

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN TUTUM ve DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Cemal ZEHİR¹, Adnan CEYLAN²

^{1,2}Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: The strategy of organizational downsizing is one of the most applied strategies since the beginning of the 1990's. Layouts occurred due to the implementation of this strategy. These developments impose some negative effects on the employees who remain in the organization and who leave the organization. In this paper, a strategic model has been formed in order to manage the effects of organizational downsizing on the employees remaining in the organization. In this study conducted at the 60 private industrial Turkish firms that implemented downsizing. Effects of downsizing on employees' attitudes and behaviors are investigated.

I. GİRİŞ

Globalleşen dünyada, 1990'lardan sonra ulusal ve uluslar arası çevrede ticari ve endüstriyel rekabet artışı ile birlikte, hızlı teknolojik değişimler yaşanmaktadır. İşletmeler, bu değişimlere uyum sağlamak için gelişen iç ve dış çevresel şartlara göre, kaynaklarını rasyonel olarak kullanmak için yeni stratejik alternatiflere yönelmişlerdir. Kullanılan stratejik alternatiflerin başında "örgütsel küçülme stratejisi" gelmektedir.

Örgütsel küçülmenin tanımı şöyle yapılabilir: İşletmelerde kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve birtakım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen; işletmelerin iş gücü miktarında, boyutunda [1] çalışma yöntem ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren kapsamlı bir stratejidir [2].

İşletmeler, örgütsel küçülme stratejisini son on yılda yaygın bir şekilde uygulamaktadırlar. Örgütsel küçülme gerekliliği kılın en önemli faktörler; küresel rekabet, şirket birleşmeleri, yeni teknolojiler ve yıllardan beri işletme bünyelerinde birikmiş olan kalabalık iş gücüdür.

Son on yılda hızla artan örgütsel küçülme uygulaması sonucu işletmeler bu stratejiyi kaçınılmaz bir çözüm olarak görmeye başlamıştır. Fakat örgütsel küçülmeye giden işletmeler ise böyle bir uygulamanın hiç de kolay olmadığını fark etmiştir.

Örgütsel küçülme sırasında yaşanan irade dışı iş kaybı, işgörenlerin kendileri ve aileleri üzerinde pek çok psikolojik, sosyal ve finansal etkiler oluşturmaktadır. Örgütsel küçülme, işgörenler ve örgüt üzerinde hem stratejik hem de operasyonel etkiler yapmaktadır. Örgütsel küçülme stratejisi uygulamaları işletmeler, işgörenler ve toplum üzerinde önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçları araştırmak üzere, son yıllarda ABD, AB ve Uzak Doğu ülkelerinde çok sayıda bilimsel araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, örgütsel küçülmenin işgören, işletme, toplum ve diğer menfaat grupları üzerindeki etkileri ve bu etkilerin boyutunu azaltmak için en iyi işletme uygulamalarının nasıl olduğu ve olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin en çok uyguladığı örgütsel küçülme stratejisi ile ilgili, son on yılda yüksek enflasyonun yaşandığı ve işletmelerin iflasının çok sık görüldüğü ülkemizde, ayrıntılı bilimsel çalışmalara rastlanmamıştır. Bu sebeple, örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve bu etkileri azaltmak için insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek üzere bu araştırma yapılmıştır.

II. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN İŞGÖRENLER ÜZERİNE ETKİLERİ ve BU ETKİLERİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel küçülme sırasında işten atılan işgörenler üzerinde stres oluşturan faktörler şunlardır [3].

İşten atılan bireyler üzerindeki iş kaybının etkilerini belirleyen faktörlere şunlar eklenebilir [3]: karakterin sağlamlığı veya zayıflığı, işin anlamı, önceki tecrübeler ve kişilik tarzıdır. İş kaybı sonrası bireyin yüz yüze geldiği sorunlar, iş kaybının uzun dönemli etkilerini belirlemektedir.

Yapılan araştırmalar, işten çıkarılma sonrasında verilen yönetim desteğinin, işgörenlerin stres düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca işgörene önceden tebliğde bulunma, işten çıkarma

tazminatı verme ile yeniden yetiştirme programları sunma kritik stres düzeyini düşüren etkenler olarak belirtilmiştir. Bu stres düşürücü önlemler iş kaybının etkisini ortadan kaldırmakta çok önemli bir görev yapmaktadır. Hem işten çıkarılmanın şokunu yumuşatmakta, hem de başka bir yerde işgörenin işe girebilmesini kolaylaştırmaktadır [4].

Tablo.1. İşten Atılan İşgörenler Üzerinde Stres Oluşturan Faktörler

Yaş, Cinsiyet, Sosyal destek, Çalışma süresi, Önceki görevi, Eğitim seviyesi, Finansal pozisyon, Çıkarılan işten tatmin olma derecesi, Kariyer durumu, Yaşanan işten çıkarılma biçimi, Tazminat miktarı.

Genel olarak örgütsel küçülme problemlerini etkileyen önemli stratejik faktörler ekonomik, hukuki, ahlaki ve insan kaynakları ile ilgilidir. İşletmeler işgörenlere etki eden bu faktörleri incelemeli ve çalışanlarının tatmin düzeyini etkileyenlere karşı, stres azaltıcı tedbirler almalıdır.

II.1. Örgütsel Küçülmenin İşten Atılanlar Üzerindeki Etkileri

Örgütsel küçülme sonrası işten atılanlar üzerinde önemli psikolojik ve sosyal etkiler ortaya çıkmaktadır. İşten atılan işgörenlerin çoğu hayal kırıklığı ve şiddetli ruhi bunalım yaşamaktadır. Bazı işgörenler üzerinde görülen etkiler kızgınlık, kıskançlık, üzüntü hissi [5], evden çıkmama ve içki içme şeklindedir. Aynı zamanda onların aile üyeleri üzerinde de hayal kırıklıkları meydana gelmektedir. Ayrıca iştahsızlık, uykusuzluk, alkol alışkanlığı, cinsel isteksizlik, sinirlilik gibi sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır [6]. Ancak işgörenler, örgütsel küçülmeyi işletmelerinin de yaşayacağını tahmin edip, ona göre gerekli tedbirleri aldıklarında bu sürecin olumsuz etkilerinden daha kolay kurtulabilmektedirler.

Örgütsel küçülme sürecini yaşayan insanlar endişe ve stres yaşamaktan kaçamazlar [7]. Organizasyonlar, eskiden işgörenleri sadece yasal mevzuata uygun şartları dikkate alarak işten atmaktaydı. Geline süreç içinde işgörenleri işten atmanın hem işletme hem de işgören üzerindeki etkilerinin çok büyük olması işletmelere, işten atılan ve atılacak işgörenleri ilgilendiren programlar uygulamalarını zorunlu kılmıştır.

Günümüzde organizasyon yapılarını değiştiren işletmelerin büyük çoğunluğu, işten atılanların üzerinde

çalışma yapmaktadırlar. Onlara yeniden eğitim verme, yeniden başlatma ve danışmanlık hizmetleri vermeye yönelmişlerdir [5]. Fakat bu hizmetler işletmede kalanlara verilenlerden çok daha azdır.

II.2. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tepkileri ve Bu Tepkileri Yönetme

Örgütsel küçülme sonrası işletmede kalanların tepkilerine “kalanlar sendromu” adı verilmektedir [8]. Örgütsel küçülme sonrası birçok şirketin amaçlarına ulaşamamasının nedeni, insan faktörünü göz önüne almamasıdır.

Örgütsel küçülme sonrası işten atılanlar sıkıntı verici psikolojik durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar [9]. Benzer şekilde işverenler ve işletmede kalan çalışanlar için de aynı duygusal baskılar geçerlidir. Kalanların içinde olduğu psikolojik durum, başarılı olmalarını engellemektedir [10].

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkileri iki türdür. Bunlar, tutum ve davranış tepkileridir. Bu iki tepki arasında da nedensel bir bağlantı vardır. İşte kalanların işten çıkarılmalarına karşı tutumları; sürekli değişim hissini, yönetime ve işletmeye güvensizliği [11], moral bozukluğunu [12], suçu, ihaneti, öfkeyi, düşmanlığı, aşırı ödüllendirilmiş hissini [13] motivasyonun kaybolmasını, belirsizliği ve organizasyona karşı daha az yükümlülüğü içermektedir [14-16]. Davranışsal tepkiler ise, işçilerin çok daha dikkatli olmaları, risk almaya veya bağımsız davranmaya isteksiz olmaları [17], izinsiz işe gelmemeleri, performansın ve verimliliğin azalması [18], işten ayrılma oranının artmasıdır [10]. İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel küçülme sonrası işletmede kalanların katılım, güven, sadakat ve motivasyon eksikliği yaşayan bir örgüt kültürüne sahip olduklarını belirtmektedirler [7]. Bütün bu tepkiler göstermektedir ki; örgütsel küçülme çalışanlar tarafından hiç de hoş karşılanmayan bir durumdur.

İşte kalanların olumsuz tutum ve davranışlarının azaltılması veya düşük olması için yapılan araştırmalarda, Brockner ve arkadaşları bir “yumuşatma değişkenleri” seti ortaya çıkarmışlardır. Bu set, işten çıkarılmalarına karşı işte kalanların tepkilerinin derecesini olumlu yönde etkileyen faktörleri içermektedir. Bu faktörler şöyle özetlenebilir [19]:

1. İşte kalanlar ile ayrılanlar yakın çalıştılar mı?
2. İşte kalanların daha önce, işten çıkarılma yaşamışlar mı?
3. İşte kalan ve ayrılanların ortak tutum ve değerleri var mı?

4. İşte kalanların işe devam edip etmeyecekleri belirsiz mi?

5. İşgörenin çalıştığı işe benzer iş bulma imkanı var mı?

6. Beklenmeyen işten çıkarmalara sert tepkiler oluyor mu?

7. Şirketin işten çıkarma politikasının ölçütleri adil kabul ediliyor mu?

Yukarıda belirtilen yumuşatma değişkenlerini içeren soruların ilk altısına cevabınız hayır ve sonuncusuna evet ise, **işgörenlerin** örgütsel küçülmeye tepkileri daha yumuşak olur. Porter ve arkadaşları örgütsel yükümlülüğü şöyle ifade etmişlerdir [19]: Bir şirketin amaçlarına ve değerlerine güçlü inanç ve kabullenme, şirket için büyük çabalar harcama isteği ve o şirketin devamlı üyesi olarak kalmayı güçlü bir şekilde arzu etmektir. **İşletmelerde yaşanan örgütsel küçülme biçimi, işte kalanların örgütsel yükümlülüklerin içeriğini geniş ölçüde etkileyebilir.** Bu sebeple yukarıdaki değişkenlerin durumu, işte kalanların çalıştıkları şirkete karşı yükümlülük derecesini ve odağını değiştirebilir.

Cameron'un, ideal örgütsel küçülme stratejisini yapılandırmada, işletmede kalan işgörenlerle stratejiyi uygulamaya koymadan önce, uygulama sırasında ve sonrasında ilişkilerin nasıl olması gerektiğini içeren görüşleri şunlardır [20]:

- Örgütsel küçülmeye geniş ve kompleks yaklaşmak yerine arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlayacak değişikliklerle başlamak daha iyidir.

- Organizasyonda kalanlara ve organizasyondan ayrılanlara eşit dikkat ve destek sağlamak, sadece kayıplar için faydaların üzerine odaklanmaktan daha iyidir.

- Örgütsel küçülmenin gelişiminde eğitim, çapraz eğitim ve tekrar eğitim sağlamak kişilerin küçülmeye adapte olmalarını sağlar.

- Örgütsel küçülme sırasında neyin değişmesi gerektiğini ve bu değişimlerin nasıl gerçekleştirileceği tüm çalışanlara bildirilmelidir.

- Örgütsel küçülme hedeflerini üst düzey yönetimin sorumluluğu olarak düşünmek yerine, tüm çalışanlar sorumlu tutulmalıdır.

- Liderler korumacı ve telaşlı bir perspektif yerine, pozitif enerji yayıcı ve kişisel girişimleri destekleyen bir üslupla işgücünü motive etmelidir.

- Yönetim, firmanın dışında iş bulma fırsatları olan yüksek yetenekli çalışanlarla bir toplantı yaparak, onlara ihtiyaçları olduklarını ve işletmede kalırlarsa geleceklerinin güvence altında olacaklarını söylemelidirler.

- İşten çıkarma sürecinde, işgücü azaltma mümkün olduğunca adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bazı ek düşünceler şunlardır [21]:

1. Yönetimdeki güveni geliştirmek,

• Üst yönetimi daha görünür yapmak,

• Örgütsel küçülmenin sebeplerini açıklamak,

• Kimlerin işten çıkarılacağına karar vermede kullanılan kriterleri açıklamak.

2. Morali geliştirmek,

• Sorularının cevaplanması için çalışanlara fırsatlar sağlamak,

• Organizasyonun gelecek misyonuna mümkün olan en spesifik iletişim,

• Kalanların, işten çıkarılanların nasıl destekleneceğini görmelerini sağlamak.

3. Verimliliği geliştirmek,

• Şefleri, kalanları nasıl yönetip motive edecekleri konusunda eğitmek,

• Kalanlara artan işlerinin saptanmasında yardım etmek.

4. Stresin düzeyini geliştirmek ve kalanların değişiklik ve stresin nasıl yönetileceği konusunda eğitmek.

İşte kalanları destekleme planı, örgütsel küçülme planının çok önemli bir unsurudur ve örgütsel küçülme planı ile birlikte geliştirilip uygulanmalıdır. Bu plan çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini korumak için yöneticilerin ve amirlerin yetiştirilmesi ve eğitilmesinin planlanması ile ilgilidir. İşte kalanları destekleme planı, yeni kurumsal hedeflerin başarılabilmesi için, mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerin üzerine, yenilerinin inşa edilmesini sağlayan performans değerlendirme uygulamaları ile bağlantılı olarak, bir işgören geliştirme planı içermelidir [3].

Örgütsel küçülme stratejisinin önemli etkileri de yöneticiler üzerinde olmaktadır. Bu strateji yöneticileri en üzücü ve stresli testlerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Fakat örgütsel küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkileri, işletmeler tarafından bu stratejiye karar verildiğinde düşünülmemektedir. Yapılan araştırmalara göre bu stratejinin hat yöneticileri, üst düzey yöneticiler ve diğer yönetici pozisyonunda çalışanlar üzerindeki etkileri şunlardır: uyuşukluk, ilgisizlik, boşluk hissi, düşük iş memnuniyeti, yaratıcılıktaki azalma, amaçların değerinin sorgulanması, suçluluk duygusu, yorgunluk, küskünlük, somurtkanlık, aşırı dikkat ve saygısızlık [22]. Bu durum katılım, işgören morali ve verimlilik üzerinde negatif etki yapmaktadır. Sonuçta, anahtar yöneticilerin optimum kapasite ile çalışmaları etkilenmektedir.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkilerini minimize etmek ve işletmenin yararına yönlendirmek için, yukarıdaki önerilerin ışığında işte kalanları yönetme modeli geliştirilmelidir. Bu model hazırlanırken işten atılan ve atılacak işgörenleri de dikkate alacak bir yapı oluşturulmalıdır.

III.3. Stratejik İşte Kalanları Yönetme Modeli

Örgütsel küçülme stratejisinin uygulanması sonucu karşılaşılan en önemli problemlerden birisi, işte kalanları yönetmedir. Örgütsel küçülme sonrası mağdurlar oluşmaktadır. Bu mağdurların problemleri, işletmenin lehine olacak şekilde çözümlenmelidir [23]. Bu nedenle işletme yönetimleri, işte kalanları yönetmek için karşılaşılan problemleri tespit ve analiz ederek çözümlenme üzerinde odaklanmaktadırlar.

İşte kalanları yönetmek için örgütsel küçülme stratejisi uygulamış işletmelerin 150'den fazla insan kaynakları yöneticisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, işte kalanları yönetmek için göz önünde bulundurulması gereken 5 önemli saha keşfedilmiştir. Bu sahalarda başarılı uygulama yapan işletmeler, işgörenler üzerinde pozitif etki yapan adımlar atabilmektedirler. Bu araştırmada elde edilen model ve içerikler aşağıda verilmiştir [19]. İşletmelerde örgütsel küçülme sürecini yönetecek liderler bu değişkenleri ve içeriklerini de göz önünde bulundurarak, stratejilerini işte kalanları en az etkileyecek biçimde uygulamalıdır.

1. Planlama Süreci Faaliyetleri

İş görenler, planlama prosesinin içeriğinde yapılan değişikliklerin tam ve düzgün düşünülmüş olduğuna inanmalıdır. Planlar ve çizelgeler en kısa zamanda halka açıklanmalıdır. Bu açıklamalarda, neden bu kararlar alındığı ve bu planlama prosesinden kimlerin etkilendiği belirtilmelidir. Plan ve çizelge anonslarının getirdiği avantaj, işte kalanların değişikliklerin ne zaman gerçekleşebileceği hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamasıdır [19].

Tablo.2. İşte Kalanları Yönetme Stratejisinin İçerikleri [17]

Planlama süreci faaliyetleri Bilgilerin sistematik planlanması, Faaliyetlerin mantıklı bir şekilde yapılması, Verilen kararların adil olması, Tüm çalışanları kapsayan proses oluşturma, İşten çıkarmaların bitişinden herkesi haberdar etmek.
Üst yönetiminin sorumluluğu Değişikliklerin doğru olduğuna inanmak ve inandırmak, Şirketin gelecekte başarılı olmasına çalışmak, İşçilerin iş güvenliğini sağlamak, İşçilerin şirketteki geleceğini sağlamak.
İletişim Açık, dürüst ve çift yönlü iletişim, Sürekli, açık ve çelişkisiz mesajlar, Vizyon verirken gerçekçi olmak, Devamlı değişiklikleri takip etmek, İşte kalan her bir kişi, kişisel olarak nasıl etkilendir.
Amirlerin yönetim stilleri ve becerileri Açık ve dürüst olmak, Görülebilir ve ulaşılabilir, Haberleşmede tutum göstermek, Ayakta kalanları desteklemek, İşten ayrılanlara iyi davranmak.
Gelecek ile ilgili beklentiler Şirket belirli amaçlara sahip, Gelecek ilgili ümitli, Geçmiş tecrübelerinden faydalananı, İşte kalanlar geleceğin bir parçasıdır,

Planlamacılar, örgütsel küçülmenin işte kalanlarının moralleri üzerindeki etkilerini düşünmezlerse, bu stratejinin pozitif potansiyel getirileri daha birinci evrede etkisini kaybeder [24]. Bunun için örgütsel küçülme yapılırken işte kalanların morallerini korumak için insan kaynakları uygulamaları planlanmalıdır.

2. İşte Kalanların Motive Etmek İçin İşletme Yönetimlerinin Faaliyetleri

İşletme yönetimi, sonraki planlama döneminde iş kaybının beklenmediğini ve işten çıkarılma döneminin bittiğini işgörelere bildirmelidir. Bu durum işgörelere kendilerini daha güvenli hissetmelerine yardımcı olacaktır.

Örgütsel küçülme başlamasıyla örgütsel yapıdaki mekanik yer değiştirmeler, işte kalanların bir kısmında örgütsel katılım ve çalışma motivasyonunun düşmesine yol açabilir [25]. Özellikle orta kademe yöneticileri için iş motivasyonu çabuk değişir. Orta kademe yöneticilerinin otonomileri azaldıkça, motivasyonları da azalır. Bu

durumda sadece ücret azalması değil, aynı zamanda da sorumluluklarda da azalma olur. Bu da yöneticilerin kariyer yolunu etkiler. Uygun yetenek analizleri, firmanın destekleyip geliştiremeyeceği kimselerle, düşük pozisyonda rahatsız olacak kimseleri tanımlamalıdır [24]. Çalışanların motivasyon kaynaklarındaki değişimler işin doğasının değişmesiyle değişir. Eğer iş yükü karşılığı olmadan artıyorsa, işgören memnuniyetsizliği de artacaktır.

İşten atılanların çıkarılış biçimi işte kalanları iki şekilde motive edebilir. Eğer rasgele bir çıkarma yapılmışsa işte kalanlar, çıkarma sırası kendilerine gelmesin diye, üretim miktarını arttırırlar. Fakat işten çıkartma hakke dişe göre (başarı-başarısızlık) yapılmışsa, işte kalanlar sıra kendilerine gelmesin diye, bu sefer yaptıkları işin kalitesini arttırmaya çalışırlar [30]. Stres ve belirsizlik ortamlarında konum itibarıyla birbirine yakın olan insanlar, birbirlerine daha fazla kenetlenirler. Örgütsel küçülme esnasında, işte kalanlar arasında böyle gruplar oluşur. Şayet bu gruplar, örgütsel küçülme hakkında iyimser düşünüyorsa yönetime destek olurlar. Aksi takdirde işbirliğine direnç gösterirler ve hatta sabotaj ederler [13].

Örgütsel küçülme stratejisinin uygulanmasında en spesifik nokta, programın uygulama zamanlamasıdır. İşgörenler ve onların temsilcileri stratejinin uygulanması için seçilen döneme çok dikkat ederler [26]. Bu stratejinin başarı ile uygulanması için her şeyin kötü gittiği zamanın seçilmemesi, işletme üzerinde olumlu bir uygulamaya imkan verebilir.

Üst yönetimin değişimlere karşı sorumluluğu birkaç faktöre bağlıdır. Üst yönetim, değişikliklerin uygun olduğuna ve yapılan değişikliklerin özellikle dış bir faktörden kaynaklandığına inanmaları için işte kalanları ikna etmelidir. Ayrıca işletmelerinin gelecekte başarılı olması için ellerinden geleni yaptıkları görüşünü, işte kalanlar üzerinde oluşturmalıdır. Değişikliklerin uygulanması sonucunda şu an ve gelecekteki iş güvenliği ile ilgili olarak üst yönetimin açıklamaları, işte kalanların en çok ilgilendiği konudur. Üst yöneticiler, yapacakları her bir açıklama ve davranışın incelendiğinin farkında olmalıdırlar. İşletmenin geleceği ile ilgili mesaj vermede yöneticiler, iç faktörlere uygun olabilecek şekilde davranmalıdır [17]. Bu da onların değişiklikleri açıklamak ve insanların iş güvenliği hakkındaki sorularını cevaplandırmak için, her zaman iş alanlarında olmalarını ve gözükmelerini gerekli kılmaktadır [19].

3. Amirlerin Yönetim Stilleri ve Becerileri

Hat yöneticileri, astlarının değişimlere olan tepkilerini çok büyük oranda etkileyebilirler. Değişim yönetimi yeteneklerini, hat yöneticileri çok iyi kullanmalıdırlar. Değişim yönetiminin gerektirdiği yetenekler şunlardır [27]: Olaylar hakkında açık ve dürüst

iletişim, şahısların görüşlerini eleştiri yapmadan dinleme, tartışma yeteneği ve baş danışman rolü yapmak en önemlilerindedir. Bunlara ek olarak, şirket amaçlarına yönelik kendi takımlarına liderlik yapma ve motive etme, değişimin korku değil, pozitif algılanmasını sağlama, açık ve adil davranarak güven sağlama, takımları değişimlere yöneltmeye istek ve becerisi, yeni işlerde yardım ve tavsiye verebilmek gibi pratik yeteneklerdir.

Değişim yönetimi becerileri, yönetici eğitim programları yoluyla hat yöneticilerine kazandırılabilir. Örgütsel küçülme stratejisi uygulanmasında stratejiyi uygulayacak hat yöneticilerine bu süreç boyunca işletme dışından danışmanlarla veya insan kaynakları departmanından danışmanlık hizmeti verilmesi gerekir. Çünkü işgörenler işten çıkarılanlara karşı yapılan muameleye çok dikkat etmektedirler. Bunun için yöneticilerin, işten çıkarılacak olanlarla işte kalanlara karşı tutumları önemli hale gelmektedir. İşgörenlerin motivasyonu işten çıkarılacaklara yapılan muameleden etkilenmektedir [19]. İşten çıkarılacaklar ile işte kalanlara karşı, hat yöneticilerinin tavrı işgörenlerin örgütsel yükümlülükleri yerine getirme istek ve arzusunu etkilemektedir.

4. İletişim Faaliyetleri

Örgütsel küçülme prosesinin her aşamasında elde edilen sonuçlar hakkında çalışanlar, sürekli ve dürüstçe bilgilendirilmelidir. Böyle bilgilendirmeler dedikodu ve belirsizliklerin ortadan kalkmasına yardım eder. İnsan kaynakları yönetimi, işte kalanların endişelerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir iletişim planı geliştirmelidir. Bu plan diyalog toplantıları, yayınlar ve bilgilendirme toplantılarını içerebilir. Böylece çalışanlar, yeni örgütün ihtiyaçları ve performans beklentileri hakkında bilgilendirilir. Ayrıca iletişim programları ile kariyer fırsatları ve danışmanlık hizmetleri konusundaki örgütün yaklaşımı çalışanlara açıklanmalıdır.

Etkili iletişim, örgütsel değişimler sırasında önemlidir. Genellikle değişim, şirket içinde kulaktan kulağa yayılır. İletişimin tepkisel değil, proaktif, önceden hazırlanmış bir plan olmalıdır. İyi tasarlanmış bir iletişim planı değişime yönelik engelleri kırabilir ve insanların değişimi kabullenmelerini sağlar. Üst yönetimden gelen etkisiz iletişim, orta kademedeki yöneticilerin desteklerini çekmesini ve hatta işe başlama heveslerini kırma şeklinde de sonuçlanabilir. Right Associates'in araştırmasında da belirtildiğine göre şirketlerin %65'i yeniden yapılanmadan sonra, ilk negatif faktör olarak iletişim kanallarındaki kopukluklarını tecrübe etmişlerdir [28]. İletişim imkanlarının el verdiği kadar açık olması çok önemlidir. İşgörenler dinlenildiklerini, fikirlerinin, düşüncelerinin ve tekliflerinin dikkate alındığını hissetmelidirler. En kısa zamanda işten çıkarılmayacaklarına dair bilgilendirilmeleri, işte kalanlar için çok olumludur. İşten çıkarılmalar ve buna bağlı değişikliklerin nedeni hakkında

bilgilendirmeler, işgörenlerin yararına olacaktır. Bu bilgiler işgörenlerin örgütsel küçülmeden nasıl etkilenebilecekleri, değişiklikler sonucunda onlara olan beklentilerin neler olacağı ve bu yeni taleplere alışmaları için alacakları yardımları içermelidir. Mesajlarda yapılan değişikliklerin pozitif yönleri olan şirketlerin ve çalışanların ne kazanacaklarının belirtilmesinin yanı sıra, kötü haberlerin de açık bir şekilde iletilmesi çok önemlidir [29]. Tüm insanlar, haber almama veya yalan haber alma yerine, dürüst ama negatif haberleri tercih etmektedirler. Değişimlerin ilerlemesi ile işte kalanlar, gelişim ve planlardaki herhangi bir değişiklik hakkında her zaman bilgi sahibi olmak istemektedirler.

“Çift yönlü” iletişim şüphesiz çok verimlidir ve etkilidir. Aynı zamanda insanları, değişikliklerin sahibi olmaya ve değişikliklerde yer almaya teşvik eder. Değişikliklerin planlamasını ve uygulamasını geri bildirim vasıtasıyla kolaylaştırır [30]. İşte kalanlar, işten ayrılanların akıbeti ile ilgili haberleri, ayrıldıkları zaman onlara nasıl davranıldığı ve nasıl bir yardım yapıldığı hakkında bilgi sahibi olmak isterler [19]. Bu istek onların eski iş arkadaşlarına olan ilgi ve kendilerine aynı durumda nasıl davranılacağı hakkında yorum yapmalarına yardım eder.

5. İşgörenlerin Gelecek ile İlgili Beklentilerini Yönlendirme Faaliyetleri

İşgörenler işletmelerinin geleceği ile ilgili üst yönetimin açıklamalarını beklerler. Bu açıklamalar, geçmiş ile fark ne olacak, şahıs olarak nasıl etkilenecekler ve değişikliklerden ortaya çıkacak faydaların neler olabileceği hakkındadır. Ayrıca ek eğitim, ödüllendirme sistemi ile güçlendirilmiş yeni misyonları ve hedefleri de içermelidir. İşte kalanların şirketin gelecek yönünün algılamaları ve ortak faydalar için ikna olmaları çok önemlidir [17]. Bunlara ek olarak işte kalanlara, gelecekte mümkün olan değişiklikler, yeni organizasyon yapısı, standartlar, performans beklentileri ve gelişme fırsatlarını içeren bilgiler verilmelidir [21]. İşte kalanların işletme hedefleri ile kişisel rollerinin nasıl bağdaştığını, gelecekteki başarı için nasıl katkıda bulunabileceklerini görmeleri gerekir [17].

İş güvenliğinin geçerli bir beklenti olmadığını kabullenme, geleceği anlamamanın bir parçasıdır. Şirket ile işgören arasındaki psikolojik anlaşmayı değiştirecek olan kişisel kariyer yönetim programlarının uygulanması, bu kabullenmeyi kolaylaştırabilir.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalan işgörenler daha sıkı ve daha uzun süre çalışmaktadırlar. Daha sıkı ve uzun süre çalışmanın da işgörenler üzerindeki etkilerini azaltmak için, işte kalanları destekleme planına ek tedbirler yerleştirilmelidir [21]. İşletmeler, bu stratejinin işgörenler ve yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için, işte kalanları stratejik yönetme ve

yönlendirme programı hazırlayarak, örgütsel küçülme planına yerleştirmelidir.

III. TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

III.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Hipotezleri

Bu makale çalışmasına şu araştırma sorularına cevap bulmak için başlanmıştır:

1- Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları faaliyetleri nelerdir?

2- Örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki etkileri nelerdir?

3- İşte kalan işgörenlerin yaşadığı olumsuzlukları ortadan kaldırmada, insan kaynakları yönetiminin politika ve stratejileri başarılı olmakta mıdır?

Bu amaçlar doğrultusunda test etmek istediğimiz hipotezlerimiz şunlardır.

H1: Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları sonucu, örgütsel küçülme stratejisinin işte kalanlar üzerindeki olumsuz etkileri azalmaktadır.

H2: İşgörenlerin işten çıkarılma oranları yükseldikçe, işte kalanların olumsuz davranış ve tutumları artmaktadır.

Bu makale çalışmasının teorik kısmında verilen bilgiler kapsamında, örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki etkilerini araştırmak üzere yapılan saha araştırmasında seçilen örnekleme oluşturan firmalar, şu karakteristiğe göre seçilmiştir.

1- Örgütsel küçülme stratejisi uygulamış olmak

2- Buldukları sektörde lider konumunda olmak

Türkiye’de, örgütsel küçülme uygulamalarını araştırmak için örnekleme seçiminde birtakım kısıtlamalar koymamızın nedeni şudur: Bu firmaların kapsamlı alternatif stratejileri bilme ve uygulama sürecine sahip olma kapasiteleri yüksek, ulusal ve uluslar arası gelişmeleri takip edebilme gücü, diğer işletmelere göre fazladır. Ayrıca bu firmalar pazar lideri olduklarından uygulamaları, diğer işletmeler tarafından model alınabilir.

Bu özelliklere sahip firmalara, literatür kısmındaki verilere uygun olarak yapılandırılmış bir araştırma anketi hazırlanarak gönderilmiştir. Bu anket formu, tüm konuları kapsayacak şekilde olup, gerektiğinde anket yapılan

kişilere açıklamalarda bulunulabilmesi için bizzat ikili görüşme şeklinde uygulanmasına titizlikle dikkat edilmiştir. Bu anket işletmelerin insan kaynakları müdürleri tarafından doldurulmuştur.

Bu kısıtlar sonucu, İstanbul Sanayi Odasının her yıl yayınladığı en büyük 500 sanayi işletmesi listesine 1998 yılında giren ilk 250 özel sektör işletmesi, araştırma sahamızı oluşturmuştur. Bu işletmelerin örgütsel küçülme stratejisi izlemiş olanları, ikinci kısım olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu bu işletmelerden 90 tanesinin bu stratejiyi izlemiş olabileceği kanısına varılmıştır. Bu sonuca varmada 1998 ile 1999 yıllarına ait bu firmaların işgücü miktarındaki azalma, kriter olarak kullanılmıştır.

Araştırma örneklemini içerisine giren 90 işletmeye araştırma anketi gönderilmiştir. Bu anketler İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki işletmelere elden ulaştırılmış olup, karşılıklı görüşme şeklinde cevaplandırılmıştır. Bu illerin dışında olan işletmelere ise APS ve faks ile anketlerimiz ulaştırılmıştır. Anketlerimizi ana kütleyi oluşturan 90 işletmenin %66,6'sına tekabül eden 60 işletme cevaplamıştır. 30 işletme ise araştırmamızı kabul etmelerine rağmen, işlerinin yoğunluğu nedeniyle ve istenen bilgilerin kendileri için stratejik önemi olduğu gerekçesiyle üçüncü şahıslara verilemeyeceğini bildirmişlerdir. Bu 60 işletmeye ait verilerin genel değerlendirilmesi, araştırma sonuçları kısmında ayrıntılı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlarla işletmelerde uygulanan örgütsel küçülme stratejisinin çalışanlar üzerindeki etkisi, betimleyici bir üslupla açıklanmıştır.

III.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 10,0 istatistik paket programı vasıtasıyla incelenmiş ve hipotezlerimizde öne sürülen iddiaların Türk işletmelerinde vaki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla frekans dökümleri, alfa güvenilirlik testi, ortalama tanımlayıcı istatistik ve korelasyon veri analiz yöntemleri kullanılmıştır.

III.3. Araştırma Bulguları

1. Örgütsel Küçülmeyi Tercih Etme Nedenleri

Araştırmamıza cevap veren işletmelerin örgütsel küçülmeyi tercih etmelerinin başında, yeniden yapılanma isteği gelmektedir. Yeniden yapılanmayı tercih etme 5,78 gibi çok yüksek bir orandadır. Diğer tercih sebepleri ise yalnız organizasyon biçimine geçme ve değişimci liderlerin işletme bünyesinde bulunmasıdır. Örgütsel küçülme stratejisinin tercih edilmesinde bir başka işletme ile birleşme veya satın alma en az tercih nedeni olmuştur.

Tablo.3. Örgütsel Küçülmeyi Tercih Etme Nedenleri ve Ağırlıkları

Örgütsel Küçülmeyi Tercih Nedenleri	Anlamlılık Değeri*
Ürün ve hizmet talebinde azalma	3,68
Yalnız organizasyona ulaşma	5,16
Yeniden yapılanma	5,78
Değişimci liderlerin işletmede bulunması	4,73
Başka bir işletme ile birleşme	3,50

* Bu değer 1-7 arasındadır. Anlamlılık değeridir.

2. Örgütsel Küçülme Stratejisi İzlemenin İlk Hedefi

Örgütsel küçülme stratejileri üç tanedir [21]. Bunların ilki işgücü azaltma, ikincisi yeniden yapılanma ve üçüncüsü toplam kalite yoluyla sürekli iyileşmedir. Bu stratejiler, birlikte kullanıldığı gibi ayrı ayrı da kullanılabilirler. Araştırmamıza cevap veren firmalar ilk hedef olarak yeniden yapılanmayı (%48.3) tercih etmişlerdir. Çalışan sayısını azaltma (%35) ikinci sırada ilk hedef, toplam kalite yoluyla sürekli iyileşme (%16,7) ile üçüncü sırada ilk hedef olarak edilmiştir.

Örgütsel yeniden yapılanma, ilk sırada tercih edilmekle birlikte, bu yolu izleyen işletmelerde büyük oranda işgücü azaltıldığı dikkat çekmektedir. Bu stratejilerden toplam kalite yoluyla sürekli iyileşmeyi tercih eden işletmeler, iş gücü azaltılmasını uzun süreye yayarak yapmaktadırlar. Bu stratejide ise, uzun dönemde sürekli iyileşerek değer yaratmayan faaliyetleri elemek ana hedeftir.

Tablo.4. Örgütsel Küçülme Stratejisi İzlemenin İlk Hedefi

	Çalışan Sayısını Azaltma (2,03)	Örgütsel Yeniden Yapılanma (1,6)	TKY Yoluyla Sürekli İyileşme (2,36)
	Ortalama %	Ortalama %	Ortalama %
İlk Hedef	35	48,3	16,7
İkinci Hedef	27	43,3	30
Üçüncü Hedef	38,3	8,3	53,3

Sonuç, olarak bu üç stratejiyi izleyen işletmelerin işgücü azaltma yoluna gittikleri elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Aralarındaki fark ise, bu işlemin süreleri ve bir seferde işten çıkarılan işgücü miktarı açısından.

3. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgücü Azaltma Oranları

Örgütsel küçülme stratejileri izleyen işletmeler, ilk hedef olarak işgücü azaltma üzerine odaklanmışlarsa, yüksek oranlarda işgören çıkarmaktadırlar. Bu işgörenlerin büyük bir kısmı ise beyaz yakalılardan oluşmaktadır.

Tablo.5. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgücü Azaltma Oranları

İşgücünün İşten Çıkarılma Oranları (%)	Sıklık	Ortalama %
1-5	24	40
6-10	13	21,7
11-15	4	6,7
16-20	7	11,7
21-25	4	6,7
26-30	7	11,7
40-45	1	1,7

İlk hedef olarak yeniden yapılanmayı seçen işletmelerde özellikle orta tabaka, mümkün olduğu kadar ortadan kaldırılmakta veya gerekli ise yüksek miktarlarda işgören çıkartılmaktadır. Toplam kalite uygulamaları yoluyla sürekli iyileşmeye odaklanarak yapılan örgütsel küçülmede, işgören azaltılması uzun sürede ve düşük oranda olmaktadır.

Araştırmamıza cevap veren işletmelerden en yüksek işgücü azaltılmasına gitmiş olanları tekstil ve otomotiv sektöründeki işletmelerdir. Bu işletmelerin yüksek oranda işgücü azaltmış olması, 1998 ekonomik krizinden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmelerinden dolayıdır. Bu sektörlerdeki işgücü azaltma uygulamaları, 2001 yılının sonlarına gelindiğinde de halen devam etmektedir. Çünkü Türkiye’de 1998 ekonomik krizi bitmemiş , 2001 yılına gelindiğinde yapısal kriz şekline dönüşerek tüm ekonomiyi ve tüm sektörleri etkiler hale gelmiştir. Bu sebeple Türk işletmeleri daha yoğun oranda işgücü azaltmaya devam etmektedir.

4. Örgütsel Küçülme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları uygulamaları önemli bir yer tutar. İnsan kaynakları uygulamalarını başarılı bir şekilde yerine getiremeyen işletmelerin istenen başarıya ulaşması imkansız gibidir. Çünkü örgütsel küçülme stratejisinin bütün uygulamaları hemen hemen insan kaynakları ile alakalıdır. Araştırmamıza cevap veren işletmelerin, örgütsel küçülme sürecinde insan kaynaklarının öneminin farkında oldukları elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları faaliyetleri üç ana başlık altında gruplandırılmıştır. Bu başlıklar; örgütsel küçülme sürecinde eğitim hizmetleri, işgöreni psikolojik yönlendirme hizmetleri, işletme süreçlerini iyileştirmeye yönelik hizmetlerden oluşmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları uygulamaları olarak yapılan eğitim faaliyetleri içerisinde takım çalışması faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme başta gelmektedir.

Tablo.6. Örgütsel Küçülme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları Olarak Eğitim Hizmetleri

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %68’ dir.	Anlamlılık Değeri
Değişime yönlendirme	4,33
Eğitim imkanlarını artırma	4,85
Takım çalışması faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme	5,46
Çalışanlara yeni yetenek kazandırma	5

Tablo.7. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgörenleri Yönlendirme Faaliyetleri

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %70 dir.	Anlamlılık Değeri
İşten çıkarma ölçütünü açıklama	4,7
İşten ayrılanlara kariyer danışmanlığı	3,7
Ödüllendirme sistemini yeniden yapılandırma	3,76
Stres Yönetim programları uygulama	2,85
Performans yönetim sistemini yeniden yapılandırma	4,73
Örgütsel adalet anlayışını zedelememe	4,85

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları uygulamaları arasında işgörenleri yönlendirmek için yapılan faaliyetlerde, örgütsel adalet anlayışını zedelememe önemli bir kıstas olmuştur. İşletme yönetimleri, çalışanlar üzerindeki uygulamalarında objektif kriterleri göz önünde bulundurmaya, önemli bir ölçüt olarak seçmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları arasında, işletme yönetimini iyileştirmeye yönelik faaliyetler içinde değer katan ve değer katmayan faaliyetleri ayırma, önemli bir kıstas olmuştur. İkinci en önemli uygulama haberleşme ve bilgi paylaşımını geliştirme şeklinde olmuştur. Bu veri, örgütsel küçülme sürecinde iletişim faaliyetlerinin önemini göstermektedir. Ayrıca literatürde örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada önerilen stratejik modelin bu kriterine, Türk işletmelerinin de önem verdiklerini göstermektedir.

İşletme yönetimleri çalışanlar üzerindeki uygulamalarında, objektif ölçütleri göz önünde bulundurmaya önemli bir kriter olarak seçmişlerdir. Fakat işletmeler, insan kaynakları uygulamalarını yaparken bunların bir kısmını ihmal etmişlerdir. Elde edilen verileri üç ana başlık altında toplayabiliriz.

Tablo.8. Örgütsel küçülme sürecinde işletme yönetimini iyileştirmeye yönelik faaliyetler

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %70' dir.	Anlamlılık Değeri
Gelecekteki değişimler hakkında bilgilendirme	4,38
Değer katan ve katmayan faaliyetleri ayırma	5,45
Uzun vadeli insan kaynakları ihtiyacını belirleme	5,23
Haberleşme ve bilgi paylaşımını geliştirme	5,33

Birinci olarak işletmeler tarafından az da olsa uygulanmış olanlar; işletmeye değer katan ve katmayan faaliyetleri ayırma (5,45), takım çalışması faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme (5,46), haberleşme ve bilgi paylaşımını geliştirme (5,3), uzun vadeli insan kaynağı ihtiyacını belirleme (5,21), çalışana yeni yetenekler kazandırma (5), örgütsel adalet anlayışını zedelememe (4,85), eğitim imkanlarını artırma (4,85), işten çıkarma ölçütünü açıklama (4,7) ve performans yönetim sistemini yeniden yapılandırma (4,73) 'dır.

Bu veriler kısmen de olsa olumlu olarak görülebilir. İkinci olarak ise kararsız duruma yakın değerlerde uygulamalar; gelecekteki değişimler hakkında bilgilendirme (4,38) ve değişime yönlendirme (4,3) dir.

Üçüncü olarak kararsız durumun altındaki değerdeki insan kaynakları uygulamaları arasında ödüllendirme sistemini yeniden yapılandırma (3,76), işten ayrılanlara kariyer danışmanlığı (3,7) ve stres yönetim programları uygulamaları (2,85) yer almaktadır.

Bütün bu verilerden anlaşıldığı gibi, örgütsel küçülmenin insan kaynakları boyutundaki uygulamalarında belirli oranlarda eksiklikler bulunmaktadır.

Özellikle stres yönetim programlarının uygulanmaması, işten ayrılanlara bir kariyer danışmanlığının yapılmasının ihmal edilmesi, ödüllendirme sisteminin yeni duruma uyarlanmasının ihmal edilmesi çok önemli eksikliklerdir.

5. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tutum ve Davranışları

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanlarda görülen tutum ve davranış olarak tepkilerin içerisinde moral ve motivasyonun düşmesi başta gelmektedir. Belirtilen bu faktörün dışında, bütün işgörenleri içeren ortak yüksek olumsuzluk gösteren faktör bulunamamıştır.

Araştırmanın yönetici kademesindekileri kapsamından dolayı bu soru ile elde edilen verilerin normatif bir değer taşıdığı düşünülmelidir. Bu normatif değer iki boyutu vardır.

Tablo.9. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tutumları

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenlik değeri %75' tir.	Anlamlılık Değeri
Güven ve sadakat eksikliği	3,81
Motivasyon eksikliği	4,13
Sürekli değişim hissi	3,88
Aşırı ödüllendirilmiş hissi	2,68
Suçluluk hissi	2,46
İşletmeye karşı düşmanca tutum ve öfke	2,6

Birincisi, yöneticilerin bilgi vermekten kaçınmalarıdır. İkincisi ise, yöneticilerin bakış açısının farklılığıdır. Özellikle tutum ve davranış olarak tepkilerle karşılaşan işletmeler, işte kalanlar için yönetme bir model kurarak problemleri çözmelidirler. Aksi takdirde katlanan davranış ve tutum olarak tepkiler, işletmelerde çok olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebep olabilir. Bu sonuçlar işletme ile ilgili olabildiği gibi bireylerle de ilgili olabilir.

Tablo.10. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Davranışları

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %83' tür.	Anlamlılık Değeri
Risk almaya ve bağımsız davranmaya isteksiz olma	3,03
İzinsiz işe gelmemeler	2,38
Performansın azalması	3,28
İşten ayrılma oranının artması	2,75
Katılım eksikliği	3,31
Risk almaya ve bağımsız davranmaya isteksiz olma	3,03

6. Örgütsel Küçülme Stratejisi ile İlgili Hipotezler ve Değerlendirilmesi

Hipotezleri değerlendirmeden önce, test etmek istenilen sorularla ilgili veriler gruplandırılmıştır. Gruplandırma yapılan faktörler ve grup içi verilerin güvenilirliği her tablonun üst kısmında verilmiştir. İleri sürülen hipotezleri test edebilmek için korelasyon analizlerinden faydalanılmış ve her hipotez için ilgili çift taraflı Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizleri tablolarında görülen (*) ifadesi, 0,05 düzeyinde anlamlılığı, (**) ifadesi ise 0,01 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

H1 :Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları sonucu, işte kalanlar üzerindeki olumsuz etkiler azalmaktadır.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkileri hem davranış hem de tutum olarak gruplandırılmıştır . Daha sonra yapılan analizlerde işte kalanların bu iki konudaki tepkileri üzerinde durulmuştur.Elde edilen verilere göre en önemli etkiyi eğitim hizmetleri yapmakta, işletme süreçlerini iyileştirme ise ikinci en önemli etkiyi yapmaktadır.Aşağıdaki tabloda gruplandırma öncesi korelasyon ilişkisi olan faktörler ve ilişki düzeyi verilmiştir. Ayrıca tablonun en altındaki iki faktör ise gruplandırma sonrası durumu göstermektedir.

Tablo.11. İnsan Kaynakları Faaliyetleri ve Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tepkileri

	eğitim hizmetleri	işgörenleri psikolojik yönlendirme hizmetleri	işletme sistem ve süreçlerini iyileştirme faaliyetleri
İşgören performansının azalması	-,313* ,015	-,092 ,486	-,229 ,079
İşgören motivasyon eksikliği	-,345** ,007	-,340** ,008	-,316** ,014
Risk almaya ve bağımsız olmaya isteksiz olma	-,225 ,085	-,255* ,050	-,417** ,001
İşgören güven ve sadakatının azalması	-,367** ,004	-,225 ,085	-,366** ,004
Tutum olarak işgören tepkileri	-,263* ,042	-,001 ,991	-,225 ,084
Davranış olarak işgören tepkileri	-,317* ,013	-,074 ,573	-,301* ,019

Örgütsel küçülme stratejisi uygulama sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkilerini değerlendirmek için yapılan korelasyon analizleri, oldukça önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Bu veriler şunlardır: Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları faaliyetlerinden eğitim hizmetleri ile çalışan performansının azalması , güven ve sadakat eksikliğinin oluşması ve motivasyon eksikliği arasında ters ilişki bulunmuştur. Yani örgütsel küçülme sürecinde uygulanan çalışanlar üzerindeki eğitim faaliyetleri ile üç faktörün olumsuz etkilerinin büyük oranda azaltıldığı ortaya çıkmıştır.

Fakat, araştırmaya cevap veren işletmelerde, risk almaya ve bağımsız davranmaya karşı isteksiz olma %24,9, izinsiz işe gelmemeler %21,4 , performans azalması %31,2 , işten ayrılma oranının artması %25, çalışanların katılım eksikliği %32,2 , güven ve sadakat eksikliği %42,9 , motivasyon eksikliği %46,5 , sürekli değişim hissi %41,1 , morallerin bozulması %44,7 , aşırı ödüllendirilmiş hissi 16,1, suçluluk hissi %16,1 , işletmeye karşı düşmanca tutum ve öfke hissi %16.1 gibi önemli oranda olumsuz tepkiler yaşanmıştır..

Bu veriler, örgütsel küçülme sonrası işte kalanlar üzerinde görülen olumsuz sonuçların ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü bu sonuçlar, işletmelerin başarılı olmasına büyük engeller oluşturacak niteliktedir. Özellikle bu veriler, örgütsel küçülme sonrası örgüt kültürünün çok büyük darbeler alacağını göstermektedir.

Örgütsel küçülme sürecinde çalışanlara yönelik verilen psikolojik hizmetler ile işgörenlerin morallerin bozulması arasında ters ilişki vardır. Bu durum işletme yönetimlerinin çalışanlara verdikleri hizmetlerle işgören morallerinin bozulmasını engellemeye çalıştıklarını ve başarılı sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları bölümünün işletme sistem ve süreçlerini iyileştirmeye yönelik yaptığı faaliyetler ile işgörenlerin güven, sadakat ve motivasyon eksikliği ve morallerinin bozulması arasında ters ilişki ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç değerlendirildiğinde insan kaynaklarının işletme yönetimini iyileştirmeye yönelik çalışmalarının, işgörenler üzerinde de olumlu neticelerin ortaya çıkmasını sağlamış olduğu söylenebilir.

Hipotez:2. İşgörenlerin işten çıkarılma oranları yükseldikçe, işte kalanların olumsuz tutum ve davranış olarak tepkileri artmaktadır.

Tablo.11. İşgörenlerin İşten Çıkarılma Oranları ve İşte Kalanların Davranış ve Tutum Olarak Tepkileri

	İşte kalanların davranış olarak tepkileri	İşte kalanların tutum olarak tepkileri
İşgücünün işten çıkarılma oranı	,268* ,038	,435** ,001

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde kullanılan korelasyon analizi, bu hipotezi doğrulamaktadır. İşgücünün işten çıkarılma oranları arttıkça işte kalanların olumsuz tutum ve davranışları artmaktadır. İşletmelerin %38,3'ü tüm çalışanlarının %10'undan daha fazlasını çıkardığına göre, olumsuz tutum ve davranışlar, araştırma kapsamındaki işletmelerin bir kısmında yüksek şiddette yaşanmıştır. Bu durum yukarıdaki tablodan da anlaşılmaktadır.

IV. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yöneticiler, başarılı örgütsel küçülme uygulamasının için en önemli faktörü olarak etkili bir insan kaynakları yönetim sistemi kurmalıdırlar. İnsan kaynakları uzmanlarının, başarılı bir örgütsel küçülme uygulamasında merkezi bir rolü vardır. Örgütsel küçülme stratejisi izleyecek olan firmalar, detaylı bir şekilde temel prensip ve kriterleri içeren stratejik insan kaynakları planlaması yapmalıdırlar. Hazırlanacak bu plan, örgütsel küçülme planının hazırlık safhasında oluşturulmalı ve entegre edilmelidir.

Örgütsel küçülme sürecinde tanımlanması gereken insan kaynakları yönetim birleşenleri; işten çıkarılacak çalışan miktarını belirleme, çıkarılacaklara tebliğ şekli, ayrılanlara verilecek finansal yardımlar ve örgüt içi bilgilerin verilme şekli ve zamanıdır. İnsan kaynakları uygulamaları işletmede kalan ve ayrılacaklara eğitim hizmeti, sürecin olumsuz etkilerinden kurtulmak için psikolojik yönlendirme hizmeti ile işletme yönetim kademelerini iyileştirmeye yönelik hizmetleri kapsamalıdır. İnsan kaynakları bölümlerinin izleyebilecekleri bireysel kariyer yönetim hizmetleri; işletme içi işgören hareketliliğini artırma, eğitimi güncelleme, teknik mükemmeliği arama ve sürdürme konusunda istekli olma, sürekli performans ve verimlilikle ilgili bilgi sağlayarak performansı yükseltme ve işgörenleri takım çalışmasına yönlendirmedir.

Örgütsel küçülmenin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için işletme yöneticileri, stratejik planlama sürecinde karşılıklı iletişim ve çalışan katılımı konusunda başarılı bir uygulama göstermelidirler.

Örgütsel küçülme ve işte kalanları destekleme planı hazırlanıp onaylandıktan sonra, işten çıkarma planının geliştirme çalışmasına başlanmalıdır. İşten çıkarma planı tanımlandıktan sonra kademeli olarak

uygulanmalıdır. Böyle bir uygulama, çalışanlara geçiş esnasında kendilerini kolaylıkla ayarlamalarını sağlar. Ani ve birden bire değişiklik, çok büyük geçiş problemlerine neden olabilir ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

İdeal bir örgütsel küçülme modeline, işten çıkarma planının birleşenleri ile işte kalanları destekleme planının birleşenleri alt model olarak ilave edilmelidir. İncelenen literatürde, kapsamlı bir planlanmış işten çıkarma modeli hazırlayan işletmeler başarılı sonuçlar elde ettiği görülmüştür. Eğer işte kalanlardaki uyumsuz davranışları gidermede örgütsel küçülme modeli yeterli olmuyorsa, işte kalan işçilerde olumsuz davranışlar görülebilir.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların gereksinimleri, örgütsel başarı için çok önemlidir. Bunun için yeni örgütün yapısı, yeni standartlar ve amaçlar hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu amaçla iletişim merkezi, sürekli bilgi paylaşımında bulunmalıdır. Örgütsel küçülme tamamlandıktan altı ay sonra, örgütsel küçülme ve işte kalanları destek planının resmi değerlendirmesi yapılmalı ve dosyalanmalıdır. Bu dosyalar, örgütün ileride uygulayacağı yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme uygulamaları için kullanılmak üzere saklanmalıdır.

Yapılan saha araştırmasında elde edilen sonuçlar şunlardır.

Araştırma grubumuzdaki işletmeler, örgütsel küçülme için en çok yeniden yapılanma amacıyla tercih etmişlerdir.

Örgütsel küçülme stratejileri izleyen işletmeler ilk hedef olarak işgücü azaltma üzerine odaklanmışlarsa, yüksek oranlarda işgören çıkarmaktadırlar. Bu işgörenlerin büyük bir kısmı ise beyaz yakalılardan oluşmaktadır.

İlk hedef olarak yeniden yapılanmayı seçen işletmelerde özellikle orta tabaka mümkün olduğu kadar ortadan kaldırılmakta ve gerekli ise yüksek miktarlarda işgören çıkartılmaktadır.

Araştırmamıza cevap veren işletmelerden en yüksek işgücü azaltılmasına gitmiş olanları tekstil ve otomotiv sektörü işletmeleridir.

Araştırmamıza cevap veren işletmelerin, örgütsel küçülme sürecinde insan kaynaklarının öneminin farkında oldukları elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları faaliyetleri üç ana başlık altında gruplanmıştır. Bu başlıklar, örgütsel küçülme sürecinde eğitim hizmetleri, işgörenleri psikolojik yönlendirme hizmetleri ile işletme

süreçlerini iyileştirmeye yönelik hizmetlerden oluşmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları faaliyetlerinden eğitim hizmetleri ile çalışan performansının azalması, güven ve sadakat eksikliğinin oluşması ve motivasyon eksikliği arasında ters ilişki bulunmuştur. Yani örgütsel küçülme sürecinde uygulanan çalışanlar üzerindeki eğitim faaliyetleri ile üç faktörün olumsuz etkilerinin büyük oranda azaltıldığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel küçülme sürecinde çalışanlara yönelik verilen psikolojik hizmetler ile işgörenlerin morallerin bozulması arasında ters ilişki vardır. Bu durum, işletme yönetimlerinin çalışanlara verdikleri hizmetlerle işgören morallinin bozulmasını engellemeye çalıştıklarını ve başarılı sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir.

İşgücünün işten çıkarılma oranları arttıkça, işte kalanların olumsuz tutum ve davranış olarak tepkileri de artmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] LUTHANS, B.C.; SOMMER, S.M., "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes", **Group Organization Management**, Vol. 24, March 99.
- [2] NELSON, D.L.; BURKE, R.J., "Lessons Learned", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.15, Dec.98.
- [3] LABİB, N.; APPELBAUM, S.H., "The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success", **Journal of Management Development**, Vol:13, No:7, MCB University Press, 1994, s.69-75.
- [4] LEANA, C.R.; FELDMAN, D.C., "Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions and Coping Behaviors", **Journal of Management**, Vol.14, No:3, 1998, s.275-289.
- [5] ALLEN, R.K., "Lean and Mean: Workforce 2000 in America", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 9, Number 1, MCB University Press, 1997, s.37.
- [6] CUNNINGHAM, J.B., "Feelings And Interpretations During on Organizations Dealt", **Journal of Organizational Change**, Vol.10, No.6, 1997, s.471.
- [7] APPELBAUM, S.H., LEBNANC, M.; SHOPIRO, B.T., "The Aftermath of Downsizing", **Journal of Management Development**, Vol: 17, No: 6, 1998, s.403.
- [8] DOHERTY, N.; NORSTED, J., "Helping Survivors to Stay on Board", **People Management**, Vol: 1, No: 1, 12 January 1995, s.26-31.
- [9] SPAIL, B., "Feeling Quality Because You Survived a Layoff... You Are Not Alone", **Communication World**, Vol.2, No:5, 1995.s.23.
- [10] APPELBAUM, S.H.; CLOSE, T.G.; KLASA, S., "Downsizing: an Examination of Some Successes and More Failures", **Management Decision**, Vol: 37, No 5, 1999, s.443-456.
- [11] CLARK, J.; KOONCE, R., "Engaging Survivors", **Executive Excellence**, Vol: 14, No: 5, 1997, s.12-13.
- [12] PEAK, M.H., "Employees are our Greatest Asset and Worst Headache!", **Management Review**, Nov. 1995, s.48.
- [13] ROBBINS, S.P. "Layoff-Survivor Sickness: a Missing Topic in Organizational Behavior", **Journal Of Management Education**, Vol: 23, Issue 1, Feb 99, s.33-37.
- [14] BROCKNER, J.; GROUER, S.; REED, T.; DEWITT, R., "Layoffs, Job Insecurity and Survivors Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", **Academy of Management Journal**, Vol: 35, No: 2, 1992, s.413-425.
- [15] LEE, C., "After the Cuts", **Training (USA)**, July 1992, s.5-12.
- [16] DUPUIS, L.; BOUCHER, S.; CLACEL, L., "Downsizing Its Effects on Survivors", **Public Service Commission of Canada, Monograph**, Vol: 4, 1996, s.116.
- [17] RICE, D.; DREILINGER, C., "After the Downsizing", **Training and Development (USA)**, May 1991, s.41-44.
- [18] FELDMAN, L., "Duracell's First Aid for Downsizing Survivors", **Personnel Journal**, August 1989, s.91-94.
- [19] THORNHILL, A.; SAUNDERS, M.N.K.; STED, J., "Downsizing and Delivering-but Where's Strategy the Commitment? The Development of a Diagnostic tool to Help Manage Survivors", **Personnel Review**, Vol: 26, No: 1/2, 1997, s.82-88.

- [20] CAMERON, K., “*Strategies for Successful Organizational Downsizing*”, **Human Resource Management**, Summer, Vol: 33, No: 2, 1994.
- [21] APPELBAUM, S.H.; DELAGE, C.; LABIB, N.; GOUIT G., “*The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing*”, **Career Development International**, Vol: 2, No: 6, 1997, s.285.
- [22] SMITH, L., “*Burned-out Bosses*”, **Fortune**, 15 July 1994, s.108-113.
- [23] BURKE, R.J.; NELSON, D.L. “*Downsizing and Restructuring: Lessons from the Firing Line for Revitalizing Organizations*”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 187, MCB University Press, 1997, s.10.
- [24] BAND, D.C.; TUSTIN, C.M., “*Strategic Downsizing*”, **Management Decision**, Vol: 33, No: 8, MCB University Press, 1995, s.39-43.
- [25] LEWIN, J.; JOHNSTON, W.J., “*The Effects of Organizational Restructuring on Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond*” **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol: 11, No: 6, MCB University Press, 1996, s.103.
- [26] FIN, W., “*You’ll Live Through It*”, **Human Resources**, Summer 1993, s.67-70.
- [27] ARMSTRONG, S.M., “*Coping with Transition a Study of Layoff Survivors*”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 15, 1994, s.597-621.
- [28] ATWOOD, J.; COKE, E.; COOPER, C.; LORIA, K., “*Downsizing*”, North Florida University, (Çeviren Canan Çelik: **Human Resources** Şubat 98) Dec. 95, s.56.
- [29] THORNHILL, A.; GIBBONS, A., “*The Positive Management of Redundancy Survivors, Issues and Lessons*”, **Employee Counseling Today**, Vol: 7, No: 3, 1995. s.5-12.
- [30] BALLEY, A.; BARKLEY, M., “*Maintaining Staff Morale*”, **Health Service Management**, Vol: 87, No: 2, 1991, s.68-69.
- [31] THORNHILL, A.; SAUNDERS, M.N.K., “*The Meanings, Consequences and Implications of the Management of Downsizing and Redundancy: a Review*”, **Personnel Review**, Vol: 27, No: 4, 1998, s.274-275.