADELERİ	MEMUR \bar{x}	İŞÇİ \bar{x}	ORTALAMALAR ARASI FARK	T	p
Yöneticilerimiz her şeyi işgörenleriyle paylaşır	1,7188	2,0000	-0,2813	-1,299	0,197
Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır	1,7742	2,0000	-0,2258	-0,972	0,333
İşgörenler performanslarına göre değerlendirilmektedir	1,6364	2,3175	-0,6811	-3,122 *	0,003 *
Yöneticilerin işgörenlerin haklarını koruduklarına inanıyorum	1,4688	2,3175	-0,8487	-4,507 *	0,000 *
Yönetimin her kararı doğrudur	1,4063	1,8889	-0,4826	-2,528 *	0,013 *

Memur ve işçiler arasında “yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır” ifadesine verilen cevaplar bakımından istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır ($p=0,333>0,05$). Memurlar için bu ifadeye verilen cevap ortalaması 1,7742, işçiler için ise 2'dir (Tablo 7). Bu durumda H_{11} hipotezi red edilmiştir. Memurlar ve işçiler yöneticileri işten çıkarmalarda haklı görmemektedir. Bu durum yöneticilerin işgörenlerle yeterli iletişime geçmediğini göstermektedir. Yöneticiler işten çıkarmaların gerekçesini açık bir biçimde açıklarsa, işgörenlerin yöneticileri haksız görmeleri engellenebilir.

Memur ve işçiler arasında “çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir” ifadesine verilen cevaplar bakımından istatistiksel olarak farklılık bulunmaktadır ($p=0,003<0,05$). Memurların bu ifadeye verildikleri cevap ortalaması 1,6364, işçiler için ise 2,3175'tir (Tablo 7). Buna göre H_{12} hipotezi kabul edilmiştir. Memurlar ifadeye kesinlikle katılmamaktadır. Bu sonuca göre, işgörenler örgüt yönetiminin adil olmadığını düşünmektedir. Bu durum işgörenlerin örgüte olan güvenlerini olumsuz etkileyecektir. Küçülme sürecinde işgörenlerin performanslarına göre değerlendirilmesi, hem yöneticiler hem de işgörenler açısından olumlu sonuçlar verecek, çatışmaları azaltacaktır.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik verilen ifadelerle katılma derecelerinin hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere verilen ifadelerle katılma durumları açısından yalnızca “Yaptığım işin kalitesi düştü” ifadesine katılma derecesi açısından hizmet süresine göre gruplar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,031<0,05$). Bu durumda H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütte 20 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerin işlerinin kalitesinde, diğer işgörelere göre daha az değişiklik olmuştur. Örgütte 15 yıldan az süredir çalışan işgörenlerin işlerinin kalitesinde diğerlerine göre daha çok değişiklik olmuştur. Bu durum işgörenlerin örgüte bağlılıklarında çalışma sürelerinin etkili olduğunu göstermektedir. İşgören örgütünde uzun süredir çalışıyorsa örgüte daha bağlı bulunmaktadır. Bunda, belirli bir yaş ve hizmetten sonra yeni bir iş bulma riskinin yüksek olması ve ailenin sosyo-ekonomik durumunun değişmesinin etkisi olabilir.

Tablo 8. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİ	15 YIL VE DAHA AZ X	16-20 YIL ARASI X	20 YILDAN FAZLA X	F	p
İşe geç gelme ve erken ayrılma isteği duyuyorum	2,6333	2,5111	2,7500	0,276	0,759
İşime tam olarak kendimi veremiyorum	3,2333	2,7333	2,9200	1,476	0,234
Performansımda düşüklük oldu	3,2000	2,7111	3,0800	1,458	0,238
Yaptığım işin kalitesi düştü	3,2000	2,3778	2,6800	3,585*	0,031*
İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	1,6207	1,4889	1,8400	1,140	0,324

Daha çok çalışmaya başladım	2, 0000	1, 7273	1, 7200	0, 748	0, 476
İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı	1, 8667	1, 6667	2, 0000	0, 721	0, 489

Örgütte çalışma süresine göre “işime tam olarak kendimi veremiyorum” ifadesine işgörenlerin verdikleri cevaplar bakımından istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır ($p=0,234>0,05$). Buna göre H_{14} hipotezi red edilmiştir. İfadeler arasında istatistiksel olarak farklılık olmamasına rağmen genç işgörenler diğer işgörenlere göre daha çok küçülmeden etkilendiği ve işlerine orta düzeyde kendilerini veremedikleri görülmektedir (Tablo 8).

Küçülme sonrası stres yaşama durumlarına ilişkin verilen ifadelerle katılma derecelerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile test edildiğinde; eğitim durumlarına göre “sağlık sorunları” ve “işe yoğunlaşmada sorunlar” yaşadım ifadelerine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak farklılık anlamlı bulunmuş, diğer ifadeler bakımından istatistiksel olarak farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür (Tablo 9).

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Stres İfadelerinin Karşılaştırılması

STRES İFADELERİ	İLKÖĞRETİM LİSE \bar{x}	MYO ÜNİVERSİTE YÜKSEK LİSANS \bar{x}	ORTALAMALAR ARASI FARK \bar{x}	t	p
Sağlık sorunları yaşadım	2, 6667	3, 1806	-0, 5139	-2, 281	0, 025*
Sigara ve alkol kullanımına başladım	2, 1481	2, 0972	0, 0509	0, 176	0, 861
İşe yoğunlaşmada sorunlar yaşadım	2, 6667	3, 2222	-0, 5556	-2, 266	0, 026*
Çabuk sinirlenmeye başladım	2, 7778	3, 2083	-0, 4306	-1, 741	0, 085
Şüpheli davranma arttı	2, 5185	2, 8889	-0, 3704	-1, 303	0, 196

Tablo 9’ danda görüleceği üzere, “ilköğretim-lise” ve “meslek yüksek okulu-üniversite-yüksek lisans” mezunları arasında “sağlık sorunları(uyku problemi, baş ağrısı vb.)” yaşama ifadesine verilen cevaplar bakımından istatistiksel olarak farklılık bulunmaktadır ($p=0,025<0,05$). “ilköğretim-lise” mezunları için bu ifadeye verilen cevap ortalaması 2, 6667, “meslek yüksek-okulu(myo)-üniversite-yüksek lisans” mezunları için ise 3, 1806’dır. Buna göre H_{15} hipotezi kabul edilmiştir. Yüksek öğrenim gören işgörenlerin ara sıra diğer işgörenlere göre uyku problemi, baş ağrısı, yorgunluk gibi, sağlık sorunları yaşadığı görülmektedir. Nitelikli işgörenler küçülme sürecinde daha çok stres yaşamaktadırlar. Bu durumun engellenmesi için işgörenlere psikolojik destek hizmetleri verilmeli ve işgörenler motive edilmelidir.

Tablo 9 incelendiğinde “ilköğretim-lise” ve “myo-üniversite-yüksek lisans” mezunları arasında “işe yoğunlaşmada sorunlar” yaşama ifadesine verilen cevaplar bakımından istatis-

tiksel olarak farklılık bulunduğu görülmektedir. ($p=0,026 < 0,05$). "İlköğretim-lise" mezunları için bu ifadeye verilen cevap ortalaması 2,6667, "myo-üniversite-yüksek lisans" mezunları için ise 3,2222'dir. Buna göre H_{16} hipotezi kabul edilmiştir. Yüksek öğrenim gören işgörenler küçülme sürecinde işlerine tam olarak kendilerini verememektedir. Bu durum nitelikli işgörenlerin daha kaygılı olduğunu göstermektedir. Örgüt yöneticileri işgörenlerin kaygısını gidermek için işgörenlerle sürekli iletişim halinde olmalıdır.

Küçülme sürecinde, işgörenlerin yaşadığı stresin kaynakları insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenerek, buna uygun bir destek hizmeti verilmelidir.

SONUÇ

İşgörenlerin örgütsel küçülmeyi nasıl algıladıkları araştırma sonucunda tespit edilmiştir. İşgörenlerin %41.1'i küçülmeyi yeniden yapılanma, % 25.3'ü ise işgören çıkarma olarak algılamaktadır. Örgütsel küçülmenin işgörenler tarafından yeniden yapılanma olarak algılanması, küçülmeyi bir değişim olarak gördüklerini göstermektedir.

Örgütte uygulanan küçülme yöntemini, işgörenlerin % 59.0'ı erken emeklilik, % 46'sı dış kaynak kullanımı, % 30'u ise üretim süreçlerini yenileme olarak algıladığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda örgütte erken emeklilik ve dış kaynak kullanımı yoluyla küçülme gerçekleştiği sonucuna varılabilir. Göksel'in (2001:148) küçülen örgütler üzerine yaptığı araştırma sonucunda ise, en sık kullanılan küçülme yönteminin dış kaynak kullanımı ve orta düzeyde işgören çıkarma olduğu ortaya çıkmıştır.

İşgörenler küçülme sonrasında destek hizmetleri almak istemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin % 43.9'u işten ayrılma sonrası destek programı, % 36.7'si ise finansal destek hizmeti istemektedir. Bu durumdan işgörenlerin küçülme sonrasında ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiği sonucuna varabiliriz. İşgörenlerin psikolojik desteğe çok olumlu bakmamasının sebebi, küçülme sonrasında yaşayacakları olumsuz duygulardan haberdar olmamaları olabilir.

İşten çıkarmalarda, performans kriterinin dikkate alınmadığı işgören tarafından ifade edilmiştir. Bu durum, hem çalışma statüsü hem de cinsiyet açısından değişmemektedir. Örgütsel küçülme yaşanmış bir örgütte yapılan araştırma da bu sonucu destekler niteliktedir. Araştırma sonucunda işgörenlerde küçülmenin haksız ve meşru olmayan nedenlerle yapıldığı algısı olduğu takdirde, işgörenlerin örgüte karşı bağlılıklarını yeniden gözden geçirip daha hesapçı tutum içine girdikleri, performanslarında düşüklük olduğu ve işe devam konusunda hassasiyetlerini kayb ettikleri görülmüştür (Sayılı, 2003:31). Bunun için işten çıkarmada Performans kriteri dikkate alınmalıdır. Ancak örgütte performans değerlendirme objektif olmalı ve adil uygulanmalıdır.

Memurlar işçilere nazaran haklarının yöneticiler tarafından yeterince korunmadığını düşünmektedir. Gerek memurlar gerekse işçiler, işten çıkarmalarda yönetime hak vermemektedir.

Araştırma sonucunda, işgörenlerin orta düzeyde performanslarında düşüklük olduğu, özellikle genç işgörenlerin işlerine tam olarak kendilerini veremedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının küçülmeden etkilendiği sonucuna varabiliriz.

Araştırma sonucunda, küçülme sürecinin, işgönerlerde strese sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle yüksek öğrenim görmüş işgönerlerin daha stresli olduğu görülmüştür. İşgönerlerde ortaya çıkan sorunlar; sağlık sorunları, işe yoğunlaşamama ve çabuk sinirlenmedir. Küçülen devlette yaşanan örgütsel davranış sorunlarını belirlemek üzere yapılan başka bir araştırmada da ankete katılan işgönerlerin % 80'inin stresli olduğu ortaya çıkmıştır (Güleç ve Bedük, 2005:705). İşgönerlerin bu durumu kolaylıkla atlatabilmesi ve işlerine motive olabilmeleri için örgüt yönetimi işgönerlere psikolojik destek hizmeti vermelidir.

Sonuç olarak örgütler küçülme karar sürecine çalışanları da dahil ettikleri ve onları bilgilendirdikleri takdirde kaygı ve stres düzeyleri düşecektir. Yönetimler işletmeden ayrılan personeline de gerekli sosyal ve mali destek programları uygulamalıdır. Ancak, bu şekilde toplum desteğini sağlayıp olumlu bir imaj edinmek mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- APPELBAUM S. H., M. LEBLANC ve B. T. SHAPIRO. (1998), *The Aftermath of Downsizing*, **Journal of Management Development**, 17 (6), 402-431.
- APPELBAUM, Steven H. ve Manga DONIA. (2001), *The Realistic Downsizing Preview: A Multiple Case Study, Part I : The Methodology and Results of Data Collection*, **Career Development International**. 6 (3), 128-148.
- ARIKAN, Rauf. (1995), **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Ankara: Tutıbay Yayınları.
- ARSLAN, H. Bader. (2005), *İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütsel Küçülme Sürecindeki Rolü*. **Mercek Dergisi**. (7), 97-101.
- ATWOOD, Jane ve başk.(1998), *Downsizin*, (Çev: Candan ÇELİK), **Human Resources**, (4), 46-57.
- BROCKNER, Joel ve başk.(2004), *Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors Organizational Commitment and Job Performance*, **Administrative Science Quarterly**, (49), 76-100.
- CAMERON, S. Kim.(1994), *Strategies for Successful Organizational Downsizing*. **Human Resource Management**, 33 (2), 189-211.
- CASCIO, F. Wayne (1993), *Downsizing: What do we know what we have learned?*, **Academy of Management Executive**, 7 (1), 95-104.
- DE MEUSE, Kenneth P, Thomas J. BERGMANN ve Paul A. VANDERHEIDEN. (1997), *Corporate Downsizing Separating Myth From Fact*. **Journal of Management Inquiry**, 6 (2), 168-176.
- ERDOĞMUŞ, Nihat. (1999), *Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileleri*. **Verimlilik Dergisi**. (1), 23.
- GÖKSEL, Aykut. (2001), **Örgütsel Küçülme ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araş-**

- tırması.** Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- GÜLEÇ, Sevcin ve Aykut BEDÜK. (2004), *Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama)*. **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 699-709
- HUTCHINSON, Joe C., Suzanne K. MURRMANN ve Kent F. MURRMANN. (1997), *Planning and Implementing and Effective Downsizing Program*. **Int. J. Hospitality Management**, **16** (1), 23-38.
- ISABELLA, L.A.(1989), *Downsizing:Survivors' Assessments*. **Business Horizons**, **32** (3), 35-41.
- KARABAĞ, Solmaz Filiz (2003), **İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama**. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- KOÇEL, Tamer. (1998). **İşletme Yöneticiliği**.İstanbul: Beta Yayınları.
- LABIB Nadia ve Steven H. APPELBAUM. (1993), *Strategic Downsizing: A Human Resources Perspective*, **Human Resource Planning**, **16** (4), 69-93.
- MISHRA, Karen E., Gretchen M. SPREITZER ve Aneil K. MISHRA.(1998), *Preserving Employee Morale During Downsizing* **Sloan Management Review**, **39** (2), 83-95.
- RICHEY, M.W.(1992), *The Impact of Corporate Downsizing on Employees*, **Business Forum**, **17** (3), 9-13.
- SAYLI, Halil.(2003), *Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu*. **Verimlilik Dergisi** (4), 25-40.
- TAVŞANCIL, Ezel. (2002). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- THORNHILL, A. ve M.N.K. SAUNDER. (1997), . *The meanings, Consequences and Implication of Management of Downsizing and Redundancy*. **Personel Review**, **27** (4), 271-295.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları