

## BAŞARILI ŞİRKET KÜÇÜLMELERİ

Güler İSLAMOĞLU

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, Öğretim Görevlisi, Dr.

*Abstract: Recently, many organizations are downsizing due to globalization, increased competition and technological developments. It is important that organizations plan all the steps before they implement the downsizing. The communication between the top management and employees should be open. Management should not overlook the needs of employees staying in the organization during downsizing because these people would make up the workforce that would pay an important role in the success of the organization in the future.*

### I. GİRİŞ

1970'lı yıllardan itibaren küçülme birçok şirket için zorunlu ve vazgeçilmez bir gerçek haline almaya başlamıştır. Yapılan araştırmalar 1989'dan itibaren her sene üç milyon iş'in ortadan kalktığını ve bu rakamın 1998 sonu itibariyle kırk üç milyona ulaştığını göstermektedir. Hem özel hem kamu sektöründe bir çok şirket daha etkili ve verimli olabilmek amacıyla küçülme stratejisini seçmiştir. Çünkü, piyasalardaki sürekli değişimin getirdiği dinamizm ve şirketler arası rekabet ile globalleşme, şirketlere maliyetlerini kısma, yeniden yapılanma ve çalışan sayısını azaltma gibi önlemler almaktan ve küçülmekten başka bir seçenek bırakmamıştır [1].

1990'lı yıllarda şirket küçülmeleri, çalışanlar, şirketler ve ekonomi üzerindeki etkisi ile global bir olgu haline gelmiştir. Ekonomideki belirsizlikler ve global pazarlar şirketlerin 'biz ne yapıyoruz?' diye oturup düşünmelerine ve durumlarını tekrardan değerlendirmelerine neden olmuştur.

1970 ve 1980'lerin başlarında yaşanan dönemsel küçülmeler sonucunda genellikle mavi yakalılar işten çıkarılmakta iken 1980'lerin ortalarına gelindiğinde beyaz yakalılar da küçülme çalışmalarının hedefi haline gelmeye başlamışlardır. Mavi yakalılar sendikalaşma nedeniyle ücret dondurma karşılığı işlerini koruma konusunda işverenle anlaşma yapabilmektedirler. Ancak beyaz yakalılar, özellikle ilk seviyelerde olanlarının böyle bir ayrıcalığı bulunmamaktadır. Bu nedenle küçülmelerden

en çok onlar etkilenmektedirler. Bu eylemler iş güvenliğini geçmişte kalan bir olgu haline getirmiş ve çalışan sayısının azaltılması olağan bir norm olmuştur [1].

### II. KÜÇÜLMENİN TANIMI

Yeniden yapılanma, doğru büyüklük (rightsizing), işten çıkarma, örgütsel düşüş (organization decline), yeniden örgütlenme gibi çağdaş yönetim terimlerinin küçülme anlamında kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bütün bu terimler bir dereceye kadar aynı şeyleri ifade etse de aslında her biri değişik anlamlar içermekte, küçülmenin bazı boyutlarını ele almakta ve küçülmeyi tam olarak tanımlayamamaktadırlar [1].

Küçülme; şirketin verimliliğini ve performansını arttırmak amacıyla önceden belirlenen hedefler doğrultusunda sistematik bir şekilde işgücünü azaltmasıdır. Bu süreç sonunda şirketin maliyetleri azalmakta, üretim süreçleri ve işgücü verimliliği etkilenmektedir. Bu tanımlamadan da görülmektedir ki şirketler durumlarını düzeltmek amacıyla küçülme yolunu seçmektedirler. Bu işlem yalnızca sorunları olan, karlılığı ve verimliliği azalmış şirketlerin değil, tam aksine büyümekte olan şirketlerin de özellikle yerine getirdikleri bir çalışmadır. Önemli olan bir nokta da küçülmenin sadece belirli bir duruma karşılık tepkici (reactive) ve savunmacı (defensive) bir strateji değil, önceden beklenen proaktif bir strateji de olabildiğidir. Sonuç olarak, küçülme büyük ölçekli, kalıcı işten çıkarmalar ile sistemlerin yeniden tasarlanması, görevlerin yeni bir düzene sokulması ve maliyetlerin düşürülmesini amaçlayan yeni politikaların tanımlandığı proaktif bir stratejidir [1].

Kozlowski ve arkadaşları da (1993) küçülmeyi örgütsel performansı arttırmak amacıyla işgücünün azaltılması doğrultusunda alınan bir örgüt kararı olarak tanımlamışlardır [2].

İşten çıkarma küçülmede en çok kullanılan yöntem olmakla birlikte kullanılabilir daha bir çok seçenek bulunmaktadır [2].

Sadece çalışan sayısını değil yapılan işi azaltma da bir küçülme stratejisi olabilir. Bunun yanı sıra bazı

araştırmacılar da erken emeklilik, yıpratma (attrition) ve başka şirketlere yerleştirme (outplacement) gibi istekli işten çıkmaları da küçülme stratejisi olarak sınıflandırmışlardır [1].

Küçülme, bir şirketin müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak rekabet gücünü ve pazar payını koruyabilmesi için kullanabileceği bir taktiktir. Şirket evlilikleri, satın almalar, yeniden yapılanma, bürokratik işlevlerin azaltılması ve taşeron şirketlere iş verme (outsourcing) sonucu şirket küçülmesi gerçekleştirilebilir. Küçülme, şirkette verimsizliği ve harcamaları azaltarak şirketin pazardaki yerini yeniden değerlendirip gelecekte daha başarılı olması için alınan bir karardır. Fortune 500'deki şirketlerin %80'nin geçen beş yılda bir küçülme yaşadığı belirtilmiştir [1].

Nedenler ne olursa olsun, şirketler her zaman küçülme sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçlara ulaşamamaktadırlar. Şirketler küçülme kararını verirken istedikleri sonuca ulaşabilmek için herşeyi önceden çok iyi planlamalıdır. Küçülme planında hukuksal faktörler, insan kaynakları, ahlaki sorumluluk, personele önceden bildirimler, tazminat ödemeleri, kaç kişinin çıkarılacağı, çıkış tarihleri ve bu süreçte danışmanlık alınacaksa maliyeti çok detaylı bir şekilde yer almalıdır [3]. Bu önermeler ışığında incelenen küçülen şirketlerin başarısızlıkları iki önemli etmene bağlanmıştır:

• Küçülme etkili bir şekilde planlanmamış, yönetilmemiş ve uygulanmamıştır

• Küçülme geride kalan personelde dirence ve boşvermişliğe neden olmuştur.

Bu makalede küçülmenin başarılı olabilmesi için planlamanın, yönetimin ve uygulamanın nasıl olması gerektiği üzerinde durulacaktır.

Başarılı küçülmenin nasıl olması gerektiği konusuna geçmeden önce küçülmenin sadece işten adam çıkarma (layoff) olmadığını vurgulamak gerekmektedir. Uygulandıkları ortam ve uygulanma şekilleri bakımından aralarında farklılıklar olmakla birlikte her ikisinde de işteki çalışan sayısında ve çalışan maliyetlerinde bir düşüş olmaktadır. Ancak, küçülme bir şirkete birçok stratejik üstünlük sağlarken işten adam çıkarma uzun vadede olumsuzluklarla sonuçlanabilir. Şirket küçülmesi büyüme veya küçülme döneminde olabileceği gibi, işten adam çıkarma sadece küçülme döneminde olabilir. Hem küçülme hem işten çıkarmada çalışan sayısını azaltma temel amaç olabilir ancak ele alınış şekilleri farklıdır. Küçülme ileriye yönelik yapılan bir yatırımdır ancak işten adam çıkarma aniden çıkan bir soruna karşılık geliştirilmiş ani bir çözümdür. İşçi maliyetlerini azaltma sadece işten adam çıkarma ile yapılmaz. Bazı şirketler çalışma saatlerini ve ücretleri düşürerek bu soruna çözüm bulmuşlardır [4]. Bu nedenle küçülme

yalnızca işten çıkarma değildir. İşten çıkarma küçülmenin bir parçası olarak ele alınabilir.

Right Associate Danışmanlık firmasının yaptığı bir araştırma küçülen şirketlerin %70'nin işe alımı dondurduğunu ortaya koymuştur. Diğer küçülme seçenekleri ise [1].

- İlgisiz iş alanlarından çekilme
- Görevleri, hiyerarşik seviyeleri ve bölümleri yok etme
- Sermaye varlıklarını satma
- Fazla mesai çalışmalarını kısıtlama
- Çalışanları yeniden eğitime ve örgütlenme olarak sıralanabilir.

### III. KÜÇÜLME NEDENLERİ

Küçülme kararı alınırken beklenen sonuçlar gayet açıktır Bunlar [3].:

- harcamaların kısılması (lower overhead)
- daha rahat iletişim
- daha az bürokrasi
- daha fazla girişimcilik
- çabuk karar alabilme
- üretkenliğin artırılması olarak sıralanabilir.

Labib ve Applebaum (1994), şirketlerin hangi nedenlere bağlı olarak küçülmeye gittiklerini şöyle sıralamıştır:

- Birleşmeler veya satın almalar
- İflası geciktirmek için yapılan küçük bir ayarlama
- Özelleştirmeye hazırlanmak için
- Global pazarda rekabet gücünü koruyabilmek için masrafları azaltma

Yapılan araştırmalar ve uygulamaların gözlemlenmesi sonucu şirketlerin hangi nedenlerle küçülmeye karar verdikleri ve ne gibi sonuçlar aldıkları aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır [1].

a) Ekonomik şartların zorlaştığı günümüzde şirketler daha fazla borçla boğuşurken maliyetlerini düşürme amacıyla küçülme yolunu seçmektedirler .

b) Globalleşme sonucu genişleyen pazarlarda rekabet güçlerini koruyabilmek amacıyla şirketler küçülmeyi en kolay yol olarak seçmektedirler.

c) Şirketlerin 1980'lerin başlarında, rakipleri karşısında güçlerini korumak amacıyla eleman sayısını azaltarak küçülme yoluna gittikleri belirtilmiştir. Ancak bu trend 1990'lara doğru şirketlerin global pazarlarda rekabet güçlerini koruyabilmeleri amacıyla devam etmiştir. Yapılan tahminler gelecek yıllarda da küçülmelerin daha da artarak devam edeceğini öngörmektedir çünkü şirketler daha önceki küçülmelerini doğru planlayıp uygulayamadıkları için bu başarısız küçülmelerin bedelini daha da küçülerek ödemek zorunda kalacaklardır.

d) Küçülme başka küçülmeleri getirmektedir. Kodak 1982'den 1992'ye kadar dört kez küçülmüş, Xerox, IBM ve Dijital Equipment da 1990'lı yıllarda bir çok küçülme yaşamıştır.

e) Şirketler pazar payı kaybedip karlılıkta azalmalar olunca derhal küçülme kararı almaktadır. Aslında bu tamamen en kolay çözüm olan 'pazar liderini takip et' (follow the leader-zero-sum game) stratejisinden başka bir şey değildir

f) Küçülme ayrıca teknolojik gelişmeler sonucu da meydana gelebilir. Çünkü teknolojik gelişme sonucu makineler üretkenliği arttırıp daha az insan gücüne ihtiyaç duyulmasına neden olduğu için makineler insanların işini yapmaktadırlar.

g) Ekonomideki durgunluk ta küçülmeye neden olmaktadır.

h) Şirket evlilikleri, satın almalar da bir başka sebep olarak sıralanabilir.

Şirketlerin küçülmeden bekledikleri daha çok maddi kazançlardır. Ancak kişisel etkiler ve işlemin çok hassas bir süreç olması nedeniyle şirketler bu beklentilerini karşılayamaz hatta çoğu zaman tam tersine zararlı da çıkabilirler. Bu nedenle işlem gerçekleştirilirken zararların ve olumsuz sonuçların en aza indirilmesine çalışılmalıdır. Bu nedenle de bu süreci çok dikkatlice planlamalıdır.

#### IV. KÜÇÜLÜRKEN NELERE DİKKAT ETMELİ?

Robert Tomasko (1987), 'Downsizing, Reshaping the Corporation for the Future' adlı kitabında şirketlerin büyüklüklerini (size) koruyup yönetebilmeleri için beş önemli noktaya dikkat etmeleri gerektiğini belirtmiştir [5]:

#### a) Gerektiğinden önce başlayın

Küçülmeyi planlamak beraberinde başarıyı da getirecektir. Çoğu zaman şirketler insanları işten çıkardıktan sonra şirkette işi yapacak doğru insanların yeterli sayıda kalmadığını farketmektedirler. Planlama döneminde bütün seçeneklerin önceden bilinmesi çok önemlidir. Bunun için iki önemli strateji bulunmaktadır.

#### 1. İtme-çekme stratejisi (push-pull strategy):

İtme stratejisi (push strategy), çalışanı işten çıkarmaktır. Kimin işten çıkarılacağı kararı genellikle bugüne kadar gösterilen performansa ve bundan sonraki potansiyel katkılara dayanarak alınır. Bu kararda ayrıca cinsiyet, azınlık, amatörlük, özürülü olma hali ve yaş da etkili olabilir.

Çekme stratejisi (pull strategy) bir çok kişiyi bir anda işten çıkarmaya yöneliktir. Burada tüm çalışanların belli bir yüzdesi veya bir bölümün tamamı işten çıkarılabilir. Çekme stratejileri daha yumuşak olup belirli sayıda kişiye istekli emekli olma teklifi sunulabilir. DuPont erken emeklilik teklifi yapıp altıbinbeşyüz kişinin bu teklifi kabul edeceğini planlamıştır. Fakat, sürpriz olarak iki katı kişi başvurmuştur. Bu beklenmedik durum karşısında bir kısmını yerine başka kişiler bulana kadar tutabilmiş ve kaybetmek istemedikleri bir çok kişi de işten ayrılmıştır [5].

2. Ücret azalmaları istem dışı iş değişikliği stratejileri: Çalışanlar genelde ücret düşüklüğünden hoşlanmamakla birlikte işten çıkmamaktadırlar. Diğer seçenekler ise kısaltılmış haftalar, iş paylaşimleri ve kişinin yeni işlerle görevlendirilmesi olabilir.

#### b) Küçülme için hazırlanın

İşlerin azaltılmasından sonra en önemli şey şirketin aksaklık çıkmadan çalışabilmesidir. Görev takımları (task forces) kurularak sistem ve örgüt değişimlerine uyumu kolaylaştırmaları sağlanabilir. Hedefler çok açık olarak belirlenmelidir. Müdürler ve üst yönetim birlikte çalışmalı ve çalışanların tam desteğini almaya çalışmalıdırlar. Çalışanlara doğru bilgiler doğru kaynaktan ulaştırılmalıdır. Ayrıca üst yönetim her zaman çalışanına yakın olmalı ve onlara her türlü bağımsızlık, esneklik sağlanıp güdülenmelidirler.

#### c) Tabanca yerine tüfek kullanın

Şirket yapısını değiştirirken her alan ayrı ayrı değerlendirilmeli ve fazlalığın nerede olduğu dikkatlice tespit edilmelidir. Şirketler büyüdükçe danışmanlık kadroları gereksiz yere şişirilmekte ve icrai görev yapanlardan daha fazla danışman kadrolar oluşmaktadır. Bu kadroların gerekli olup olmadığı ve hangilerinin icrai görev yapan kişilere devredilebileceği dikkatlice

hesaplanıp ona göre iş azaltmalarına gidilmelidir. Örneğin, General Motors şirketi yönetim kadrosunda sadece danışmanlık veren, analizler yapıp yöneticilere servis veren kişilerin çokluğundan dolayı sürekli eleştirilmiştir. Çünkü bu kadroların hiçbirinin doğrudan araba yapmayla bir ilgisi yoktur. Kuzey Amerika'daki GM şirketi yüz bin beyaz yakalı fazlalığıyla çalışmaktadır. Bir çoğu, en alt kadrolardan en üst seviyeye kadar değişik unvanlar almış müdürlerdir [5].

Bu sorun sadece otomotiv sektörüne özel olmayıp bazı sektörlerde durum daha da vahimdir. 1976 yılında ATT şirketinde üretimde çalışan her doksan dokuz işçi için danışmanlık görevi yapan (staff workers) yüz kişi bulunmaktaydı. Amerika'da Bureau of Labor Statistics'in verdiği sonuçlara göre; Amerikan fabrikalarında 1950-1980 yılları arasında işe alım arttıkça, üretimde çalışmayan kişilerin sayısı, direk olarak üretimde çalışanlara oranla beş kat daha fazla artmıştır [5].

d) Sürekli büyüklüğünüzü ve yapınızı kontrol edin

Küçülme uygulanmaya başladıktan sonra her şey kuralına uygun yapılmalı gereksiz yere yönetim katmanlarının oluşması engellenmelidir. Bu nedenle iletişimin çok açık olması, bilgisayarların bu konuda yardımcı olabilmesi için programlanması gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları çok iyi planlama yapmalı ve eleman seçimi yapılırken elemanın çok iyi yapılarak gerçekten başarılı olabilecek kişilerin seçilebilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, kurulan performans değerlendirme sistemi ile de işini yapmayanların işte kalamayacakları bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanları sadece dikey terfi sistemi anlayışından uzaklaştırıp yatay geçişler konusunda şevklendirmeli ve herkesin her işi öğrenmesi sağlanmalıdır.

e) Maliyet ve işten daha fazlasını düşünün

Küçülmenin amacının ne olduğu hiç bir zaman unutulmamalı ve uzun vadeli düşünülmelidir.

Deloitte Touche Thomatsu Şirketinin İnsan Kaynakları Grubu'nun hazırladığı bir raporda (1963) Yeni Zelanda'da gerçekleşen küçülmelerde esas amacın maliyetleri düşürmek olduğu görülmüştür. Ancak, şirket kültürünü değiştirerek müşteri taleplerinde meydana gelen azalmalara şirketin ayak uydurmasını sağlamanın da ikinci amaç olarak ortaya çıktığı bildirilmiştir. Burada anahtar kelime 'ayak uydurma'dır ve bu da küçülmeye karar vermeden çok önce başlayan uzun bir karar verme süreci gerekliliğini ortaya koymaktadır [4].

## V. KÜÇÜLMEME KARAR VERME

Küçülmeye karar vermeden önce bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Aşağıdaki liste planlama döneminin

ana bölümünü oluşturup ilk kararı etkileyecek olan etmenleri ön plana çıkarmaktadır [4].

- Şirketin rekabet gücünü inceleyip tanımlayın (şirket stratejisi, kültürü ve sosyal paydaşlar (stakeholder) üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak)

- Şirketin rekabet gücünü koruyabilmesi için en uygun işgücünü belirleyin

- Beceri ihtiyaç (skills need) listesi hazırlayın

- Şirkette var olan becerilerle ihtiyaç duyulan becerileri karşılaştırın

- Şirketin İnsan Kaynakları uygulamalarını değerlendirin

- İlgilenilmesi gereken kritik insan kaynakları konularını ortaya çıkarın

- Kritik konularla ilgili çeşitli çözümler üretin (eğitim, işe adam alma, işten adam çıkarma, performans yönetimi, kişilere değişik beceriler kazandırma, çalışanların bölümler arası transferi veya bir kaç işi bir arada yapabilmeleri gibi)

- Çözümlerin olumlu ve olumsuz etkilerini düşünün (planlama ve uygulama işlemleri, maliyet ve getireceği kazançlar gibi)

Küçülme kararı, yönetimin insan kaynaklarını en iyi şekilde (optimal utilization) nasıl kullanabileceğini planlaması sonucu oluşmalıdır. Aslında, şirket bu amaca ulaşabilmek için neler yapabileceği konusunda bütün seçenekleri ortaya çıkardıktan sonra küçülme kararı vermeyip başka yöntemler seçebilir. Bu nedenle yukarıdaki listedeki ilk nokta çok önemlidir Çünkü bir şirket, rekabet gücünü inceleyip tanımladıktan sonra rekabet gücünü koruyabilmek veya daha fazla güçlendirebilmek için gerekli olan en uygun örgüt yapısı için gerekli işgücünü de belirleyebilir. Bu örgüt yapısı da belirlendikten sonra var olan yapıda ne tür değişiklikler yapılması gerektiği de çok açık bir şekilde gözler önüne serilecektir.

Tabii ki, bu sırada bu geçişin nasıl olması gerektiği ve ne kadar zaman alabileceğine de şirket stratejisinde yer verilmesi gerekir. Eğer yapılması gereken değişiklikler arasında işe eleman alımı da gerekliyse, bunun çok detaylı ve hedeflenebilir ölçüde planlı bir şekilde yapılması gerekir, belirsizliğe hiç yer yoktur. Bu durumu değişik bir şekilde şöyle açıklanmıştır: 'Eğer küçülme macerası hazırlanmış planlarla yapıp kesinlik taşımıyorsa ve işler hemen şu andan itibaren yapılmaya başlanmıyorsa, Beş-yıllık planı Umut Tarlalarına

(Promised Land) ulaşmak için bir harita gibi kullanmak sizi sadece bir hiçliğe veya cehenneme götürür [4].

Küçülmenin neden gerekli olduğu yönetim tarafından çok açık şekilde belirlenmelidir. Bu süreç şirketin stratejik planları, kültürü ve diğer şirket işlevleri (finans, pazarlama vs.) ile uyum içinde yürütülmelidir. Şirketin uzun ve kısa vadeli hedeflerine göre gerekli işgücü tespiti yapılmalıdır. Şirketin iflası gibi bir durum söz konusu olmadığı müddetçe bu süreç sadece kısa vadeli maliyet azaltma planları ile yürütülemez. Ancak iflas durumlarında çok pahalı işe son vermeye yer verilebilir. Ancak, şirketler hiç bir zaman işten eleman çıkararak kendi rekabet güçlerini koruma yoluna gitmemelidirler [4].

Yukarıdaki listede verilen en son madde olan çözümlerin olumlu ve olumsuz etkilerinin düşünülmesi çok önemli bir yer tutar çünkü küçülmeyi planlayanlar ve uygulayanlar, küçülmenin işten çıkarılmayanların morali ve buna bağlı olarak üretkenliği üzerindeki etkisini düşünmezler ise, daha ilk adımda beklenen olumlu etkiler geri tepebilir. Eğer küçülmede insan kaynaklarındaki yeniden yapılanma sadece işten adam çıkarmadan ibaret ise ve geride kalanlar küçülme konusunda bilgilendirilmezler ise hiç bir zaman kendilerini şirkette kalıcı (stayer) olarak görmeyeceklerdir ve gerçek bir geride kalan (survivor) olacaklardır Geride kalanlar, işlerini kaybetmedikleri için rahat bir nefes aldıktan sonra günlerini gidenler için yas tutarak geçirirken, gerçek kalıcılar yeni rollerini kabullenip yeni amaçlara ve görevlerine sıkı sıkıya sarılacaklardır [4].

Aslında şirketler yeniden yapılanma süreci içinde yöneticileri çok büyük bir stres ortamına itmektedirler. Küçülme planları yapılırken üst kademe yöneticilerin, icrai görevde bulunanların ve tüm yönetim kadrolarındakilerin yaşayabilecekleri göz ardı edilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, küçülmeden sonra şirkette kalan kişilerin uyuşukluk, suçluluk, yorgunluk, kızgınlık, boşluk hissi, somurtup oturma, aşırı dikkat veya aşırı çalışma gibi tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yaratıcılıklarında azalma, işin anlamsızlaşması ve işi hor görme gibi duygular içinde oldukları da tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, şirketler tam kapasite çalışmayan, üretkenliği, morali, ve işe sadakati azalmış kişilerle başbaşa kalmaktadırlar. Eğer küçülmeye karar veren kişiler bu gibi sonuçlarla karşılaşabileceklerinin bilincinde olurlarsa, planlamayı bu noktaları göz önünde bulundurarak yapabilirler ve geride kalanların karşılaşabilecekleri sorunları aşabilmeleri için gerekli olan programlar önceden hazırlanıp onlara yardımcı olunursa, uzun vadede küçülmenin maliyetinin yararlarını aşip şirketi tam bir kayba götürmesi önlenbilir Şirketlerin ayrıca beceri ihtiyaç listeleri hazırlamaları da çok önemli bir noktadır çünkü böyle bir planlama

yapılmaz ise şirket için çok değerli olan kişiler işten çıkarılabilir ve özellikle de bu kişiler rakip şirketlere geçerler ise şirket için çok önemli bir tehdit oluştururlar. Şirkette anahtar noktalarda olan kişiler veya işlerin yürütülebilmesi için çok önemli bilgi ve becerilere sahip kişiler önceden bilinirse, küçülme planlaması sırasında bu kişilerin şirkette kalmaları teşvik edilebilir. Bu kişilerin rakip şirketlere geçmelerini önleyebilmek için uygun imkanlar sağlanmalıdır [4].

## VI. KÜÇÜLMİYİ PLANLAMA

Hem şirketten ayrılanlar hem de şirkette kalanlar arasında tatminsizliği önlemek için küçülmeyi planlarken dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıda verilmiştir.

Bir şirket küçülmeye karar verince ilk önce bir değerlendirme yapıp iç çevresi ve operasyonlar ile dış çevre arasındaki uyuma bakmalı, buna göre de ne tip bir küçülme yaklaşımı seçeceğine karar vermelidir. Bunun için iki önemli strateji geliştirilmiştir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmektedir [1].

### a) Yeniden uyum (reorientation)

Yeniden uyum (reorientation) stratejisini seçen bir şirket çoğu zaman endüstrideki rekabet gücünü arttırmak için örgütün iç çevresi ile dış çevre arasındaki uyum üzerinde durmaktadır. Şirket ilk olarak mevcudiyetinin sebebini ve yaptıkları işlerin nasıl yapıldığından daha çok yapılmasının gerekli olup olmadığını sorgular. Amaç şirketin misyonunu yeniden tanımlayıp çevreye uyumunu sağlamaktır. Şirket mevcut misyonunu ve yapısını derinlemesine inceledikten sonra daha etkili ve verimli olacak yeni bir yapı oluşturmayı amaçlar. Sonuçta yeniden uyum bir küçülmeye neden olabilir ve bu küçülme çeşitli birimlerin birleştirilmesi, fazlalıkların yok edilmesi gibi sonuçlar doğurabilir Ancak eldeki beceri ve ihtiyaçların çok iyi belirlenip işten çıkarmaların buna göre yapılması vurgulanır.

Yeniden uyumun başarılı olabilmesi için aşağıdaki dört noktaya dikkat etmek gerekir:

- Şirket yapısı, işler, görevler ve beceriler sistematik bir şekilde incelenir. Bu işlem için şirketin bütünü gözönüne alınmalıdır.

- Her seviyeden çalışanın katılımı çok önemlidir, çünkü yapılacak değişiklikler için herkesin fikri alınmalı ve katılanlar da bu değişikliklerden kendilerini sorumlu tutabilmelidirler.

- İletişim en anahtar süreçtir. Şirketin çok yakında bir değişimden geçeceği gerçeği herkese açık bir şekilde anlatılmalıdır

• Şirket dışı ilişkilere ayrıca önem verilmelidir, çünkü diğer şirketler de bu süreçte yardımcı olabilirler (Örneğin şirketin daha önce yaptığı bir işlevin iptal edilip başka bir şirkete verilmesi gibi).

Yeniden uyum şirket yapısını ve yönünü tamamen değiştirmeyi planlarken diğer strateji olan yönelme (convergence) şirketin varolan yapısı ve stratejisi ile şirketi daha verimli hale getirmeye çalışır.

b) Yönelme (convergence) önemli bir değişim yerine sürekli düzelme (continuous improvement) üzerinde durur. Bütün şirket çalışanları yaptıkları işi daha iyi, daha verimli nasıl yapabilecekleri, üretkenliği nasıl arttırabilecekleri konusunda düşünmeye zorlanır. Bütün çalışanlar küçülmeye katılır böylece küçülme yalnızca üst yönetimin görevi olmaktan çıkar. Bütün şirket, işlerin daha iyi yapılabilmesi için her zaman daha başka yolların olduğu ve bunun bulunabileceği konusunda hem fikirdir. Yenilik her zaman teşvik edilip çalışanların yeni önerilerle gelmesi beklenir. Yeniden uyumda şirket baştan aşağı yenilenirken yönlendirme seçilen alanlarda küçük ve adım adım değişiklikler getirir [1].

## VII. KÜÇÜLMİYİ PLANLARKEN SORULMASI GEREKEN SORULAR

Küçülme planlaması yaparken şirketin şu soruları kendine sorması gerekir:

- Stratejik küçülmenin odak noktası nedir?

Küçülmede dört odak nokta vardır:

- Çalışan sayısını azaltma
- Maliyetleri düşürme
- Örgütsel yapıda yenilenme
- Kültür değişimi

Bir küçülmede, şirketin stratejisine, yeniden yapılanma ihtiyacının büyüklüğüne ve eldeki zamana göre bir şirket bu noktaların bir kısmına veya dördüne birden odaklanabilir. Küçülmenin etkililiği, doğru planlamanın yanısıra geride kalan çalışanlarla çok açık iletişim kurulmasına ve kalanlara yapılan yatırıma bağlıdır. Zamanlama hem çok kesin bir şekilde yapılmalı hem de kısa vadeli hedeflere ulaşabilmek için gerekli değişikliklere imkan verecek esneklikte olmalıdır. Günümüzde radikal yeniden yapılanmalar ve yenilikçi değişimler için şirketler çok hızlı değişiklikler yapıp bir çok işi ortadan kaldırırken hiç bir zaman çalışan sadakatini sürekli değişim ve gelişimin üzerinde tutmamışlardır [1].

- Küçülme için hangi yöntemler kullanılacaktır?
- Küçülme sürecini kim yönetip uygulayacaktır?

Küçülmenin planlanmasına, personel bölümünün ne kadar katılacağı şirketin büyüklüğüne ve bu bölümün şirketteki önemine bağlıdır. Bu süreç kesinlikle şirketin stratejik planlama bölümünden bir kişi tarafından yönetilmelidir. Bu kişi süreci götürürken uygulama icrai görevdeki (line managers) yöneticiler tarafından yapılabilir.

- Ayrılanların ne tür bir tazminat ne zaman ödenecektir?
- Ayrılanlar ne şekilde desteklenecektir?
- Kalanların sorunlarını çözmeleri için ne tip programlar uygulanacaktır?
- Planlama sürecine hangi seviyeye kadar elemanlar katılacaktır?
- Sosyal paydaşlara (stakeholders) ne kadar bilgi verilecektir?
- Sosyal paydaşlara (stakeholders) ne zaman bilgi verilecektir?
- İşten çıkarılacaklar nasıl belirlenecektir?
- İşten çıkarılacaklar ne zaman ayrılacaktır?
- İşten çıkarılacaklar ne zaman ve nasıl haberdar edilecektir?
- Kalanların yeni yapılanmada yapacakları işler ne zaman ve nasıl yeniden düzenlenecektir?
- Nasıl bir eğitim programı gerekli olacak ve bunu kim sağlayacaktır?

Küçülme öncesi, uygulama sırasında ve sonrasında tüm çalışanlarla etkili bir iletişim kurulması, küçülmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltacaktır. Çalışanlara küçülmenin neden gerekli olduğu konusunda yapılacak olan açıklama, çalışanlar arasında bunun 'yönetimin açgözlülüğü veya yetersizliği' sonucu değil uzağı görebilen bir yönetimin aldığı bir karar olduğu ve yapılmaz ise şirketin daha fazla devam edemeyeceği inancını geliştirecektir [4].

Çalışanların sadakatini kazanmanın tek yolu onları da bu sürecin içine katmaktır. Eğer çalışanlar, küçülmenin şirketin hayatta kalabilmesi için gerekli olduğuna inanırlarsa ve en azından bir süre için iş güvenliğinden,

yöneticilerin adil ve güvenilir olduklarından emin olurlarsa şirketin bu atalet döneminden en kısa zamanda kurtulup gerekli değişikliklerin bir an önce yapılıp verimliliği arttırmanın yollarını ararlar. [1].

### VIII. UYGULAMA ve DEĞERLENDİRME

Bütün bu etkili faktörlerin incelenip küçülme kararının alınıp planlamanın yapılmasından sonra yönetim uygulama için şirketin genel stratejisine uygun bir çerçeve oluşturmalı, ne tür bir strateji uygulayacaklarına karar vermelidir. Şirketlerin seçebilecekleri üç strateji vardır:

#### a) İşgücünü azaltma

Şirketlerin küçülürken ilk olarak akıllarına gelen bu strateji çabuk ve kısa vadeli bir çözümdür. Transferler, çalışanı başka bir işe yerleştirme (outplacement), emeklilik ödenekleri, işten çıkarma, yıpratma gibi seçenekleri içerir. Bütün bu seçenekler çalışanlara sağladıkları imkanlar bakımından birbirinden farklıdır. Bu tip stratejiler şirketin her seviyesinde şirket için gerekli beceri ve insan kaynakları çalışması yapılmadan gerçekleştirilmekte ve bu da şirkette yetkinlik yokluğuna (competency anemia) yol açmaktadır. Etkili bir küçülme için, kişiler arası ayrıcalık yapmadan işe son vermek yerine bilinçli ve dikkatli bir şekilde işten çıkarılacaklara karar vermek gerekmektedir [1].

Bu strateji, anında bir küçülme sağlar ve günlük işlerde bir maliyet azalmasına yol açar. Ancak, bir çok olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Önceden kimin işten çıkarılacağına karar vermek, işten çıkarmadan sonra hangi becerilerin yokluğu hissedilecek ve insan kaynakları açısından ne tür etkileri olacağını öngörmek zor olabilir

Bunun dışında, örgütsel etkisizlik, şirketin işlevlerini yerine getirememesi, çalışanların sadakat ve bağlılıklarının azalması, ilk-önce ben (me-first attitude) tutumları, herşeyi kendine çekme gibi sonuçlar da ortaya çıkabilir.

Bu nedenle şirketler işten çıkarma yerine işe alımı durdurma, çalışma haftalarını kısaltma, çalışan maliyetlerini azaltma, çalışanlara ödenen prim vs. gibi ödenekleri azaltabilirler [1].

#### b) İş tasarımıda değişim

Bu strateji çalışan sayısı yerine yapılan iş miktarını azaltmayı hedeflemektedir. Orta vadeli bir çözüm olan bu stratejide şirketteki işlevler, hiyerarşik yapı, bölümler incelendikten sonra görevler yeniden tasarlanıp, çeşili birimler birleştirilip kısa çalışma haftaları benimsenebilir [1].

Şirketler iş tasarımıda değişim yaptıkları zaman yapılarını basitleştirdiklerinden dolayı verimlilikte bir artış yaşarlar. Ancak, bu orta vadeli değişim sistematik strateji kadar geniş tabana yayılmamış olduğundan sadece örgütte belli bölümlerde yapılan yerel iyileşmeler getirir [1].

#### c) Sistematik strateji

Daha uzun dönemli bir stratejidir. Bir şirketin her alanında sadeleşmeyi amaçlar. Bu alanların içinde tedarikçiler, tasarım süreçleri, pazarlama, satış ve üretim metodları dahil edilir. Statükoculuğu ortadan kaldırıp kültürü ön plana çıkarır ve uygulama için uzun bir zamana ihtiyaç vardır [1].

Sistematik stratejinin uzun dönemli olumlu sonuçlar getirdiği savunulmaktadır. Çünkü şirketleri sürekli bir iyileştirme çabasına sokmakta ve sadece örgütsel tasarımıda bir değişiklikten ibaret olmayıp verimsizlik, fazlalık ve artıkları en aza indirmeyi ve yok etmeyi de hedeflemektedir.

Küçülmenin ardından yapılacak değerlendirmede yönetim şu soruları sormalıdır: 'Gerekli olan yapıya kavuştuk mu?' Başladığımızdan itibaren gerekli olan yapıda bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa, biz bu değişikliğe cevap verebilecek esnekliğe sahip miyiz? Eğer değilse yönetim hemen uygulamayı inceleyip stratejisini uyarlamaya çalışmalıdır. Eğer bu küçülme ile şirket gerekli olan kökten değişimi sağlayamadıysa, küçülmenin iyi bir şekilde geliştirilemediği ya da çok gerekli olmadığı düşünülebilir [4].

### IX. KÜÇÜLMENİN SONUÇLARI

Küçülme sonucunda şirketler başarılarını hem ekonomik hem de sosyal açıdan değerlendirebilirler.

#### a) Ekonomik Sonuçlar

Şirketler genelde finansal ve örgütsel yararlar sağlamak amacıyla küçülme yolunu seçerler. Şirketler küçülerek maliyetlerini düşüreceklerini ve sonuçta daha karlı, üretken, verimli ve etkili çalışabileceklerini planlamaktadırlar. Ancak, gerçekte küçülme sonucu şirketlerin maliyetlerinin istenilen oranda düşmediği ve hatta bazı durumlarda arttığı gözlemlenmiştir.

Wyatt Associates tarafından yapılan bir araştırmada 1986-1991 yılları arasında küçülen 1005 şirketten %46'sında maliyetlerde düşüş, %32'sinde karda artış, %22'sinde üretkenlikte artış ve %17'sinde bürokraside azalma görülmüştür [1].

Society for Human Resources Management tarafından yapılan bir çalışmada ise küçülen 1468 şirketin %50'sinde üretkenliğin düştüğü görülmüştür. Yapılan bir çok çalışma üretkenlikteki düşüşü doğrulamış ve işin tekrar tekrar yapılmasından, hasarlı ürün artışından ve fazla denetimden dolayı kalitede düşüş, aynı miktarda işi daha az insan yaptığı için fazla mesai ödemelerinde artış olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, şirketin kaynak yetersizliğinden dolayı yeni iş alma imkanının azalmasından dolayı kaçırılan iş imkanlarından gelen maliyetler de ön plana çıkarılmıştır.

Küçülen şirketlerle yapılan görüşmeler sonucu üçte birinde küçülmeden sonra hiç beklenmedik geçici işçi ve danışman ihtiyacı doğduğu ve çalışanların fazla mesaiye kalmaları ve yeniden eğitilmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Wall Street Journal'da 1994 yılında yayınlanan bir makaleye bağlı olarak 531 şirketin yarısından azında yeniden yapılanmadan ancak iki sene sonra karlılığın arttığı bildirilmiştir [3].

Şirketlerde uzun süredir çalışan kişilerin işten çıkarılmaları sonucu şirketlerin 'hafıza kaybına' (loss of institutional memory) uğradıkları ve yeni gelen kişilerin de karar verirken kısa vadeli düşünüp yanlış kararlar aldıkları belirtilmiştir. Sonuçta, şirkette genel bir yabancılaşma hissi oluşmakta ve bunun da araştırma ve geliştirme, yatırım, eğitim ve geliştirme bölümleri ve şirket performansı üzerinde çok olumsuz etkileri görülmektedir [1].

Fortune 100'de bulunan ve 1989 yılında işten çıkarılmalarının açıklandığı 17 şirket ile 1989 ile 1991 yılları arasında işten çıkarılmalarının açıklanmadığı 35 firma incelemiştir. Küçülen firmaların finansal performanslarının düzelmediği ve ileride daha fazla işten çıkarılmalarının beklenildiği belirtilmiştir. Aynı şekilde küçülmeden sonra ki iki yıl içinde şirket hisse fiyatlarında düşüş olduğu da belirtilmiştir [1].

Başarısız küçülmeler incelendiğinde çeşitli sebepler ortaya çıkmaktadır [1]:

- Küçülme projesi doğru yönetilip uygulanmamıştır

- Şirketlerin örgüt yönetimi ve tasarımında geleneksel 3-C yaklaşımını aşamadıkları gözlenmiştir (emir komuta prensipleri (principles of command), kontrol (control), kompartımanlaşma (compartmentalization))

- Çalışanların kırgınlık ve değişime karşı dirençlerinin şirkette üretkenlik, verimlilik ve rekabeti düşürmesi

- Şirketlerin küçülme sonucu doğacak sorunlara (kırgınlık, moralsizlik, yenilik ve yaratıcılığın yok olması) hazırlıklı olmamaları

- Küçülmenin finansal beklentilerden ziyade sosyal güçler nedeniyle gerçekleştirilmesi

- Küçülmeler başarısızlıkla sonuçlandıkları çünkü şirketlerin bu fırsatı değerlendirip kendilerini yeni bir yapılandırmaya yönlendirmekten ziyade içsel verimlilik üzerinde odaklandıkları belirtilmiştir. Şirketler eski hallerinin değişik bir versiyonu haline gelmekte ve şu anki durumda nasıl olmaları gerektiğini sorgulamamaktadırlar [1].

Yapılan çalışmalar maliyetleri kıstak amacıyla küçülen şirketlerin, üretkenliği arttırmak amacıyla küçülen şirketlerden daha çok küçülme sonrası sorunla karşılaştığını ortaya çıkarmıştır. Benzer bir çalışmada ise düşüşe geçen bir şirkette savunma amacıyla başlatılan bir küçülme, performansı arttırmak amacıyla yapılan bir küçülmeden daha başarısız olmuştur [1].

#### b) Kişisel Sonuçlar

Aslında küçülme sonucu işten çıkarılanların küçülmeden en çok etkilendikleri düşünülse de şirkette kalanlar küçülmeden daha olumsuz etkilenmektedirler. Right Associates tarafından yapılan çalışma küçülen şirketlerde kalan üst düzey yöneticilerin %70'de küçülmeden sonra moral bozukluğu, güven ve üretkenlikte düşüş görülmüştür. Yapılan bir çalışmada kendileri ile mülakat yapılan çalışanların %60'nda küçülmenin en önemli etkisi olarak moral bozukluğu gösterilmiştir. Bunun yanı sıra stresin artması, sürtüşmeler, rol belirsizliği, iş tatminsizliği, çeşitli birimleri etkili bir şekilde izleyip kontrol edip destek verme kabiliyetinin azalması, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından tatminsizlik ve tükenmişlik gibi etkiler rapor edilmiştir. Sonuç olarak şirketler istikrarlılığını kaybetmekte ve tabii ki şirket performansı da bundan çok olumsuz şekilde etkilenmektedir [1].

Küçülmenin etkilerinin aslında herkesin düşündüğünden daha uzun dönemli olduğu vurgulanmıştır. Moralesizlik, güvensizlik ve üretkenlikteki düşüş, çalışanın ben-merkeziyetçi olması, dar görüşlü düşünmesi, risk almaması gibi hemen ortaya çıkan etkilerin daha uzun vadeli sonuçlara yol açtığını ve sonuçta çalışanların işverene karşı hiç bir sadakat ve bağlılık hissetmediği ve bunun da sürekli iş değişimine neden olup şirketlerdeki işten ayrılma oranını arttırdığı ileri sürülmüştür.

Fortune 100 uluslararası çalışan şirketler arasında yapılan bir çalışmada, küçülen şirketlerde kendi becerilerine güvenen (self-efficacy) ve kendine güveni

(self-esteem) olan kişilerin daha çok işten ayrılmaya teşebbüs ettiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar 145 anketin regresyon analizi kullanılarak incelenmesinden sonra elde edilmiştir. Kendi becerilerine güvenen kişiler küçülme sonrası şirketin onlara sunduğu az imkanlarla, fırsatlar ve ödüllere yetinmeyip kendilerini şirkete daha az bağlı hissetmeye başlamakta ve yeni iş arayışları içine girmektedirler. Aynı zamanda, kendi becerilerine güvenmeyen kişiler ise daha düşük performans gösterip yeni iş arayışlarına girmekten çekinmektedirler. Sonuçta, kendi becerilerine güvenmeyen çalışanlar şirkete daha bağlı olup ayrılma niyeti taşımamaktadırlar. Aslında, şirketin de küçülürken sağlıklı bir süreçten geçebilmesi, başarılı bir şekilde rekabet edip hayatta kalabilmesi için kendine ve becerilerine güvenen başarılı ve rekabetçi kişilere ihtiyacı olacaktır [1].

## X. SONUÇ

Sonuç olarak, son yıllarda artan rekabet, globalleşme ve teknolojik gelişmeler küçülmeyi bir çok şirket için kaçınılmaz bir seçenek haline getirmiştir. Ancak, küçülmenin etkili ve verimli olabilmesi için şirketler planlamalarını çok dikkatli yapıp, analizlere sürekli zaman ve para ayırıp herkesin bu sürece katılımını teşvik etmelidirler. Yönetim, çalışanlar ve bölümler arasında doğru ve eksiksiz bilgi akışının sağlandığı etkili bir iletişim kurmak için çaba harcamalıdır [1]. Bu dönemi katılımcı bir politika izleyerek çalışanlarına en az zarar verecek şekilde tamamlayabilen şirketler küçülmeden başarılı bir şekilde çıkmayı başarmışlardır. Çünkü, bu dönemde en önemli konu sağlıklı bir iletişim kurulabilmesidir.

Diğer bir nokta da, işten çıkarılanlara karşı çok adil ve saygılı bir tutum sergilenmesidir. Bu dönemde işten çıkarılanların gördükleri muamele işten çıkarılmayanların şirket hakkındaki düşüncelerini etkilemede önemli bir rol oynayacaktır. Bu süreç sırasında üst yönetim daima göz önünde olmalı, çalışanların gerek duyduğu ilgi ve bilgiyi onlara sağlamalıdır. İşten çıkarılmayanların bu süreçte yaşayabilecekleri olumsuzluklar da göz ardı edilmemeli ve onların sorunlarını çözebilmeleri için yönetim yardımcı olmalıdır çünkü şirketin gelecekte başarılı olabilmesi için bu kişilere ihtiyacı olacaktır. Bu nedenle, çalışanların ihtiyaçları belirlenip sorunlarını en kısa zamanda çözmeleri sağlanırsa, onların şirketin yeni hedeflerini benimseyip kendilerini şirketin bir parçası gibi görmeleri sağlanabilir.

İşten çıkarılma küçülme sırasında kullanılacak seçeneklerden sadece bir tanesidir bu nedenle şirketler küçülmenin başka yollarını da araştırmalıdır. Ayrıca küçülme için kullanılacak seçenekler çalışanlara sunulup onların seçim yapması sağlanırsa, çalışanlar bu süreçten kendilerini de sorumlu tutabilirler. Bu şekilde üst yönetim alınan önlemler konusunda tek sorumlu olmaktan

kurtulabilir. Diğer bir nokta da, şirketlerin en kısa çözümleri getirecek olan işe son verme yönteminden ziyade daha uzun vadeli ve sağlıklı sonuçlar getirecek yolları denemeleridir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] APPELBAUM, S.H.; EVERARD, A.; HUNG, T.S.L., "Strategic Downsizing: Critical Success Factors", *Management Decision*, 37, 7, 1999, s.535-552
- [2] THORNHILL, A.; SAUNDERS, M.N.K., "The Meanings, Consequences, and Implications of the Management of Downsizing and Redundancy: a Review", *Personnel Review*, 27, 4, 1998, s.271-295.
- [3] APPELBAUM, S.H.; DELAGE, C.; LABIB, N.; GAULT, G., "The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing", *Carrer Development International*, 2, 1997, s.6, 278-286.
- [4] BAND, D.C.; TUSTIN, C.M., "Strategic Downsizing", *Management Decision*, 33, 8, 1995, s.36-45.
- [5] DIDONATO, S.; KLEINER, B.H., "Successful Downsizing", *Work Study*, 43, 1, 1994, s.14-17.