

## **İŞLETMELERDE KÜÇÜLME POLİTİKALARININ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Yrd.Doç.Dr.Şermin ŞENTURAN**  
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi  
Çaycuma Meslek Yüksekokulu

### **Abstract**

Downsizing in the firms may be defined as a management strategy implemented by the managers in order to decrease the size of the workforce, costs and the work processes; designed to improve organizational efficiency, productivity and competitiveness. For companies to practice effective and successful downsizing they must follow these steps; education, reinforcement of company goals and objects, honesty, planning and communication. Besides the steps described above, there are other important points to consider when conducting downsizing in respect of human resource management practices of the companies. Human resource (HR) strategies for implementing downsizing depend on the firm's culture. The approaches that can be adopted by HR departments should eliminate the negative effects of downsizing. Otherwise, downsizing practices can be very costly to organizations. This study aims to provide a theoretical approach to the impact of downsizing both for the laid off workers and for the survivors. Usually survivors experience tremendous emotional and psychological trauma; like decrease of morale, productivity, loyalty and commitment. Companies therefore have to develop appropriate and well-designed plans before implementing the downsizing process.

### **Özet**

İşletmelerdeki küçülme örgütsel etkinlik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için; işletme yönetimlerince işgücünün, maliyetlerin ve iş

süreçlerinin azaltılmasına yönelik olarak uygulanan bir yönetim stratejisi olarak tanımlanabilir.

Etkin ve başarılı bir küçülme operasyonu gerçekleştirebilmek için, işletmeler şu aşamaları izlemelidirler; eğitim, örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmesi, dürüstlük, planlama ve iletişim. Bu adımların dışında, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından küçülme gerçekleştirilirken dikkate alınması gereken diğer önemli noktalar vardır. Küçülme uygulamasında insan kaynakları (İK) stratejileri firma kültürüne bağlıdır. İK birimleri tarafından benimsenen yaklaşımlar küçülmenin olumsuz etkilerini gidermelidir. Aksi halde, küçülme uygulamaları örgütler için çok maliyetli olabilir. Bu çalışma küçülmenin hem işten ayrılanlar hem de çalışmaya devam edenler üzerindeki etkileri konusuna teorik bir yaklaşım sağlamayı amaçlamaktadır. İşletmede çalışmaya devam etmek durumunda olanlar çoğunlukla moral bozukluğu, üretkenlik, vefa ve bağlılık azalması gibi önemli duygusal ve psikolojik travma yaşamaktadırlar. Bu yüzden işletmeler küçülme sürecini uygulamaya geçmeden önce uygun ve iyi tasarlanmış planlar geliştirmelidirler.

## **Giriş**

Çalışanların bir bölümünün geçici veya sürekli olarak işten çıkarılması şeklinde tanımlayabileceğimiz stratejik küçülme (downsizing), işletmelerde çevresel etkenlerdeki önemli değişimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Ülkeler arasındaki gümrük duvarlarının ve kotaların kaldırılması sonucu globalleşen iş dünyasında, yeni teknolojilerin kullanılması ve otomasyonun gelişmesi küçülme kararlarının verilmesini zorunlu kılmaktadır.

İşini kaybetme tehlikesi ve birlikte çalıştığı kişilerin işlerini kaybettiklerini görmek, insanlarda endişeden depresyona kadar varan çeşitli etkiler oluşturan bir durumdur. Bu nedenledir ki, bazı firmalar küçülmeyi önleyebilmek için bazı tedbirler almaktadırlar. Ancak ekonomik koşullar, çalışanlarını en fazla düşünen işletmeleri bile işgücünde azaltmaya gitmek zorunda bırakmaktadır.

Stratejik küçülme, özellikle 1990'lı yılların başından itibaren insanlar, işletmeler ve ülke ekonomileri üzerinde önemli etkiler yaratan bir olay olmuştur. Wager (1998) bu dönemi "küçülme on yılı" olarak nitelendirmektedir. ABD'de 4.6 milyon iş kaybı yaşanan bu yıllardan 1998 yılı işletmelerde en fazla küçülmenin yaşandığı yıl olma özelliğine sahiptir. Kanada'da ise 1992 ve 1996 yılları arasında yalnızca kamu sektöründe 121.000 iş kaybı yaşanmıştır (Laabs 1999).

Cameron (1994), işletmelerdeki küçülmeyi örgütsel etkinlik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için işletme yönetimlerince gerçekleştirilen

eylemler dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında küçülme, işgücünün, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azaltılmasına yönelik olarak uygulanan bir yönetim stratejisi olarak algılanabilir. Coşkun (2002) örgütleri "yaşayan organizmalar" olarak tanımlamakta ve bu nedenle "kapasitelerine uygun bir iş ve işgücü yüküne" sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir. İşletmelerin küçülme kararlarında yeniden yapılanma (re-organization), değişim mühendisliği (re-engineering), dış kaynak kullanımı (outsourcing), şirket birleşme ve satın almaları ile bürokratik işlemleri azaltma gibi faktörler de etkili olmaktadır(Moskowitz 1989). Bu olguların yarattığı değişimleri tam olarak algılayamayan çalışanlar üzerindeki etkileri ise, moral bozukluğu, hastalığa yatkınlık, çalışanların birbirlerine, yöneticilerine veya işverenlerine olan güvenlerinin azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır(Minnik & Ireland 2005).

Çalışanların bir bölümüne işverence ihtiyaç duyulmaması örgütsel değişim ihtiyacını ortaya koymaktadır. Maliyet azaltma, kültürel değişim programlarının uygulanması, şirket birleşmeleri, dış kaynak kullanımı, geçici işçi çalıştırma v.b. gibi çeşitlilik gösteren örgütsel değişim sebepleri de yöneticilerin bu değişimi algılamaları açısından farklılık gösterir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, belirli değişim formları yöneticilerin iş deneyimleri ile ilgilidir. Ayrıca, yöneticilerin ve yönetici olmayanların değişimi anlama biçimlerinde de farklılık bulunmaktadır (Worrall, Parkes, Cooper 2004). Çalışanlarda örgütteki küçülme ile ortaya çıkan stresle başa çıkma konusunda yöneticiler arasındaki farklılıkları inceleyen çalışmalarında Maki, Nancy ve More (2005) iş ortamında stresle başa çıkmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha fazla fiziksel ve davranışsal direnç gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

Küçülmenin işletmeler üzerindeki etkileri çeşitlidir. Maliyet tasarrufu amacıyla öncelikle çalışanların sayısının azaltılması düşünülse de, örgütsel etkinlik ve üretkenlik için bu yöntem her zaman doğru yaklaşım olmamaktadır. Nienstedt'a göre (1989), küçülme için işten çıkarmayı gerektiren nedenler çoğunlukla artan rekabet ortamında işletme yönetiminin yanlış kararları sonucunda oluşmaktadır. Küçülmeyi izleyen üretkenlik kazanımları ise çeşitlidir. Örneğin Reynolds (1993) tarafından 1987 yılından sonra yoğunlaşan küçülme operasyonları üzerinde yapılan bir araştırma göstermektedir ki, işletmelerin %43'ü küçülme sonucunda üretkenlik artışı sağlamış, %24'ü ise zarar etmiştir. %31'inde işçilerin performansında artış kaydedilmiş, %28'inde ise azalma olmuştur.

Başlangıçta sermaye piyasaları küçülmeye olumlu tepki gösterse de bu alandaki akademik çalışmalar göstermektedir ki, küçülme çabaları örgütsel amaçlara ulaşılmasında başarısız kalmakta ve birçok durumda örgütün stratejik planları ile bağlantısı bulunmamaktadır (American Management Association 1994). Böylece küçülmenin firmaların hisse senedi fiyatlarına uzun dönemli etkileri de başlangıçta yükselme, daha sonraları ise düşme şeklinde ortaya çıkmaktadır

(Laabs 1999). Bu konuda yapılan diğer araştırmalar da küçülmenin her zaman işletmenin üretkenliği ve karlılığını artırmadığını göstermektedir. Burke'un (1998) bu alanda yapılan araştırmaların incelenmesinden çıkardığı sonuç şudur ki, küçülme işletmelerin finansal ve performans hedeflerine ulaşmada başarısızlığa yol açmaktadır. Son yıllarda çeşitli ülkelerde yaşanan ekonomik krizler işletmelerde küçülme ve ayrıştırmayı gerekli kılmıştır. Birçok ülke ekonomisinin yılda %2-3 büyüme göstereceği tahminleri yapılırken, işgücünde yalnızca %1 büyüme öngörülmektedir. Küçülmenin uygulandığı ve çevresindeki işletmelerde giderek artan iş doyumsuzluğu ve erken emeklilik sonucunda gelecekte özellikle vasıflı ve deneyimli işgücü açığı ile karşılaşması muhtemel görülmektedir. (Jamrog 2004). Wright ve Berling (1998) tarafından Kanada'daki işletmeler üzerinde yapılan bir araştırma, küçülme sonucunda yalnızca işten ayrılmak zorunda kalanlar veya işletmede çalışmaya devam edenler değil, küçülme politikasını uygulayan yöneticilerin de psikolojik açıdan olumsuz etkilendiklerini ortaya koymaktadır.

Cascio(1993), küçülmenin örgütsel açıdan maliyetli olabildiğini öne sürmektedir. Bu maliyetler işletmeler için olumsuz sonuçlar yaratan görünür ve görünmez yollarla ortaya çıkabilir. 1998 yılında tamamladığı bir çalışmasında Cascio işletmeleri 12 yıllık dönemde (1986-1998) kar marjı, toplam varlıkların karlılığı, özkaynak karlılığı, varlık etkinliği ile küçülmeden 2 yıl önce, küçülme yılında ve küçülme sonrasındaki 9 yıl boyunca Fortune Dergisinde yer alan performans sıralamasında 100 işletme arasındaki durumları açıklarından değerlendirmiştir(DeMause, Bergmann, Vanderheiden 2004). Bu işletmeler, hiç küçülme uygulaması yapmamış olan işletmelerle karşılaştırıldığında; küçülme yılından sonraki birkaç yıl düşük performans göstermişler, daha sonra diğer işletmeler düzeyine çıkabilmişlerdir.

Devlet, küçülen işletmelerin çalışanlarına ekonomik yeniden yapılanma konusunda yardımcı olmak açısından olumlu ve etkili bir rol üstlenebilir. Sosyal güvenlik ve sosyal devlet politikaları ile işsizliği telafi edici önlemlerin alınması, küçülme sonucu ortaya çıkan toplumsal sorunların azaltılmasında etkili olabilir (Lewis, Frisch, Greenberg 2004)

### **Küçülme ile İşten Çıkarma Arasındaki Farklar**

Küçülme gibi işten çıkarma da bir firmanın daha az çalışanı daha düşük ücretlerle çalıştırmasıdır. Ancak bu iki uygulama arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- İşten çıkarma çalışanlarda çoğunlukla olumsuz etkiler yaratmasına rağmen, küçülme operasyonlarında çalışanların gelecekte aynı işletmede veya bir başka birimde yeniden işe alınma olasılığı bulunmaktadır.

## **Kamu-İş; C:8, S: 3/2005**

- İşten çıkarma bir fonksiyon azaltması olmasına rağmen, küçülme çöküntü zamanlarında olduğu kadar, büyüme sırasında da gerçekleşebilir. Bu durum çalışanlarda yeniden eski işlerine dönebilecekleri beklentisini doğurur.

- İşten çıkarma kısa süreli firma yararı düşünülerek yapılmasına rağmen, küçülme geleceğe yönelik olarak bir daha hiç ihtiyaç duyulmayacak görevlerin ortadan kaldırılmasıdır.

Küçülme bir işletmede her bir çalışan başına düşen üretkenliğin yükselmesi ve uzun dönemde kalıcı hale getirilmesidir. Küçülme işletmenin varlığı tehlikeye düşmedikçe kısa dönemli maliyet azaltıcı gereksinimler için gerçekleştirilmez. Eğer işletmenin sürekliliği tehlikede ise, o zaman maliyetli işten çıkarmalar kaçınılmazdır. Geleceğini doğru planlayabilen işletmeler, işten çıkarmalara ihtiyaç duymadan küçülmeyi gerçekleştirebilirler(Francis J.D. & Pett T 2004). Önemli olan işletmenin insan ve parasal kaynaklarını nasıl en verimli bir şekilde değerlendirebileceğidir.

### **Küçülme Kararı Vermek**

Küçülmeyi gerektiren sebepler işletme yönetimi tarafından açıklıkla ortaya konmalıdır. Bu kararın verilmesini gerektiren sebeplerden bazıları şunlardır.

- İşletmenin rekabet durumu ile küçülmenin işletme stratejisi, örgüt kültürü ve hissedarları üzerindeki etkisini belirlemek,

- İşletmenin rekabetçi konumunu devam ettirebilmek için uygun işgücü yapısını belirlemek,

- İşletmede varolan işgücünün sahip olduğu beceriler ile gereksinim duyulan becerileri karşılaştırmak,

- İşletmedeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değerlendirmek

- İnsan kaynakları alanında ilgilenilmesi gereken kritik alanları belirlemek,

- Performans yönetimi, beceri çeşitlendirme, eğitim ve yeniden istihdam etmek gibi alternatiflerin olumlu ve olumsuz etkilerini incelemek,

Eğer küçülmeyi planlayan ve uygulayan işletmeler geride kalan çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerindeki etkisini gözardı ederlerse küçülmeden beklenen yararları ulaşılamayabilir. (Beylerian & Kleiner 2003)

## **Küçülme Stratejilerinin İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki etkileri**

Küçülmenin işletmede çalışmaya devam edenler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilecek ve insan kaynakları birimleri tarafından uygulanabilecek yöntemler hiç şüphesiz ki bulunmaktadır. Pfeffer (1998) küçülme planları yapan yönetimlerin işçi çıkarmadan veya en az sayıda işçi çıkararak bu işi yapmaları konusunda ikna edilmeleri gerektiğini iddia etmektedir. Bu alanda insanları işten çıkarmadan uygulanabilecek birçok taktik bulunmaktadır. Örneğin işten kendi isteği ile ayrılanların veya emekli olanların yerine eleman almamak, bir bölümde fazla görünen elemanları hizmet içi eğitime alarak başka bölümlerde istihdam etmek gibi. Böylece çalışanlarda psikolojik sorunlar yaratmadan onlarda güven ve bağlılık duyguları oluşturularak da küçülme uygulanabilir.

Başlangıçta küçülme mavi yakalı çalışanlarda başlatılmakta, daha sonra hedef beyaz yakalı profesyonellere doğru genişlemektedir (Burke 1998). Orta kademe yöneticiler işletmelerde değişim ve küçülme gibi operasyonlarda en yüksek baskı altında kalan insan kaynakları unsurlarıdır. Örgütsel farklılıklar da bu operasyonlar sırasında yöneticilerin farklı bakış açılarından olaya yaklaşmalarını zorunlu kılar. Bu konuda Japonya'nın koordineli küçülme modeli ile, Amerika ve İngiltere'nin uyguladığı serbest piyasa modeli, uygulama açısından benzerlikler göstermektedir. Ancak farklı örgütsel yapılar, küçülme sonrası kurumsal düzenlemelerde de farklılık yaratmaktadır (McCann, Hassard, Morris 2004).

Greenhaigh(1983), işten çıkarılanlarda fiziksel ve ruhsal açıdan yıkıcı etkiler yaratan küçülme operasyonlarının, çalışmaya devam edenlerde de işletmeye bağlılığın azalması ve performans düşüklüğü gibi biçimlerde görülebileceğini ifade edilmektedir. Ancak iş yaşamına ilişkin olarak son yıllarda yapılan istatistiksel çalışmalar da, büyüyen ekonomilerde işsizliği telafi etmenin daha kolay olduğunu ve işsiz kalanların büyük bir bölümünün daha iyi şartlarda iş bulabildiklerini iddia etmektedir. Örneğin Amerika'da 1998 yılında işten atılanların %92'si eski işlerine eşit veya daha iyi şartlarda iş bulabilmişlerdir (Bureau of Labor Statistics 1998).

Normal bir küçülme operasyonunda insan kaynakları birimleri işten çıkarılacakların bir listesini yapar ve bu durum kısa sürede çalışanlara bildirilir. Bu küçülme stratejisini uygulamanın en önemli bölümü işyerinden ayrılması gereken çalışanların seçim kriterlerini belirlemektir. Kıdem esas alındığında "son giren ilk çıkar" uygulaması yapılabilir. Bu uygulamanın avantajı, çalışanlar tarafından kolay algılanması ve işletmeye sosyal sermaye ve insan kaynağı açısından en fazla yatırım yapmış olanların işlerini korumalarına olanak tanınmasıdır. Bu konuda uygulanabilecek diğer bir kriter ise çalışanların performansıdır. Bazı durumlarda

küçülme kararı her iki kriterin birlikte uygulanmasını gerektirebilir. Kıdem açısından eşitlik olması durumlarında, şüphesiz performansı düşük olan işten çıkarılacaktır.

Küçülmenin işten atılmayıp çalışmaya devam edebilenler üzerindeki etkileri "geride kalanların sendromu" olarak adlandırılmaktadır. Bunların belirtileri de çeşitlidir. Korku, endişe, depresyon, suçluluk, üzüntü, kızgınlık, kariyer karmaşası bunlardan bazılarıdır (Brockner 1992). Kalanlar da kendi normal işlerine ek olarak gidenlerin işlerini de yapmak zorunda olmaktan ötürü sıkıntıdadırlar. Yeni bir teknoloji uygulanmasıyla gerçekleştirilen küçülme sonucunda işverenler çoğunlukla en nitelikli elemanları işyerinde bırakmaktadırlar. Bazı durumlarda ise işten ayrılanların tamamının yerine yeni elemanlar istihdam etme yoluna giderler (Dolan, Adnane, Balkin 2000). Yöneticilerin liderlik uygulamaları ile zaman içerisinde işletmelerce gerçekleştirilen küçülme operasyonlarının işten çıkarılanlar ve çalışmaya devam edenlerce daha olumlu yönde algılanması sağlanabilir (Sahdev 2004).. Bu bir işletme yönetim politikası olabilir

Küçülmeyi uygulayan insan kaynakları stratejileri işletme kültürüne bağlıdır. Tomasko (1991; 1992) "itme" ve "çekme" olmak üzere iki küçülme stratejisi tanımlamıştır. İtme stratejisi doğrudan doğruya işe son vermekle küçülmeyi gerçekleştirmektir. Öte yandan çekme stratejisi ise, işletmede çalışanların işlerini gönüllü olarak bırakmalarını sağlamak üzere ekonomik teşvikler uygulamaktır. Bunlar, kıdem tazminatı, erken emeklilik teşvikleri veya işten ayrıldıktan sonra da sağlık yardımı gibi yardımların devam etmesi gibi teşvikler olabilir. Çekme stratejisinin tek dezavantajı, çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması için verilen teşviklerin verimli çalışan ve performansı yüksek olan çalışanları da işten ayrılmaya özendirmesidir.

Etkin ve başarılı bir küçülme operasyonu aşağıdaki aşamalardan geçilerek gerçekleştirilmelidir.

- Eğitim : İşletmeler çalışanları gruplandırarak düzenli toplantılar yapmalı ve onlara örgüt ihtiyaçları hakkında sürekli bilgi aktarmalıdır. Bu toplantılar çalışanların işletme içindeki görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarını sağlar. Ayrıca gelecekte yapılabilecek bir küçülme operasyonu sonucunda ek görevler üstlenmelerini kolaylaştırır.
- Örgütün Amaç ve Hedeflerinin Benimsetilmesi : Çalışanların örgütün vizyon, misyon, amaç ve değerlerini benimsemelerine çalışılmalıdır. Bu durum, çalışanların işletmede uygulanabilecek stratejik küçülmeye gösterecekleri tepkileri azaltır.

### **Kamu-İş; C:8, S: 3/2005**

- Dürüstlük : Küçülme sürecinde işletme yönetiminin her aşamada gerçekleri açık ve net olarak çalışanlara yansıtması çok önemlidir. Örgüte duydukları güven çalışanların morali ve bağlılığını artırarak, küçülme sonuçlarını daha kolay anlayabilmelerini sağlar. Ayrıca işten çıkarılanlarla işletme tarafından ilgilenilmesi ve mümkünse onlara geçici bir süre de olsa maddi ve sosyal destek sağlanması yararlıdır.
- Planlama : Küçülmenin etkili olabilmesi için başarılı bir işgücü planlaması gereklidir. Ayrıca işletmenin maliyetlerde azaltmaya gidebilmesi için uygun bir işgücü yönetim stratejisi geliştirmesi ve mevcut işgücünde yapılabilecek azaltmaları planlaması da gerekir.

Yapılan incelemeler göstermiştir ki, insan kaynakları yöneticilerinin küçülme sonucunda işletmelerin üstlendikleri riskleri azaltmada önemli işlevleri vardır(Nelson & Burke 1998). Belirli durumlarda işletmelerin küçülme kararları almalarını gerektiren önemli sebepleri bulunabilir. Ancak bu durumda bile işletmeler insan kaynakları uygulamaları hakkında daha stratejik düşünerek bu kaynakların yeniden dağılımını daha etkin ve verimli bir şekilde yapabilirler

### **Küçülmenin İşletme Üzerindeki Etkileri ve İşletmenin Sosyal Sorumluluğu**

Bir işletmede sosyal sorumluluk kavramını açıklamak zordur, çünkü bu fonksiyonun açık bir tanımı yapılamaz. Pratikte işletmedeki küçülme sonucunda uzun yıllar bu işletmede çalıştıktan sonra yetersiz bir tazminat ve belirsiz bir gelecek ile açığa bırakılan bir çalışanın durumu sosyal sorumluluk gerektirir. Bilim adamları sosyal sorumluluk ile küçülme arasında ikiye ayrılmaktadır. Küçülme karşıtı olanlar (Stone 1975) bu politikanın çalışanları sosyal güvenlik ve iş güvenliği konusunda endişeye sevk edeceğini öne sürmekte, bu konulardaki yasal düzenlemelerin her zaman yeterli olmadığı üzerinde durmaktadırlar. Drucker (1993) ise örgütlerin performans kapasitelerine zarar vermeden sosyal sorumluluklarının olması gerektiğini, küçülmenin işgücünün katılımı ile işletme lehine sonuçlar doğuracak şekilde yapılabileceğini savunur. Ancak Karake (1997) tarafından küçülme operasyonu yapan 212 firma üzerinde yapılan bir araştırma göstermektedir ki, bu işletmelerden %39'u küçülme sonrası önceki performanslarının altına düşmüştür.

İşletmenin sosyal sorumluluğu daha çok gelişmiş ülkelerde ve büyük ölçekli işletmelerde kendini göstermekte ise de yasal açıdan bu işlevin açıkça görülmesi yaygın değildir (Pava & Krauzs 1995). Şurası bir gerçektir ki, küçülme işletmenin ekonomik faaliyet düzeyinin veya toplam istihdam düzeyinin aşağı çekilmesi anlamına gelmemektedir.



### **Çalışanları Desteklemek ve Etkili İletişim**

Küçülme sonrası işletmede çalışmaya devam etmek durumunda olan yöneticiler boşluk, yaratıcılıkta düşme, suçluluk, tükenmişlik, kızgınlık, somurtkanlık, aşırı tepki, etrafındakileri küçük görme gibi duyguları gösterebilirler. Bu duyguların açığa çıkması diğer çalışanların moralini ve işletmeye bağlılığını da olumsuz etkileyebilir. Bu durumda olan yöneticileri desteklemek üzere uygun programlar düzenlenmelidir.

Küçülme politikasının ve değişen çalışma koşullarının açıklıkla algılanması, işletmede kalan yönetici ve çalışanların olumsuz duygulara kapılmasını azaltmak açısından önemlidir. Küçülme sonrasında diğer bazı maliyet azaltıcı önlemler devreye sokulmalı, işletmeden ayrılması gerekenler mümkün olduğu kadar hassasiyetle bilgilendirilmelidir. Küçülme sürecini yürütme sorumluluğu ve uygulaması geride kalanları iyi tanıyan ve işlerini iyi bilen yöneticilere bırakılmalıdır.

Küçülme öncesinde, uygulama sırasında ve sonrasında etkili iletişimin gerçekleştirilmesi çalışanlarda kendileri için fırsat yaratılacağı duygusunu uyandırır. Çalışanların önceden bilgilendirilmesi ve açık iletişim aşağıdaki konularda yarar sağlar

- İşyerinde kalanlar, ayrılanlara yeni bir iş bulmaları için yeterli zaman verildiğini ve böylece daha az üzüntü duyduklarını düşünürler.

- Kalanların işletmedeki olaylar hakkında az bilgilendirilmekten ötürü üretkenlikleri düşmez.

Ancak işletmenin küçüleceğine ilişkin bilgilerin zamanından önce sermaye piyasasına ulaşması işletmenin hisse senetlerinin fiyatını olumsuz etkileyerek finansal yapıya zarar verebilir.

Küçülme fikrinin işletmeden ayrılmak isteyen nitelikli çalışan veya yöneticilerden gelmesi durumunda, işletmenin gelecekte zarar görmemesi için bu elemanların işletmede kalmalarını sağlamaya yönelik uygun ödeme seçenekleri önerilmelidir.

Küçülme kararlarına çalışanların da katılması önemlidir. Çalışanlar şunlara inanmalıdır.

- Küçülme işletmenin devamlılığı için gereklidir.

- Bireylerin çalışması belirli bir süre için garanti edilmektedir.

- Yöneticilerin açıklıkla davranacaklarına güvenilebilir.

## **Sonuç**

Küçülme uygulaması için bir tek ve en iyi yaklaşım yoktur. Yöneticiler yakın gelecekte küçülmeyi öngörmeseler bile, bu konuda detaylı bir planlama yapmalıdırlar. İşletme çalışanları ile yakın ilişkiler kurmak, kişilere yönelik değil de birimlere yönelik stratejiler geliştirmek gibi yaklaşımlar küçülme sonrası karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırır.

Ülkemizde son dönemlerde yaşanan ekonomik krizler nedeniyle gerek kamu sektöründe gerekse özel sektördeki işletmeler rekabete dayanabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için giderek artan ölçüde küçülme yolunu seçmektedirler. Bu durum, çalışanların morali, işletmeye bağlılığı ve üretkenliğini olumsuz etkilemektedir. Küçülme sonrasında, işten ayrılanlar kadar, işletmede kalanlarda da duygusal ve psikolojik yönden rahatsızlıklar gözlenmekte, iş performansları azalmaktadır. Bütün bunların önüne geçilebilmesi için işletmeler küçülme politikalarını uygulamaya geçmeden önce iyi planlamalı; daha da önemlisi, küçülme sonrasındaki süreçte doğabilecek huzursuzlukları giderme yollarını önceden belirlemelidir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- American Management Association (1994) AMA Survey on Downsizing, Summary of Key Findings, AMACOM New York, NY.
- Beylerian M & Kleiner B.H. (2003) "Planning For a Leaner, Fitter Company", Management Development Review, Volume 10, 9-11
- Brocker J. (1992) "Managing The Effects of the Layoffson Survivors", California Management Review, Winter 1992, 9-28
- Bureau of Labor Statistics (1998), Job Outlook in Brief 1
- Burke R. (1998) "Downsizing and Restructuring in Organizations, Research Findings and Lessons Learned" Canadian Journal of Administrative Sciences, Volume 15, 297-299
- Cameron K. (1994) "Investigating Organizational Downsizing Fundamental Issues" Human Resource Management, 33, 183-188

**Kamu-İş; C:8, S: 3/2005**

- Cascio W.F.(1993) "Downsizing: What Do We Have Know? What Have We Learned?" *Academy of Management Executive*, Vol.7, 95-104
- DeMause K, Bergmann T, Vanderheiden P, Roraff C. (2004) "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-term Analysis" *Journal of Managerial Issues*, Summer 2004 Vol.16 155-178
- Dolan S. Belout A. & Balkin D.B. (2000) "Downsizing Without Downgrading: Learning How Firms Manage Their Survivors", *International Journal of Manpower*, Vol.21, 34-47
- Drucker (1993), *Post Capitalist Society*, Harper Pres, New York N.Y.
- Francis J.D. & Pett T. (2004) "Retrenchment in Declining Organizations: Towards an Integrative Understanding" *Journal of Business & Management*, Spring 2004, Vol.10, 39-53
- Greenhaigh (1983) "Managing The Job Insecurity Crisis", *Human Resource Management*, 431-444
- Jamrog J. (2004) "The Perfect Storm: The Future of Retention and Engagement", *Human Resource Planning*, 2004 Vol.27 26-34
- Karake Z.A. (1997) "The Relative Index for Downsizing Employees and Corporate Performance", *Information Management Journal*,
- Laabs J. (1999) "Has Downsizing Missed Its Mark" *Workforce*, 78, 30-38
- Lewis D, Frisch M & Greenberg M (2004) "Downsizing and Worker Separations: Modelling the Regional Economic Impacts of Alternative Department of Energy Workforce Adjustment Policies", *Regional Studies*, Feb.2004, Vol.38, 67-84
- Maki N, Moore S, Grunberg L, Greenberg E. (2005) "The Responses of Male and Female Managers to Workplace Stres and Downsizing", *North American Journal of Psychology*, Vol.7, 295-313
- McCann L, Hassard J, Morris J (2004) "Middle Managers, The New Organizational Ideology and Corporate Restructuring: Comparing Japaneese and Anglo-American Management Systems", *Competition and Change*, March 2004, Vol 8, 27-45

**Kamu-İş; C:8, S: 3/2005**

- Minnik D. & Ireland R.D. (2005) "Inside The New Organization: a Blueprint For Surviving Restructuring, Downsizing, Acquisitions and Outsourcing", *Journal of Business Strategy*, Vol.26, 18-26
- Moskowitz (1989) "Companies That Put Parks In Every Pot", *Business and Society Review*, Vol.69, 26-29
- Nelson B. & Burke R. (1998) "Lessons Learned", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.15, 339-354
- Nienstedt P.R. (1989) "Effective Downsizing Management Structure" *Human Resource Planning*, Volume 12, 155-165
- Pava M.L. & Krauzs J. (1995) *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Quorum Boks, Westport, CT.
- Pfeffer J. (1998) *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*, Harward Business School Pres, Boston, MA.
- Raynolds L. (1993) "AMA Forecasts Continued Upswing In Downsizing", *HR Focus*, 1-2
- Sahdev K. (2004) "Revisiting The Survivor Syndrome: The Role of Leadership in Implementing Downsizing" *European Journal of Work and Organizational Psychology* June2004, Vol.13, 165-197
- Stone C.D. (1975) *Where The Law Ends*, Harper & Row, New York, NY. 94
- Tomasko R.M. (1991) "Downsizing, Layoffs and Alternatives to Layoffs", *Compensation and Benefits Review*, 19-32
- Tomasko R.M. (1992) "Restructuring Getting It Right", *Management Review* 10-15
- Wager T. (1998) "Exploring The Consequenses of Workforce Reduction", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.15, 300-309
- Worrall L, Parkes C. & Cooper C. (2004) *The Impact of Organizational Change on the Perceptions of UK Managers*, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, June 2004, Vol.13, 139-164
- Wright B. & Berling J. (1998) *The Executioner's Song: Listening to Downsizers Reflect on Their Experiences*", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Volume 15, 339-354