

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDEKİ ROLÜ: TEORİK YAPIYA KATKI DENEMESİ

* Aykut Göksel

GİRİŞ

Örgütsel Küçülme işletmeler tarafından, genel giderleri azaltmak (Cipolla,1995:1), rekabet yeteneğini arttırmak (Applebaum,1993:437), kaliteyi (Cameron,1991:58) satış hasılatını arttırmak(Wooddard,1999:1), değişime ayak uydurmak (Gowing,1998:18), ve finansal sorunları azaltmak amacıyla (Worrell,1991:673) sık sık kullanılan etkin bir yönetim tekniğidir. **Örgütsel küçülme örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla, fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreçtir** (Göksel,2001:44).

Örgütsel Küçülme uygulamalarında yeniden yapılanma yoluyla örgütsel değişim stratejilerinden yeniden yapılanma (reorganization), süreç yenileme (reengineering), yeniden düşünme (rethinking) kullanılmaktadır. Örgütsel Küçülme sürecinde kullanılan metotlar ise Yöneltilmiş Kademe Azaltma (Delaying), Sıfır Hiyerarşi, Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İşgören Çıkarma, Üretimi Durdurma, Küçülerek Büyüme'dir (Göksel,2001:50-57). Tüm bu uygulamalar işgörenleri etkilemektedir. İnsan kaynaklarının örgütsel küçülmedeki rolünün ne olabileceğinin belirlenmesi işletmeler için yararlı olacaktır. Bu çalışma insan kaynaklarının örgütsel küçülmedeki rolünü, işgörenlerin durumunu teorik bazda ortaya koymayı amaçlamaktadır. Örgütsel küçülme sürecinde işgörenler açısından karşılaşılan sorunlara çözüm yolları önerilmekte ve örgütsel küçülmeye karşı yapılan eleştiriler belirtilmektedir.

1. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsanlarla ilgili sorunlar şirketlerin örgütsel başarı ve rekabetçi avantajları için önemlidir ve bu görev insan kaynaklarına düşer. Büyük örgütsel değişimler (örgütsel küçülme, yeniden yapılanma) başarılı insan kaynakları stratejilerine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi işte uzmanlık geliştirerek stratejik rolünü başarmak için hazırlanmalıdır (Yüksel, 1998:236).

İnsan kaynakları yönetiminin rolü şu alt başlıklarla daha belirgin olur;

- Şirketin insan kaynakları felsefesini ve politikaları geliştirmek
- İş liderlerini geliştirmek
- Farklı iş takımlarını eğitmek
- İş stratejisi üzerinde insan kaynaklarının etkisini tahmin etmek
- Global bir düşünce yapısını uygulamak
- Güçlendirilmiş organizasyon yaratmak
- Örgütsel değişimi yönetmek

* Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

- İşin tam parçası olmak

İnsan kaynaklarının işten çıkan ya da kalanlar için gerekli ihtiyaçları sağlamak, şirketin yeni misyonunu yapabilmesi için gerekli personel ve iletişim stratejilerini belirlemek gibi işlevleri vardır (Cipolla, 1995:3).

İnsan kaynakları bölümünün yardımıyla yöneticiler uzmanlık isteyen pozisyonların tanımlanması, bu kişilerle görüşme yapılması ve bunların seçimi konularını belirlemelidirler (Marshall, 1994:8).

İnsan kaynakları yönetimi daha sorun çıkmadan çeşitli çözüm yolları bulabilir. Bunlardan bir tanesi alternatif kariyer yoludur. Bu yöntem bir yanda belirli bir üretim konusunda odaklanırken aynı zamanda yoğun bilgi geliştirilmesinin diğer fonksiyonlar için de yapılmasıdır. Bu yöntem insan kaynakları bölümünün ana görevi olmalıdır. Bu yöntemle bölümler okullara dönüşür ve yeni süreçlerin öğrenilmesi sağlanırken çalışanların birikimi artırılarak yeni alanlara çekilmesi sağlanır (Womack, 1994:99).

Teknoloji açısından, yeni örgüt gerçeğine katkıda bulunan 4 kuvvet vardır ve bunların hepsinin çalışan insanlar üzerinde etkisi mevcuttur. Birincisi teknoloji değişiminin artan oranı ve yayılmasıdır. Bunun iki önemli belirtisi çalışanlar üzerinde hissedilir. Sadece çalışanların yeni teknoloji ile ilgili yeterlilik ve geçerliliklerini korumak için devamlı öğrenme zorluğu değil ayrıca daha önce işçiler tarafından yapılan işlerin şimdi makineler tarafından yapılması ya da yapılan işin yeni teknoloji ile yeniden tanımlanması sonucu gibi teknolojik gelişmelerin yarattığı belirsizlikle çalışanların karşılaşmalarıdır. İkinci olarak, bilgi çağının bilgi zengini ve iletişim zengini örgütsel bir ortam yaratmasıdır. Bu bilgi bolluğu netlik ve uyumluluk anlamına gelmemektedir. Bilgi zengini ve iletişim zengini ortamlarda çalışan kişiler hazır olan bu yoğun bilgileri organize etme, birleştirme, yorumlama ve değerlendirme zorlukları ile karşı karşıyadırlar. Bu durum çalışan insanlar için stresli bir ortam yaratır. Üçüncü olarak, teknolojik gelişmeden dolayı bir artan bilgi yoğunluğu vardır. Gelişme ve teknoloji kullanımı bilgiyi içerir ve artan bilgi işteki kişilerin yeniden eğitimi ve canlandırılmasının temelidir. Hiçbir çalışan üniversite ve üniversite sonrası eğitimde aldığı tanımlanabilir yetenekleri öğrenerek ve bu yeteneklere dayanarak kariyerini sürdürmeyi ummamalıdır. Bunun yerine bireyler hayat boyu eğitim yeniden eğitim ve zenginliğini kariyerlerinde ilerlerken ummalıdırlar. Devamlı gelişim kavramı yeni örgütsel gerçeğin önemli bir özelliğidir ve bu yeni teknoloji savaş alanında birey ve örgütlere rekabetçi olmayı sağlar. Dördüncü olarak, artan bilgi pozitif geri besleme endüstrisinin bir yükselişi için temel teşkil eder. Klasik ekonomik teori kendi kendini düzeltme mekanizmasının önemini belirtir ve doğal kaynaklara dayalı endüstrilerden oluşur. Bilgi ve bilgiye dayalı endüstriler, yeni bilgilerin devam eden süreçte yeniden yaratılmasına bağlı olarak sürekli artan dönüşler yaratması imkanı vardır (Gowing, 1998:7). İnsan kaynakları yönetiminin tüm bu belirtilen sorunların çözümünde stratejik bir rol oynaması gereklidir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEDEKİ ROLÜ

İnsan kaynaklarına yatırım doğrudan bir finansal getirisi olmadığı için işletmelerin ilk planda önemsemedikleri bir olgudur. Bu süreç yeni teknolojilerin devreye girmesi ile son bulmuştur; çünkü rekabet edebilmek artık yetenekli ve uzman personele ve bunların yeni teknolojiyi kullanmalarına bağlı hale gelmiştir.

Örgütler artan rekabetçi ortamlarda yüz yüze gelmekte ve sonuç olarak çalışanların iş kaybı ve sağlık problemleri oluşmaktadır. Bu yeni örgütsel gerçek şirketleri hem bireylerin hem de örgütlerin mevcut ekonomik iklimde karşılaştıkları devamlı olarak artan zorluklarla buluştuklarında çalışanları destekleyecek sistemleri, üretim şekillerini ve yapıları yaratmaya zorlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi savunmacı ve fonksiyonel olmaktan ziyade sağlıklı ve yapıcı şekilde bu yeni gerçeğe uyulmasında üst düzey yöneticilere, çalışanlara, gruplara ve örgütlere danışmanlık yapılmasında önemli rol oynayabilirler (Gowing, 1998:166-174). Gerçekçi olarak her işletme çeşitli zamanlarda örgütsel tasarımların çeşitli biçimleri için baskılarla karşılaşmayı beklemektedir. Hiçbir işletme sonsuza kadar mükemmel kalamayacağı için hiçbir şirket operasyonlarını yeniden düzenlemek ya da personel indirimine gitmek ihtiyacından daima muaf değildir. Fakat yeniden yapılanma ve süreç yenilemeyi içeren uzun dönem bakış açısı insan gelişimi için kesinlikle bir endişe içermektedir (O'Neil, 1994:12-14).

İşten çıkarmaların, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları üzerindeki etkilerini en aza indirmek için insan kaynakları bölümüne çok iş düşer (Feldman, 1989:53). İşten çıkarma politikalarının duyuruları daha yaygın olmalı ve bu politikalar stratejik insan kaynakları planlarının önemli bir bölümünü oluşturmalıdır. İşten çıkarmayı düşünen yöneticiler maliyetle beraber işten çıkarılanların durumlarını da göz ardı etmeyecek politikaları insan kaynakları yönetimi ile belirlemelidirler (Worrell, 1991:674; Bedeian, 1998:64).

İnsan kaynakları işte kalanlara eğitim ve geliştirme olanakları sağlar, yeni kaynaklar yeni görevleri öğrenmek ve kişisel kabiliyetleri geliştirmek için tahsis edilir. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi örgütsel küçülme başlamadan önce eğitim ve geliştirme işlemlerine başlar ve böylece çalışanlar yapıda ve yönetimde oluşacak değişikliklere hazırlanır. Yeniden değerlendirme sistemi örgütsel küçülme öncesi yeniden tasarlanmalıdır (Cameron, 1991:65).

Örgütsel küçülmede yapılan yanlışlıklar sebebiyle bütün kademelerde azalan nitelikli personel yerine yeniden yetenekli personel alımına gidilmesi ya da yeni pozisyonlara seçimin ya da eğitimin gündeme gelmesi insan kaynakları yönetiminin etkin rol almasını gerektirmektedir. Örgütsel Küçülme sonrası, güvenin yok olması, kalanların suçluluk psikolojisi ve güvensizlik ve depresyon gibi olgular ve sonuç olarak kalanlarda motivasyon eksikliği gibi sorunların çözümü insan kaynaklarının ilgi alanıdır. Yeniden yapılanan şirketler süreç sonunda nitelikli iş görenlerin elde kalmasını isterler. Bu da insan kaynaklarının etkin kullanımı ile olur. Ayrıca toplam kalite yönetimi ya da takım bazlı çalışanlarda insan kaynakları yönetimi etkin olur. Sonuç olarak rekabetçi global dünyada insan kaynağının öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, insan kaynağını etkin yönlendiricerek bir sistem olarak insan

kaynakları yönetimine ihtiyaç her zamankinden daha fazladır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli izlerinden bir tanesi de stratejik plan ile birleştirilmiş zorunlu insan kaynaklarını geleceğin dünyasına hazırlamaktır (Hitt, 1994b:37).

2.1. Örgütsel Küçülme Öncesi İşgörenlerin Durumu

Örgütsel küçülme liderler tarafından başlatılmalı, güçlü bir liderlik ile çalışanlarla interaktif olunmalı ve liderler örgütü nereye götürmek ve ne yapmak istedikleri konusunda açık olmalı, uygulamanın başından itibaren her aşamasında bulunmalıdırlar. Bununla beraber çalışanlar da sürece dahil edilmeli ve her bir iş ve her bir görev için örgüt operasyonlarını analiz etmelidir. Yönetim ve çalışanlar karşılıklı denetleme birimleri kurarak ya da kendi başlarına oluşturdukları birimler aracılığı ile gereksiz işleri, çalışanların zamanlarını nasıl geçirdiğini belirlemeli, etkinliği arttırmak ve örgütsel fazlalıkları ortadan kaldırmak için yollar aramalıdırlar. Başka örgütler tarafından daha önce uygulanmış örgütsel küçülmelerde bulunmuş ekipler ile beraber çalışılmalıdır. Çalışanlar örgütsel küçülmenin sebeplerini anladıklarında, istihdamları belirli bir süre için garanti edilmesi durumunda ve yöneticilere güven duyarlarsa, örgütsel küçülme yumuşak ve etkili bir şekilde uygulanabilir (Argyris, 1994:83; Cameron, 1991:60).

Temel zorluk bir örgütsel küçülmenin zamanlaması, planlanması ve iyi şekilde yönetilmesindedir. Vizyon, misyon ve operasyonlar arasında hızla değişen şartlarda yönetim tarafından bağ kurulması gereklidir (Hitt, 1994a:19). Uygulamadan sonra, üst yönetim devamlı olarak çalışanların davranış ve hislerini izlemelidir (Gutknecht, 1993:26).

2.1.1. Örgütsel Küçülme Öncesi Karşılaşılan Sorunlar

Bireyler, gruplar, örgütler değişimi kendi yaşamları ile mali durumları için bir tehdit olarak algılamakta, buna bağlı olarak bireyler, gruplar ve örgütler değişen gerçeğe bazen uygun olmayan cevap verme eğilimi taşımaktadırlar. Kendilerini korurlar ve sertleşirler. Böylece maksimum olarak üretici ve iş yapıcı olmazlar; çünkü enerji ve birikimlerini başarmak yerine savunmaya yöneltirler (Gowing, 1998:13-17).

Sık rastlanan sorunlardan biri de üst kademe yöneticiler değişimi yaparken kendilerinin davranışlarını değiştirmemekte ve ne değiştireceklerini bilmemekte ya da çok az bilmektedirler. Üst kademe yöneticiler yaratıcı yeni tasarımlar geliştirmemekte ve kendi düşünüş ve uygulamalarını değiştirmekte zorlanmaktadır. Örgütsel küçülmeyi sadece teknik bir süreç olarak görmek örgüt kültüründe bir değişim gereği hissetmemek, konuya basit bir şekilde maliyet ve çalışan sayısını azaltmak olarak bakmak süreçte insan boyutunun unutulmasına, dolayısıyla karşı koymaların oluşmasına sebep olmaktadır. Zaten bilinmeyen korkma, iş güvencesi tehdidi, yeni düzende alınacak yer, değişimi anlamama, konsantrasyon bozukluğu, gelecek korkusu yaşayan çalışanlar, karşı koymalara eğilimli olmakta (Boiney, 1998:251), yönetime güven kaybı duymaktadırlar. (Ambrose, 1996:17)

2.1.2. Örgütsel Küçülme Öncesi Sorunların Çözüm Yolları

Yöneticiler bütün operasyonu kontrol ederek her bir boyutu vurgulamalı, amaçları belirlemeli ve çalışanların bunu anladığından emin olup uygun atmosferi sağlanmalıdır. Böyle bir liderlik olmaksızın, çalışanlar değişim vizyonuna şüpheli bakabilir, değişime karşı direnç ve yönetime karşı güvensizlik oluşabilir (Strebel, 1996:92; Cameron, 1991:60)

Çalışan değerlendirme sistemi yeniden düzenlenerek işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmeli, ve hangi pozisyona, hangi uzmanlığı olan kişinin geleceği baştan itibaren planlanmalıdır (Marshall, 1994:6; Strebel, 1996:92). Süreçten sendikaları haberdar etmek ve iletişim içinde olmak işletmeye avantajlar sağlayabilmektedir (Cipolla, 1995:3).

Çalışan sayısının azaltılmasından ziyade maliyet azaltıcı yöntemler kullanılmalıdır. Eğer çalışan sayısını azaltmak gerekli ise uygun büyüklük iyi hesaplanmalı (Hitt, 1994a:27), yöneticiler işine son verilecek kişilerin dışarıda bir firmaya yerleştirilme programına yardımcı olmalı ve bu kişilere yardım sağlanmalıdır. Çalışanlara part-time çalışma imkanı sağlanması da, işten çıkarılacak kişilerin daha fazla gelir elde etme ve yeni iş bulmalarına olanak sağlamaktadır (Feldman, 1992:60).

Bir başka çözüm yolu da işten çıkarmak yerine bütün çalışanlardan, başkandan en düşük ücret alan çalışana kadar ücret kesintisi yapmak olabilir. Bununla beraber erken emeklilik ek tazminatlar, çeşitli avantajlar sağlanarak teşvik edilebilir (Gutknecht, 1993:32).

İşletmeden ayrılacaklar için geliştirilmiş ayrılma planları yapılmalı kariyer karar seminerleri sunulmalı ve ayrılmaya karar verenler ya da atılanlar için dışarıda iş bulma çabalarına yardımcı olunmalıdır. Eğitim hizmetleri her çalışan için ve yönetimin her kademesine sağlanmalıdır.

2.2. Örgütsel Küçülme Sonrası İşgörenlerin Durumu

İşten çıkarmalardan sonra geride kalan çalışanlar sık sık suçluluk, kızgınlık veya rahatlama hissederler. Suçluluk ya da belki kızgınlık birlikte çalışılan kişi kovulduğu zaman oluşur. Başlangıçta işini koruyan çalışan pozisyonuna sahip olduğu için mutlu olmasına rağmen gelecekte işten çıkarma tehdidi genellikle mevcuttur (Gutknecht, 1993:26).

Baştan sona bütün kademelerde uygulanan azaltmalar çalışanların dikkatinin çekilmesinde, bütün örgüt üyelerinin enerjilerinin hareketlendirmesinde, ve değişime karşı koymanın üstesinden gelinmesinde etkili yollardır. Bu durum işletme tarafından karşılaşılan durumun ciddiyetini göstermesi bakımından da önemlidir ve firmayı yeni yaklaşımların ihtiyacı bakımından uyarır. Azaltmalar firmanın durumunun kabul edilemez bir halde olduğunu gösterir. Genelleştirilmiş örgütsel küçülme adam kayırma suçlamaları ve potansiyel yasal ve sözleşme suçlamalarından işletmeyi korur (Cameron, 1991:60-61)

Çalışanların işleri ortadan kaldırılmasına rağmen bir müddet daha ücretlerini almalarına izin verilmesi ve bu arada başka bir iş bulmalarına ya da işletme için değer yaratan bir iş yaratmalarına olanak tanınabilir. İşte kalanların yeniden eğitim

masrafları karşılanabilir. İşletme, örgütsel küçülme sonrası işgörenlerden yeni ürün hizmetler için daha gayretli olmalarını isterken yaratıcılıklarını kullanmaları için teşvik edebilir. Bu durumda yönetim sıklıkla işgörenlerden iş süreçlerini geliştirmelerini ya da maliyet ve satışlar üzerinde iyileştirme yapacak fikir ve projeleri oluşturmalarını beklemektedir.

2.2.1. Örgütsel Küçülme Sonrası Karşılaşılan Sorunlar

Yönetim ve çalışanlar değişimi farklı görürler. Yönetim değişimi operasyonları strateji ile birleştirerek şirketi güçlendirme fırsatı ve kariyerlerinde ileri gitme fırsatı olarak algırlar. Çalışanlar ise dengeleri bozan ve rahatsızlık yaratan unsurlar olarak görürler (Strebel, 1996:86).

Örgütsel küçülme, işte kalan çalışanla yönetim arasındaki karşılıklı güvene dayanan sosyal kontratın bozulması yol açar. Örgütsel küçülme sonrası işletmenin tutmak istediği insanlar arasında da huzursuzluk (O'Neil, 1994:15), şüphencilik, yönetime güvensizlik, (Ambrose, 1996:3-13; Marks, 1992:21), kızgınlık, moral bozukluğu, aile sorunları (Applebaum, 1999:442), verimsizlik (Hitt, 1994a:87; Cameron, 1991:58), iş tatminsizliği (Long, 1995:56) artar, örgüte bağlılık, geleceğe güven (Tyler, 1992:6) azalır. Kaliteli personel iş bulmada zorlanmadığı için sıranın bir gün kendine geleceğini düşünerek iş fırsatlarını araştırmaya başlayabilir. Kalanlar arasında işletmede risk almamak eğilimi artabilir. Bunun sebebi cezalandırılmak korkusudur. Kalanlar kısa vadeli kararlar verirler; çünkü işletmenin geleceğinin belirsizliği, ilerleme şansının azlığı gibi faktörlerden dolayı kalanlar arasında iş güvenliği olmadığı için (Shah, 2000:101) stres artar (Gotlieb, 1994:1) ve ayrıca işten çıkarılanlar için suçluluk duygusu oluşur (Marks, 1992:21). Sonuç olarak Örgütsel küçülmenin istenmeyen sonuçları kötü uygulama ve kötü kararlarla birleşirse, işletmenin istediği sonuca doğru ilerlemesini engeller (Hitt, 1994a:3).

Çalışanların yeni bir bölüme kaydırılması işin, statünün, faydaların, gelirin ve fırsatların kaybı anlamına gelir ve bu durum örgütsel küçülme sürecinin sonuçlarıdır. Çalışanlar arasında sabotaj, hırsızlık ve idealizm kaybı (Miller, 1994:9) işten atılmalarda gösterilen reaksiyonlardandır (Ashford, 1989:803).

İşgörenlerin yaşadığı bu zorluklar, yenilenen krizlerde pazar ve işin ihtiyacına yeniden odaklanamama sorunu, işgörenlerin işlerini pasif bir şekilde işlerini sürdürmelerini, yöneticileri suçlamalarını ve hatalarını kabul etmemelerini ortaya çıkarmaktadır (Train, 1991:7). Bu sebeplerden dolayı işletme gerek duyduğu esnekliği kaybeder. Belirsiz konularla baş etmek zorlaşır ve karar süreçlerinde merkezileşme artar; çünkü üst yönetim kaynakları idare ederken yaptığı hataları artık göze batar ve daha az kabul edilebilir olur (Cameron, 1987:127).

Örgütsel küçülme stratejik planlamanın belirsiz bırakılan bir unsuru, işten çıkarmalardan sonra şirketin toplam işi için insan kaynakları planıdır. Sık sık bütün seviyelerdeki çalışanlar daha uzun saatler çalışmak, daha az çalışanla iş yapmak zorunda kalmaktadırlar. Başlangıçta işini koruyanlar fazla mesai yaparak bu işleri yapacak olmalarına rağmen, bunu yapmak için isteksiz davranmaktadırlar. Böyle durumlarda tek motive eden unsur korkudur (Gutknecht, 1993:32).

İşgörenlerin sorunların yanında örgütte de bazı sorunlar oluşur. Bu çerçevede örgütlerde etkin iletişimin zayıflaması, yetenekli personelin yitirilmesi halinde rekabet ve örgüt hafızasında kayıplar, esneklikte, üretimde, karlılıkta, yaratıcılıkta,

örgütsel öğrenmede azalmalar görülmektedir. (Applebaum, 1999:442; Attaran, 2000:195)

2.2.2. Örgütsel Küçülme Sonrası Sorunların Çözüm Yolları

Örgütsel küçülme sonrası karşılaşılan sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Küçülen işletmede kaliteli çalışanları tutmanın en iyi yolu iletişimdir. İletişim güveni güçlendirir ve değişimi güvene zarar vermeden sağlar ayrıca bölümler arası ilişkiyi geliştirir, sorun çözmeyi hızlandırır (Woodard, 1999:2). Liderliği vurgulamak, takımı bireyin üzerinde tutmak (Hitt, 1994a:27), iş görenlere karşı adil olmak (Kakabadse, 2000:79), çalışanların inisiyatiflerini arttırmak , iş görenlere daha fazla kaynak ayırmak (Gowan, 1999:75), morallerini yüksek tutmak , onları övmek (Cameron, 1991:65) kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak (Miller, 1994:11), kollektif bir sorumluluk bağı kurmak (Majchrzak, 1996:99), işletmede kalanların karşılaştıkları sorunları çözmeye yardımcı olacaktır.

İnsan sermayesinin eğitim programları yoluyla gelişimi öncelikli konudur. Eğitim ve gelişim yöntemleri ile, ayrıca ortak bir dil, hedef ve kültür yaratmak, çalışanlar için önemli ve gerekli yeteneklerin kazanılması ile rekabetçi zorluklara karşı güç kazanmak kolaylaşmaktadır. Güçlü bir liderlik ile, sürekli bir şekilde amaç ve hedeflerin belirtilmesi çekirdek uzmanlıkların güçlendirilmesini sağlamaktadır (Hitt, 1994a:10).

İşten çıkarma anında ve sonrasında iş görenlere yardım edecek birimlerin, işten çıkarma işlemlerini yürütecek çalışan takımların kurulması ile aile danışmanlığı ve psikolojik yardım sağlanması (Perkins, 1987:1-2; Train, 1991:7; Thach, 1994:42-45), ayrıca işten çıkarılacakların yeniden başka şirketlerde işe yerleştirilmesi (Astrachan, 1995:47; Parkhouse, 1988:73) için çaba gösterilmelidir. (Gutknecht, 1993:32)

Eğitim çalışmaları içinde, öz geçmiş yazma kursları, kariyer danışmanlık kursları, iş arama, iş görüşmesi teknikleri yeni yapacakları işlerle ilgili kurslar bulunmaktadır (Ambrose, 1996:35) Bu tür eğitim çalışmaları devamlılık göstermelidir (Hitt, 1994b:61).

İşten çıkarılacak ve çıkarılanların finansal kayıplarını azaltmak ve işsizlik stresinde korumak için yüksek tazminatlar , toplu para verme, sağlık sigortası yapma, erken ve gönüllü emekliliği özendirme (Reimann, 1993:803) gibi yöntemler kullanılabilir.

İşten kalanlar genelde şu dört şekilde işten çıkarılmanın sorunları ile uğraşabilirler. Bunlar pozitif düşünce, hareket, yardım arama, kaçınmadır. Pozitif düşünce genelde kişinin kendine bulunduğu durumun kendi avantajına dönüşeceğini, hareket, zamanını ve enerjisini işine ayırması gerektiğini, yardım arama , içinde bulunulan durum hakkında bilgi edinmesini, kaçınma ise içinde bulunulan durumdan dolayı kendini izole etmeme ve sorunlarla yüzleşmesi gerçeğini ifade eder (Armstrong-Stassen:127).

İnsan kaynaklarının işten çıkartılacaklar için başka işe yerleştirme çabaları dış işe yerleştirme (outplacement) olarak adlandırılabilir. Bu yöntem işgörene yapılacak en iyi yardım yoludur (Cascio, 1993:99). En iyi dış işe yerleştirme işlemi etkin bir şirket yönetimi ile iş dünyasında geniş bir tecrübesi olan ve insan doğasını bilen

kişilerin bilgilerinin birleştirilmesi ile olur (Parkhouse, 1988:73). Dış işe yerleştirme programları eğitimleri de içerecek bir şekilde dikkatlice hazırlanmalıdır.

3. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEME KARŞI GÖRÜŞLER

Örgütsel küçülme girişimleri sık sık amaçlarını başarmada kavramı basitleştirmelerinde dolayı yetersiz kalmaktadırlar. Örgütsel küçülme yapısal dönüşümleri içerdiğinden dolayı problemlidir. Uygulama hissedarların zenginliğini artırmak için yapılmakta ve örgütsel etkilerin işçiler üzerinde yarattığı sorunları önemsememe eğilimi yaygındır.

Örgütsel küçülme ciddi olumsuzluklara sahiptir. Örgütsel rahatsızlıklar doğurma eğilimi, huzursuzluk durumu ve endişe yaratması gelecek kaygılarının doğmasına sebep olur. Süreç içinde huzursuzluğun yerini travma alır. Bu yöntem mekanik ve tamamıyla insan kavramından yoksundur.

Şirketler yakın dönem işlevsel performans ve finansal sorunlara odaklanırken çeşitli yeniden yapılanma projelerini sürdürürler. Her bir proje etkileyici sonuçlar yaratsa bile parçalı yaklaşım şirketin tam potansiyelini sınırlar. Koordinasyonsuz, plansız ve kötü yönetilen Örgütsel küçülme projeleri işletmenin çekirdek yeteneklerini desteklemez (Long, 1995:20).

Süreç sonunda genellikle aynı işi yapmak için daha az kişi kalır ve yapılanma sonunda en uzman olanlar ilk ayrılanlar olurlar. Bu durum işletmeyi ciddi rekabet dezavantajları ile karşı karşıya bırakabilir. Hatta bu süreçte yerinde kalanlar için ayrılan eğitim bütçesine önem verilmemesi şirketi içinden çıkılması çok güç şartlara sürükleyebilir. Ayrıca çalışanların kendi pozisyon ve faydalarını koruma çabaları şirketin uzun dönemde çıkarlarına zarar verir.

Örgütsel küçülmenin istenen sonuçları doğuramamasının bir sebebi de bu sürecin çok sık olarak sadece çalışan sayısının azaltılması olarak görülmesi ve onların yarattığı maliyetleri azaltma isteğidir. Halbuki azaltılan insanlarla beraber bu insanların bilgi, tecrübe, entelektüel sermaye ve üretici güçleri de işletmenin toplam kapasitesinden azaltılmaktadır (Bedeian, 1998:58-65).

İşletmeler çoğunlukla olarak kim ayrılacağını önemsemeyizler. Buna rağmen üst düzey yöneticiler yoğun olarak maliyetleri azaltmaya odaklanırlar. Şirketin gelecek stratejisine yeteri kadar dikkat etmezler (Marshall, 1994:1). İşletmeler genellikle örgütsel küçülmeden sonra kalan çalışanların moral ve kalitelerini yükseltmede başarısız olurlar. Büyük işçi çıkarmaları ve fabrika kapamaları hem işçiler, hem de firmalar için maliyeti artırır (Worrell, 1991:663).

Yöneticiler sadece mal ve hizmet üretmeye odaklanmışlar ve bir organizasyonun insanların bir topluluğun olduğunu unutmuşlardır. Eğer uzun dönem şirket bağlılığı ve yaşamı, iş kapsamının değişmesini gerektiriyorsa yöneticiler diğer insanların fikir ve gözlemlerini dinlemelidirler. Organizasyonlar insanlara fikirlerini geliştirmeleri için hak tanınmalıdır. Çalışanlar başarısızlıklardan dolayı hemen cezalandırılmamalıdır. Başka bir ifadeyle yöneticiler diğer çalışanlarla beraber risk olarak ve taze fikirler arayarak yönetim yapmalıdırlar (Geus, 1997:55).

Örgütlerin çalışanları önemsemeleri için üç temel sebep vardır. Birincisi, üretimin temelini insan olduğudur. İkincisi, insani bir uyum işletme bakış açısından yararlı ve akla uygundur. Stratejik avantaj açık bir şekilde, yetenekli, yetkili çalışanlara tüm alanlarda ve seviyelerde bağlıdır. Son olarak, yaratıcı istihdam tüm

olarak toplumun ekonomik sağlığı için önemlidir. Daha çok insan işten ayrılırsa daha az tüketici yeni hizmet ve ürünleri alabilecek, çok daha fazlası ayrılırsa bu daha az tüketim yani daha az üretim demek olacaktır.

Örgütsel küçülmeye, istenilen maliyet düşüklüğünü sağlamadığı, müşteri kaybına sebep olduğu, örgüt içi ilişkilerde sorunlar yarattığı, kârın (Cascio, 1993:95) ve kalitenin düştüğü yönünde de eleştiriler yapılmaktadır.

4. Örgütsel Küçülme ve İş Ahlakı

Örgütsel küçülme kademeli olarak yapılmalı stratejik analizle başlamalı, yapısal dönüşüm iş görenlerle iletişim halinde ve katılımcı bir anlayışla uygulanmalı ve işten çıkarmalar uzun bir zamana yayılarak aralıklı olarak yapılmalı böylece işçinin moral yapısı bozulmamalıdır.

İşten çıkarma toplum tarafında olumlu karşılanmamakta, işverenlerin çalışanların işine son vermede keyfi ve kötü niyetli uygulamalarını sınırlandırmaya çalışmaktadır. Kötü niyetli uygulamalar işletmelerin ünlerinin zedelenmesine sebep olmaktadır (Feldman, 1989:53).

Şirketler kendilerinin sosyal sorumluluklarını işten çıkarma süreçlerinde düşünmelidirler. Bunun sebebi sadece insancılık değil aynı zamanda toplumun iyi niyetinin kaybolmamasıdır. Bunu yapmak için çalışanlarının hayatlarını etkileyen örgütsel küçülme planlarını yaparken çalışanların da bu süreçte yer almalarına özen göstermeli ve bu planın şirketin geneldeki durumundan kaynaklandığını belirtmelidirler. İşten çıkarılanlar genelde kızgınlık, stres, yalnız bırakılma, ihanete uğrama gibi duygular taşımakla beraber, adaletsizlik duygusunun olması ve önceden haber verilmemesi etik olarak yanlıştır (Kickul, 2001:289).

5.Örgütsel Küçülmenin İşçi Çıkarmada Bir Araç Olarak Kullanımı

Birçok gözlemci maliyetlerin gelecek cirolardan daha tahmin edebilir olduğu hakkında hem fikirlidir. Bazı yöneticiler için insan kaynakları maliyeti gösterir. Böylece daha kârlı olmak için işletmeler çalışan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmeyi tercih etmektedirler. Örgütsel küçülme genelde, daha geniş olarak fazlalıklardan kurtulmak yerine çalışan sayısında azaltmaya gitmekte çabuk sonuç veren bir yöntem olarak kullanılmaktadır. (Gowing, 1998:9-14; Cascio, 1993:95)

Başarısız örgütsel küçülme uygulamalarında üst yönetimin yetersizlikleri vardır; çünkü sadece işgören azaltımı tüm örgütü gerçek problemlerden uzaklaştırır. Böyle olunca örgütsel küçülmenin detayları önemsenmez ve sonuç çalışan sayısının azaltılması olarak gerçekleşir (Marshall, 1994:3).

Örgütsel küçülmenin görülebilir gelecekte devam etmesi beklenmesine rağmen, bu süreç öncesi uygulanması gereken iş kayıplarını azaltma politikaları, ücret ve çalışma saatlerinin azaltılması gibi tedbirlerin gerçekte azalma eğiliminde olduğu gözlenmektedir.

SONUÇ

Örgütsel küçülme örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak, bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreç olarak tanımlanabilir.

Örgütsel küçülmede örgütsel değişim, yeniden yapılanma, süreç yenileme, yeniden düşünme stratejileri kullanılarak gerçekleştirilebilir. Örgütsel küçülme sürecinde bu temel yöntemler kullanılırken, yönetsel kademe azaltma, dış kaynak kullanımı, işgören çıkarma, üretim faaliyetlerine ara verme ve küçülerek büyüme metotları da uygulanabilir.

Örgütsel küçülme sürecinde işgörenlerle ilişkilerin sağlıklı bir biçimde düzenlenmesi görevi insan kaynakları departmanına düşmektedir. İlişkilerin düzenlenmesinde ve işgörenlerin karşılaştığı sorunlara çözüm üretmede öncelikle eğitim seminerleri, iyi bir iletişim ve dış işe yerleştirme çabaları önemli bir yer tutmaktadır.

KAYNAKÇA

AMBROSE, Delorese

1996 Healing The Downsized Organizations, New York, Harmony Books

APPLEBAUM, Steven H., S. LAVINGE-SCHIDT, M. PEYTCHEV ve B.SHAPIRO

1999 “Downsizing : Measuring The Costs Of Failure”, Journal Of Management Development, XVII, 5 : 436-463

ARGYRİS, Chris

1994 “Good Communication That Blocks Learning”, Harvard Business Riview, July-August : 77-85

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie

1998 “The Effect Of Gender And Organizational Level On How Survivors Appraise And Cope With Organizational Downsizing”, The Journal of Applied Behavioral Science, XXXIV, 2 : 125-142

ASHFORD, Susan J. , C. LEE ve P. BOBCO

1989 “Content, Causes, And Consequences Of Insecurity : A Theory Based Measure And Substantive Test”, Academy Of Management Journal, XXXII, 4 : 803-829

ASTRACHAN, Joseph H.

1995 “Organizational Departures : The Impact Of Separation Anxiety As Studied In A Mergers And Acquisitions Simulation”, Journal Of Applied Behavioral Science, XXXI, 1 : 31-50

ATTARAN, Mohsen

2000 “Why Does Reengineering Fail? A Practical Guide For Successful Implementation”, Journal Of Management Development, XIX, 9 : 794-801

BEDEIAN, Arthur G. ve A. A. ARMENAKIS

1998 “The Cesspool Syndrome : How Dreck Floats To The Top Of Declining Organizations”, Academy Of Management Executive, XII, 1 : 58-67

BOINEY, Lindsley G.

- 1998 “Reaping The Benefits Of Information Technology In Organizations”, The Journal of Applied Behavioral Science, XXXIV, 3 : 327-346
- CAMERON, Kim. S, S. J. FREEMAN ve A. K. MISHRA
1991 “Best Practices In White Collar Downsizing : Managing Contradictions”, Academy Of Management Executive, V, 3 : 57-73
- CAMERON, Kim. S, D. A. WHETTEN ve M. U. KIM
1987 “Organizational Dysfunctions Of Decline”, Academy Of Management Journal, XXX, 1 : 126-138
- CASCIO, Wayne, F.
1993 “Downsizing What To We Know? What Have We Learned?”, Academy Of Management Executive, VII, 1 : 95-104
- CIPOLLA, Frank P. ve L. K. GOODWIN
1995 “Effective Downsizing Lessons Learned”, Public Manager : The New Bureaucrat, XXIV, 2 : 23-27
- FELDMAN, Daniel C. ve C. R. LEANA
1989 “Managing Layoffs : Experiences At The Challenger Disaster Site And The Pittsburgh Steel Mills”, Organizational Dynamics, XVII, Summer : 53-63
- FELDMAN, Daniel C. ve H. I. DOERPINGHAUS
1992 “Missing Persons No Longer : Managing Part-Time Workers In The ‘90s”, Organizational Dynamics, XXI, Summer : 61-73
- GEUS, Arie De,
1997, “The Living Company”, Harvard Business Review, March-April : 51-59
- GOTLIEB, Leo
1994 “Re-engineering”, The Management Accounting Magazine, October : 7-9
- GOWAN, Mary A. , C. M. RIORDAN ve R. D. GATEWOOD
1999 “Test Of A Model Of Coping With Involuntary Job Loss Following A Company Closing”, Journal Of Applied Psychology, LXXXIV, 1 : 75-86
- GOWING, Marilyn K. , J. D. KRAFT ve J. C. QUICK
1998 The New Organizational Reality, Washington, DC, American Psychological Association
- GÖKSEL, Aykut.,
2001 Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli illerinde Bir Alan Uygulaması , Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara,
- GUTKNECHT, John. ve J. B. KEYS,
1993 “Mergers, Acquisitions And Takeovers : Maintaining Morale Of Survivors And Protecting Employees”, Academy Of Management Executive, VII, 3 : 26-36
- HITT, Micheal A., B. W. KEATS, H. F. HARBACK ve R. D. NIXON

- 1994a “Rightsizing : Building And Maintaining Strategic Leadership And Long-Term Competitiveness”, Organizational Dynamics, XXIII, 2 : 18-33
- HITT, Michael A., R. E. HOSKISSON, J. S. HARRISSON ve T. P. SUMMERS
1994b “Human Capital And Strategic Competitiveness In The 1990’s”, Journal Of Management Development, XIII, 1 : 36-46
- KAKABADSE, Nada ve A. KAKABADSE
2000 “Critical Review – Outsourcing : A Paradgm Shift”, Journal Of Management Development, XIX, 8 : 669-719
- KICKUL, Jill
2001 “Whwn Organizations Break Their Promises : Employee Reactions To Unfair Processes And Treatment”, Journal Of Business Ethics, XXIX : 289-307
- LONG, Carl ve M. V. KOCH
1995 “Using Core Capabilities To Creat Competitive Advantage”, Organizational Dynamics, XXIV, Summer : 7-23
- MAJCHTZAK, Ann ve Q. WANG
1996 “Breaking the Functional Mind-Set In Process Organizations”, Harvard Business Review, September-October : 93-99
- MARKS, Mitchell L. ve P. H. MIRVIS
1992 “Rebuilding After The Merger : Dealing With Survivor Sickness”, Organizational Dynamics, XXI, Autumn : 19-32
- MARSHALL, Robert ve L. YORKS
1994 “Planning For A Restrctured, Revitalised Organization”, Sloan Management Review, XXXV, 4 : 81-92
- MILLER, Michael V. ve C. ROBINSON
1994 “Managing The Disappointment Of Job Termination : Outplacement As A Cooling-Out Devices” Journal Of Applied Behavioral Science, XXXX, 1 : 5-21
- O’NEIL, Hugh. M,
1994 “Resturcturing, Re-engineering, And Ritsthsizing : Do The Metaphors Make Sense?”, Academy Of Management Executive, VIII, 4 : 9-30
- PARKHOUSE, Gerald G.
1988 “Inside Outplacement-My Search For A Job”, Harvard Business Review, January-February : 69-73
- PERKINS, Donald S.
1987 “What Can CEOs Do For Displaced Workers?”, Harvard Business Review, November-December : 90-93
- REIMANN, Berbard. C
1993 “Reengineering Drives Radical Changes”, Planning Review, May-June : 42-47
- SHAH, Priti P.
2000 “Network Destruction : The Structural Implications Of Downsizing”, Academy Of Management Journal, XLIII, 1 : 101-112
- STREBEL, Paul

- 1996 “Why Do Employees Resist Change?”, Harvard Business Review,
May-June : 86-92
- THACH, Liz ve R. W. WOODMAN
1994 “Organizational Change And Information Technology : Managing On
The Edge Of Cyberspace”, Organizational Dynamics, XXIII, Summer :
30-47
- TRAIN, Alan S
1991 “The Case Of the Downsizing Decision”, Harvard Business Riview,
March-April : 2-10
- TYLER, Tom R. , J. Brockner ve R. COOPER-SCHNEIDER
1992 “The Influence Of Prior Commitment To An Institution On Reactions
To Percieved Unfairness : The Higher They Are Harder They Fall”,
Adminisrative Science Quarterly, XXXVII, 2 : 1-22
- WOMACK, James. P ve D. T. JONES,
1994 “From Lean Production To The Lean Enterprice”, Harvard Business
Review, March-April : 93-103
- WOODARD, Beth, M. D. FOTTLER, ve A. O. KILPATRICK
1999 “Tranformation Of An Academic Medical Center : Lessons Learned
From Restructuring And Downsizing”, Health Care Management
Review, XXIV, 1 : 81-97
- WORREL, Dan. L, W. N. DAVIDSON ve V. M. SHARMA,
1991 “Layoff Announcements And Stochhoder Wealth”, Academy Of
Management Journal, XXXIV, 3 : 662-678
- YÜKSEL, Öznur
1998 İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi