

## ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMEME STRATEJİK BİR BAKIŞ

Turan ÖNDEŞ<sup>(\*)</sup>  
Erdoğan KAYGIN<sup>(\*\*)</sup>  
Ceyda YERDELEN KAYGIN<sup>(\*\*\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmada örgütsel küçülme konusu ele alınmıştır. Literatür taraması yoluyla gerçekleştirilen bu çalışmada örgütsel küçülmeyle ilgili genel bir çerçeve çizilmeye ve literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmada küçülmenin modern bir yönetim tarzı olduğu ve bu yöntemle işletmelerin kendileri için hayati önem arz eden bir takım amaçları gerçekleştirmek için bu yöntemi kullanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca küçülme sadece olağanüstü durumları ifade eden kriz dönemlerinde değil aynı zamanda işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesinde de kullanılabilir bir yöntem olduğu vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Küçülme, Örgütsel Küçülme, Etkinlik, Performans.

**Abstract:** In this study, organizational downsizing is discussed. The literature review carried out by means of a general framework for the study of organizational downsizing scratch and trying to contribute to the literature. In the study of downsizing in a modern management style and business for themselves in this way is a vital tool that can use this method to carry out the purposes expressed. Downsizing only in times of crisis also represents an extraordinary situation, but also a method used in the business emphasized as a competitive advantage.

**Key Words:** Downsizing, Organizational Downsizing, Efficiency, Performance

### I.Giriş

Çevresel değişimlerle başa çıkmak, yönetim güçlüklerinden kurtulmak ve organizasyonel etkinliği arttırmak için, bir şirket verimliliğini ve yeteneklerini geliştirmede belli başlı faaliyetlerde bulunur (Tsai vd., 2007:159). Bu faaliyetler sürekli değişimlerin yaşandığı, belirsizliklerin olduğu, rekabetin şiddetini artırdığı, bilgiye ulaşmanın ve kullanmanın zor ve maliyetli olduğu günümüzde organizasyonların ayakta kalmalarını sağlayan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerden birisi de örgütsel küçülmedir.

Örgütsel küçülme sadece kriz dönemlerinde değil aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmesi için de işletmenin uygulaması gereken bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda küçülme sadece bir işletmenin zor şartlarda uyguladığı bir strateji değil aynı zamanda fırsatlar içinde uygulayabileceği bir strateji olmaktadır. Dolayısıyla

---

<sup>(\*)</sup> Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup> Arş. Gör. Kafkas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*\*)</sup> Okt. Rize Üniversitesi Ardeşen MYO

küçülme stratejisi her zaman bir sağlıksızlık göstergesi şeklinde algılanmamalıdır.

Örgütsel küçülmenin başarıya ulaşması için yöneticiler örgütsel küçülmeden ne anlam çıkarılması gerektiğini çalışanlarına anlatması gereklidir. Bu yapının örgütün sağlığı ve devamlılığı için gerekli olduğu, bu yapı sayesinde örgütün daha da büyüüp amaçlara etkin bir şekilde ulaşacağı inancı çalışanlara benimsetilmelidir. Yine yöneticilerin dikkate alması gereken bir husus küçülme stratejilerini uygularken çalışanların geleceklerinden endişe etmemelerini sağlayabilmeleridir. Çünkü bu strateji uygulanırken işten çıkarılacaklar olacaktır ve işletmede çalışmaya devam eden çalışanların da işten çıkarılma sırasının kendilerine geleceği düşüncesi çalışanların performansını olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Yöneticiler işletmelerin büyüme stratejilerini uygularken nasıl ki sağlıklı ve dengeli bir büyüme stratejileri uygulamaya çalışıyorlarsa, küçülme stratejileri de uygularken aynı hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir. Bu hassasiyetin ortaya konulmasında yöneticilerin liderlik yetenekleri gösterilmesiyle yakından alakalıdır.

Bu çalışmada örgütsel küçülmenin işletmelerin varlığını devam ettirmelerinde stratejik bir yönetim aracı olduğu ve bu yöntemin sadece kriz dönemlerinde değil aynı zamanda işletmenin amaçlarına ulaşması için kullanılabilecek bir yöntem olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili olarak örgütsel küçülme süreci, küçülmenin amaçları, nedenleri, başarı koşulları belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel küçülmenin istenen düzeyde netice vermesi için yöneticilerin yöneticilikten ziyade liderlik özelliği göstermeleri gerektiğinin önemi vurgulanmıştır.

## **II.Örgütsel Küçülmenin Tanımı Ve Önemi**

Hızlı değişim eğilimleri, sorunları ile birlikte çözümlerini de beraberinde getirmektedir. İşletmeler bu değişken ortamda, çevreye adapte olabilecek yetenekleri sağlayacak esnek yapıları kazanmaya çalışmaktadırlar. Değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, işletmelerin organizasyon yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma şekilleri, kaynak kullanımı, üretim süreçleri ve pazarlama stratejilerini değiştirerek daha dinamik bir yapı oluşturmalarına neden olmaktadır (Sayılı vd., 2006:32). Bu dinamik yapılar, işletmelerin var olan fırsatlardan yararlanma veya tehditlerden korunma, kaçma ya da tehditleri fırsatlara çevirmek amacıyla yapısal ve işleyişsel dönüşüme uğramalarını ifade eder. Diğer bir ifadeyle bu yapılar değişimin gerisinde kalmamak, değişime ayak uydurmak ve değişimlere yön vermek suretiyle fırsatlardan yararlanmak için uygun yapılar oluşturmanın ifadesidir. Bu yapılardan birisi de küçülmedir.

1980'lerden beri küçülme bütün dünyada işletmeler arasında değişmez eğilimlerden birisi olmuştur (Tsai vd, 2007:157). Bu eğilim sonucunda yöneticiler, etkinliği ve verimliliği sağlayarak organizasyonel performansın geliştirilmesini amaçlarlar. Küçülme yöneticiler tarafından uygulanan bilinçli

bir faaliyettir. Yöneticiler küçülme faaliyeti sonucunda hem günümüz şiddetli rekabet şartlarında başarı gösterebilmek hem de işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde çalışarak yüksek performans göstermelerini amaçlamaktadırlar.

Çok basit bir tanımla, küçülme, organizasyon yapılarının var olandan ideale doğru yönelimini belirtir. Küçülme; sürekli iyileştirme, yeniden yapılanma, yalınlaşma, proje yönetimi, öneri geliştirme gibi bir değişim stratejisidir. Küçülme, organizasyon yapısı ile birlikte işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek temel yeteneğin dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin kapatılması, tüm süreçlerin incelenerek yeniden şekillendirilmesi olarak da düşünülebilir (Gümüştekin, 2004:245-246). Küçülme, dış kaynaklardan yararlanmayla, süreç yenilemeyle, kademe azaltma ve takım bazında örgütlenme, şebeke organizasyonu gibi diğer kavram ve uygulamalardan ayrı düşünülecek bir kavram değildir. Organizasyonel küçülme müşteri memnuniyetini sağlamak suretiyle rekabet avantajı elde etmek ve etkinliği, verimliliği sağlayıp organizasyonel performansı istenen seviyeye getirmek çabasıdır.

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel ifadesi ile “ölçek” konusu işletmeciliğin önemli konularından birisi olmuştur. Büyüyen bir organizasyonda karşılaşılan sorunlar ayrıntılı olarak incelenmiş ve “büyüklük” organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyümenin satış hacminden pazar payına, üretim kapasitesinden personel sayısına, kar’dan aktif toplamına kadar değişen sayıda boyutları olduğu, tek bir faktöre göre açıklanamayacağı kabul edilmiştir (Koçel, 2003:428).

Büyüme olgusu işletmeler için istenen ve doğal karşılanan bir olgudur. Bunun tersine küçülme konusu ise işlerin iyi gitmediği veya olağanüstü durumları ifade eden kriz ortamlarında uygulanabilecek bir durumda kullanılan bir yöntemdir. Bu yönüyle küçülme olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Ancak bu anlayış günümüzde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır.

İşletmelerde küçülme sadece karşılaşılan çevresel tehditler nedeni ile olmayabilir. İşletme ortalamasının üzerinde getiri sağlayabilecek başka bir alandaki fırsatı kullanmak ve yatırımlarını bu alana yönlendirmek amacı ile de mevcut işlerini küçültme yoluna gidebilir (Ülgen ve Mirze, 2007:203). Bu anlamıyla küçülme tehditler nedeni ile uygulanan bir yöntem değil aynı zamanda başka alanlardaki fırsatları kovalamanın da bir yöntemi olmaktadır.

İşletmenin mevcut durumu ile yaşamını sürdürmekte zorlanması veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda yöneticiler ve stratejistler bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak veya tamamiyle terk etmek durumu ile karşı karşıya kalabilirler. Bu durumdaki işletmelerin yönetici ve stratejistleri küçülme, daralma veya piyasadan çekilme stratejileri uygulurlar. Küçülme stratejisi aşağıdaki durumlarda başvuru bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2007:203):

- İşletmenin piyasa payı/satışlarının yetersiz olduğu
- Daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu
- Yeni teknolojiler için yeterli kaynak bulunmadığı
- Birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda başvurulmaktadır.

Dış kaynakların iç kaynaklara oranla daha az maliyetli olduğu durumlarda küçülme, işletmelere uygun bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum bünyesinde yapılmakta olan, işletmenin temel yeteneğini içermeyen ve/veya işletmenin maddi çıkarları ve bilgi güvenliğini riske atmayacak operasyonların, dış kaynaklar ile daha düşük maliyetlerle sağlanabilmesi durumlarında, bu operasyonları üstlenen iç bölümlerin tasfiyesi yoluyla küçülmeye gitmek verimliliği ve kârlılığı arttırır (Bali, 2006:9). Küçülme yaygın bir şekilde özel ve kamu organizasyonlarında etkinliği arttırmak, ve yeniden organize etmede bir verimlilik aracı olarak kabul edilir (Tsai vd., 2007:159).

### III.Küçülmeyi Gerektiren Nedenler

Geçmişte çalışanları işten çıkarmak, dibe vurmuş şirket performansıyla karşılaşan yöneticiler tarafından kullanılan son seçim hakkıydı. Ancak günümüzde küçülme daha çok dünyada sağlıklı firmaların maliyetleri azaltmak için sürekli araştırdıkları bir proaktif yönetim stratejisi olarak kullanılmaktadır (Lewin vd., 2010:698). Bu yönetim stratejisinin asıl amacı müşterinin istediği mal ve hizmeti üretebilme yeteneğine sahip olacak yapıyı oluşturmaktır. Bu yapı müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve dolayısıyla amaçlara ulaşmada bir vasıta olmaktadır.

Müşteri memnuniyeti çoğu kez müşteri sadakatine ve kazançların tekrar etmesine öncülük eden rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır. Müşteri memnuniyeti bir organizasyonun şimdiki ve gelecekteki performansına önemli derecede etki eder (Lewin vd., 2010:697). Müşteri memnuniyetini sağlayamayan hiçbir işletme kalıcı olamaz. Müşteri memnuniyetinin sağlayabilmek hantal işleyen bir yapıyla değil esnek olan bir işletme yapısıyla sağlanabilir. Yapı olarak küçülüp müşterinin memnuniyetini sağlayan işletmeler gelir elde etme bakımından yine büyük işletmelerin ulaştığı düzeye ulaşabilmektedir. Dolayısıyla küçülme işletmeye sorun teşkil eden durumlardan kurtulmanın ve daha iyi olmanın ifadesidir. Küçülme sayesinde işletmeler değişimlere daha hızlı cevap verecek, fırsatları en kısa sürede ve kaynakları etkili kullanarak müşteriler için bir değer yaratacak ve olumsuz durumlardan daha kolay kurtulabilecektir.

Örgütler için sorun olan ve bazen de küçülmeye yol açan faktörler, iç ve dış faktörler olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırılabilir. Dış problem ve/veya sebepleri ifade eden faktörler şunlardır; rekabetin artması, pazarların daralması, durgunluk, gelirlerin ve karlılığın azalması, tüketicilerin

memnuniyetsizliği, çevreye uyum zorlukları, yasalar, yeni teknoloji girişi, artan işgücü maliyetleri, ve müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verme ihtiyacı. İç problem ve /veya sebepleri ifade eden faktörler ise; örgütün yaşı, örgütsel başarı, örgütün büyüklüğü, çeşitlilik ve merkezileşme oranı, yeni ve ileri teknolojiyi edinme oranı, artan pazar paylaşımı, uzman eksikliği, düşük finansal sonuçlar, strateji değişikliği, yeniliğe ve girişimciliğe açık olma isteği ve verimliliğin düşük olması gibi faktörler sayılabilir (Büte, 2005:11-13).

İşletmelerin ve kurumların zaman içinde yüzleştiği bir takım negatif etkenler, işletme yönetiminin bilinçli ve proaktif olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile küçülerek çalışanların sayısını, maliyetleri, işleri ve süreçleri azaltmaya zorlamaktadır. Personel sayısında artış ve buna bağlı idari kadro genişlemesi birçok işletme tarafından işletmenin olgunlaşmasına paralel bir sosyal gaye olarak görülmekte; zamanla hiyerarşide gereğinden fazla tabakalaşmaya ve kurumsal bürokraside aşırılığa yol açmaktadır. Böyle bir ortamda önceliğe sahip olması gereken kurumsal ihtiyaçlar ve amaçlar gölgelenmekte ve arka plana itilmektedir. Kaynakların organizasyonun sınırları içerisinde paylaştırılmasındaki yetersizlikten doğan aşırı bürokrasi, küçülerek büyümenin uygulanmasındaki önemli sebeplerden birini teşkil etmektedir. Kurum içerisindeki hiyerarşik yapıda, orta kademedeki bulunan yöneticilerdeki artış, kurumsal bürokrasiyi artırmakta; verimliliği azaltmakla beraber piyasadaki gelişmelere zamanla cevap verme yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir (Bali, 2006:8).

#### **IV. Örgütsel Küçülmenin Amaçları Ve Finansal Boyutları**

Günümüzde işletmeler, etkinliklerini artırmak, verimliliği geliştirmek, insan kaynaklarından etkin yararlanmak ve rekabete yön verebilmek için günümüz şartlarına cevap verebilen bir küçülme stratejisini kullanmaktadırlar.

Organizasyonel küçülme bugünün rekabet şartlarında yaygınlaşmaya başladı (Lewin, 2009:283). Küçülme organizasyonun verimliliğini veya etkinliğini geliştirmek düşüncesiyle birlikte işgücünü azaltmak niyetinde olan bir faaliyet olarak tanımlanır. Küçülme rekabet artışı, teknolojiksel değişimi, ya da strateji değişimiyle ilgili olabilir. Bunun yanında organizasyonel sınırlar içindeki değişimler ya da dış kaynaklardan yararlanmayla da ilgili olabilir. Şirketlerde küçülme stratejilerine çeşitli faktörler etki eder (Dahl ve Nesheim, 1997:239-240).

Küçülmeye giderken güdülen amaç; verimlilik ve etkinliği artırarak, işletmenin karlılığını ve finansal sağlığını iyileştirmektir. Organizasyonlar küçülmeyle birlikte, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimciliği özendirmek ve verimliliği artırmayı hedeflemektedirler. Küçülmenin bir sonucu olarak, mevki ve işlerde giderek daha fazla azalma görülmektedir. Küçülme uygulamalarından en çok orta kademe yönetimin etkilenmekte olduğu görülmektedir. Özellikle teknolojik

araçlar ve yetkilendirmenin, kurum içi iletişimi ve karar almayı kolaylaştırması giderek orta kademenin önemini azaltmaktadır (Gümüştekin, 2004:249).

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamındadır. Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sıralanabilir (Koçel, 2003 429-430):

- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- Haberleşmedeki bozuklukları azaltmak
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- Güçlendirmeyi hızlandırmak
- Verimliliği arttırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi arttırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

İşletmeler farklı nedenlerle küçülmeye gitmekte ve küçülme sonucu bir takım amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Örgütlerin küçülmesi bir takım finansal konuları ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler küçülmeyle bir takım tasarruflar sağlayabilmektedir. Maliyetlerin düşürülmesiyle etkinlik ve verimlilik arttırmakta ve bunun sonucunda karlılık artmaktadır. Küçülmenin bu avantajlarına rağmen işten çıkarılacak personele yapılacak ödemeler ve çalışmaya devam eden personelin küçülme durumunda olumsuz etkilenmeleri sonucu azalan verimlilik ve etkinlik işletmelere finansal bakımdan olumsuz yansıtacaktır.

Örgütsel küçülme işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığını sağlama ve amaçlarına ulaşabilmelerinde günümüz şiddetli rekabet ortamında bir çıkış yolu olarak görülmektedir. Örgütsel küçülme işletmelerin var olan sorunlarından kurtulmasının ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederek amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak görülmelidir. Küçülme örgütsel etkinliği arttıracak bir uygulama olmasına rağmen doğru karar alımını gerektiren bir uygulamadır. Aksi takdirde işletme küçülme stratejisini kullanarak elde etmek istediği amaçları gerçekleştirmekten uzak kalır.

Özellikle bir kriz başlangıcında (bu durum özeldir şirket krizi de olabilir) bilanço aktif ve pasif yapısı çok sağlıklı olmayan firmaların küçülmeye yönelmesi, çok faydalı sonuçlar doğurabilir. Kendini gözden geçirme ve küçülme politikasıyla; bir firma satış politikasına gözden geçirebilir, kredili satış hacmini yeniden belirleyebilir, ödeyen ödemeyen müşteri sınıflandırmasıyla alacaklarını sağlamlaştırma yoluna gidebilir, borçlarını ödemede güçlükler yaşıyorsa kriz döneminde bu durum daha da derinleşeceğinden küçülerek maliyetlerden tasarruf yoluna gidebilir.

Bir firma ya satış miktarını – fiyatını artırarak yada maliyetlerini azaltarak kârlılığını artırabilir. Satış fiyatını artırmak oldukça zorlu bir tercihtir. Zira bir ürünün satış fiyatını bir firma tek belirleyemez, fiyat pazarda rekabetle oluşur. Bu durumda satış fiyatını etkileyemeyen firmalar rekabet üstünlüğü için maliyetlerine yönelmelidirler. Zira işletmede maruz kalınan maliyetler yönetilebilir konumdadır. Maliyet azaltımıyla tasarruf etmek firmaya finansal destek sağlayacaktır. Firma finans yönetiminin nefes almasına fırsat verecektir.

Küçülmeyle çarpık işletme kararlarından ileri gelen maliyetler (Brealey-Myers-Marcus, 1995:392-393) de de tasarruf sağlanmış ve firma daha sağlıklı bir yapıya kavuşması için kendini gözden geçirmiş olur.

### V.Örgütsel Küçülme Süreci

Örgütsel küçülme sürecinin başarılı olarak uygulanabilmesi için Mishra'nın geliştirmiş olduğu modelden yararlanılabilir (Büte, 2005: 45-46):

- Küçülme kararının alınması: Küçülme en son başvurulacak bir uygulama olarak kullanılmalı ve güvenilir bir vizyon oluşturulmalıdır.
- Küçülmenin planlanması: Fonksiyonlar arası takımlar oluşturulmalı, örgütü oluşturan tüm unsurlar belirlenmeli, sürecin düzenlenmesi için uzman kullanılmalı, yöneticilere eğitim olanakları sağlanmalı ve örgütün tüm birimlerine bilgi verilmelidir.
- Küçülmenin açıklanması: Küçülmenin nedenleri açıklanmalı, kararlı olunmalı, dikkatler küçülmenin avantajlarına çekilmeli, spesifik olunmalı ve küçülme kararı uygun bir zamanda açıklanmalıdır.
- Küçülmenin uygulanması: küçülme uygulamasına gidilirken son derece samimi olunmalı ve bu samimiyet gösterilmelidir. İşten ayrılan personele başka işler bulmaları konusunda yardımcı olunmalıdır. İşten çıkarma uygulamalarında adil olunmalı, işten ayrılanlara karşı cömert olunmalıdır. İşten gönüllü ayrılanlara izin verilmeli, örgütte kalanlara ise eğitim ve kariyer olanakları sunulmalıdır.

Başarılı bir örgütsel küçülme uygulamasında bu kararın alınmasını gerektiren nedenlerin ortaya çıktığını gören yöneticiler, bu stratejiyi uygulamak kararlılığını göstermeleri gerekmektedir. Bu yöntemin uygulanması sayesinde gelecekte ulaşılmak istenen hedefler açık bir şekilde belirlenmelidir. Bundan sonraki aşama küçülmenin nasıl gerçekleştirileceğinin planlanmasıdır. Etkili bir plan başarı için vazgeçilmez bir unsurdur ve küçülme gibi hassas bir durum için büyük önem arz etmektedir. Planlamadan sonra yöneticiler ve bu uygulamadan sorumlu olanlar küçülmeye götüren nedenleri ve küçülme sonucu elde edilecek avantajları açıklamalıdır. Son aşama ise küçülmenin planlanan şekilde uygulanması gerçekleştirilmelidir.

Günümüz bilgi toplumunda geline son nokta çalışanların kararlara katılımının sağlanmasının başarıyı olumlu yönde etkilediği şeklindedir. Küçülme yönteminin uygulanmasında da çalışanların bu kararın alınması ve

uygulanmasında görüşlerinin alınması küçülmeyi uygulamada ve sonucunun istenen nitelikte olmasını kolaylaştıracaktır. Örgütsel küçülmeyi etkileyen önemli bir faktörde iletişim ve bilgi işleme teknolojilerinin yaygınlaşmasıdır.

Bilgi toplumuna geçiş bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygın olarak kullanılmasıyla gerçekleşmiş, bu teknolojilerin örgütlerde kullanılması; örgütün yapısını, yapılan işlerin kapsamını, çalışanların işlevlerini ve sahip olması gereken niteliklerini etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir (Güleç ve Bedük, 2005:700). Bu yönüyle bilgi toplumunda faaliyette bulunan işletmeler için büyük olmak yeterli olmamakta ve büyüklükten kaynaklanan bürokrasinin yoğunluğu, iletişim bozukluğu, karar sürecinin ağır ve etkisiz işleyişi gibi olumsuz durumlar işletmelerin yok olmasına sebep olmaktadır. Büyük olmanın bu olumsuz durumlarından ziyade işletmeler küçülerek etkin bir işleyişe sahip olabilmektedirler.

### VI.Örgütsel Küçülmede Başarı Koşulları

Organizasyonlar küçülerek daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Ancak küçülme olayını her zaman, her yerde, her işletme için geçerli olan bir kavram olarak ele almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu durum (çevre) dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır (Koçel 2003: 430):

- Küçülmenin nasıl yapılacağı
- Küçülme sadece fiziksel büyüklükle değil aynı zamanda çalışanların psikolojisi etkiler, motivasyon düşer endişe başlar ve güven azalır.
- Küçülme zamanlarında hiyerarşi karmaşası yaşanabileceği ve çalışanların davranışlarını kontrol eden yöneticilerin sayısının azalabileceği göz önüne alınırsa bu zamanlarda güven ve yetkilendirmenin işletmenin asli fonksiyonlarını yerine getirebilmesinde özel bir rol oynadığı söylenebilir.

Etkin ve başarılı bir küçülme operasyonu aşağıdaki aşamalardan geçilerek gerçekleştirilmelidir (Şenturan, 2005:7-8):

- Eğitim: işletmeler 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 belirlenmesi: çalışanların örgütün vizyon, misyon, amaç ve değerlerini benimsemelerine çalışılmalıdır. Bu durum, çalışanların işletmede uygulanabilecek stratejik küçülmeye tepkileri azaltır.
- Dürüstlük: küçülme sürecinde işletme yönetiminin her aşamada gerçekleri açık ve net olarak çalışanlara yansıtması çok önemlidir.

Örgüte duydukları güven çalışanların morali ve bağlılığını arttırarak, 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 gereklidir.

Örgütsel bir küçülmenin başarılı olması için işletme yöneticilerinin çalışanlarına önem vermesi, etkin bir iletişimin sağlanması, liderlik özelliklerinin gösterilmesi, stratejik bir planın yapılması, küçülmenin gerekli olduğu inancın sağlanması gerekmektedir.

Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2003:116). Bu hususların örgütsel küçülme dolayısıyla etkileneceği ve çalışanların bundan etkilenerek işletmelerine olan bağlılıklarının azalacağı ve bunun için gereken önlemlerin alınması ve liderlik uygulamalarının yapılması gerekmektedir.

Günümüzde dünya ekonomisinde ve siyasetinde, ülkelerin kültürlerinde meydana gelen değişimler sonucunda işletmeler de kendilerini dünya normlarına taşıyacak yöntemleri aramaya başlamışlardır. Bundan ötürü işletmeler farklı bölgelerde, farklı ülkelerde ve toplumlarda başarılı faaliyetler göstermek zorunda kalmışlardır (Yelkikalan ve Pazarcık, 2005:2).

## **VII.Küçülmenin Örgüt Ve Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Yönetimi**

Organizasyonel performansı arttırmada bilinen stratejiler müşteri memnuniyeti arttırmak ve sistemin verimliliğini geliştirmeyi içermektedir (Lewin vd., 2010:698). Bir organizasyonda personel azaltımı şeklinde olan küçülme modern organizasyonların hayatta kalma garantisi için etkili bir taktik olabilir, fakat küçülme ayrıca çalışmaya devam eden insanların sağlığı üzerinde zıt etkilere de sahip olabilir. Küçülme artan iş güvensizliği, çalışma ortamında ve işin doğasındaki değişimleri ve yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde bozulmaya yol açabilir (Vahtera vd., 1997:1124).

Küçülmenin etkileri incelenirken konuya iki boyuttan yaklaşmak gerekir. Birincisi örgüte etkileri, ikincisi ise çalışanlara etkisi. Küçülmede işletme yöneticileri küçülmenin örgüte olan ve çalışanlara olan etkilerini göz önünde bulundurarak gerekli hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde rekabet avantajı elde etmek ve devamlılığı sağlayarak karlılık amacına ulaşmak için girişilen bu faaliyet olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir konu olma özelliği göstermektedir.

Küçülme sonrasında organizasyonlarda kademelerin azalacağı, iletişim sisteminin daha etkin bir hale geleceği, karar alma sürecinin kısılması ve iş akış süreçlerinin hızlanması gibi faktörlerin etkisiyle işletmeciliğin temel konuları arasında yer alan etkinlik ve verimliliğin sağlanacağı ve dolayısıyla amaçlara ulaşmada daha güçlü bir şekilde ilerleneceği düşünülebilir.

Örgütsel küçülme birkaç strateji ile veya stratejilerin kombinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu stratejiler küçülmenin hedefindeki bireyleri doğrudan etkiler. Örneğin işten ayrılan veya erken emekliliğe sevk edilen çalışanlar işlerini ve düzenli gelir kaynaklarını kaybetme gerçeği ile başa çıkmak zorundadır. Nakil, başka yerlere gönderilme, işin yeniden tasarımı, rütbe indirimleri ve azalan iş akışı gibi stratejiler işte kalanların hayat standartlarını doğrudan etkiler. Dahası küçülme organizasyonu etkinlik, maliyetleri düşürme, etkenlik ve imaj açısından da etkileyecektir (Coşkun, 2001:24).

Küçülmenin örgüte etkileri yanında örgüt çalışanlarına da etkileri bulunmaktadır. İşletme yöneticileri bu etkileri çalışanlar üzerinde olumlu bir etki oluşturacak şekilde yönetmelidir. Aksi takdirde küçülme olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu olumsuzluklardan etkileneceklerin başında da işine son verilen personel gelmektedir.

Küçülme konusunda vurgulanması gereken diğer bir konu da işten çıkarılmayıp örgütte çalışmaya devam eden personel üzerindeki etkisidir. Küçülmenin işten ayrılanlara olan etkileri ve çalışmaya devam eden personelin işten çıkarılma sırasının bir gün kendilerine de gelebileceği korkusu çalışanların motivasyonlarına ve dolayısıyla verimliliğine etki edecek ve örgütsel bağlılığını olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini

devam ettirme arzusudur (Karahan, 2008:233). Örgütsel küçülmede örgütsel bağlılık, bu düşünceden dolayı zarar görebilir. Örgütün yöneticileri işine devam edenlere küçülmenin gerekliliğini anlatması ve yanlış düşüncelere kapılmalarının önüne geçmesi gerekmektedir.

Örgütsel küçülmenin plansız bir şekilde uygulanmaya çalışılması da işgörenler üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Küçülme sonrasında işgörenlerin örgüte olan güven duygularında azalma ve adalet duygularında şüphe meydana gelecek ve bunlar sonucunda örgüte olan bağlılıkları azalacaktır. Bu olumsuzlukların ortaya çıkmaması için çalışanların bu süreçte dahil edilmesi gerekmektedir.

Küçülme sürecine dahil edilmeyen işgören örgüte karşı olumsuz duygular içerisinde olmaktadır. Bu nedenle küçülme sürecinde işgörenlerin duygu ve düşünceleri dikkate alınmalı, işgörenlerin bu süreci kolaylıkla atlatabilmesi için, yönetim tarafından işgörelere destek hizmetleri verilmelidir (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006:35).

### VIII.Örgütsel Küçülme Sürecinde Liderliğin Önemi

Liderlik; amaçları başarmaya doğru bir grup insanı yönlendirmek için etkileme yeteneğidir. Bütün liderler aynı eşit özelliklere sahip değildir. Bu nedenle örgütsel küçülme sürecinde bu liderlik stiline uymayan yöneticiler işletmede stres yaratırlar. Örgütsel küçülme sürecinde stresin aşırı yükselmesi hedeflere ulaşmada en önemli engellerin başında gelir. Liderlerin aşağıdaki gibi davranması stresin artmasına neden olur (Zehir, 2000:114):

- Yöneticilerle düşük iletişim
- Yetki devrinde isteksiz olmak
- Aşırı sayıda gözetimci kullanma
- Araştırma konusunda yavaş olma veya hiç istekli olmama
- Gözetimci ve yöneticilerce cesaretsiz tahmin edilme
- Liderlik problemleri; kararsızlık, temsilcileri desteklemede başarısızlık, değişimin zamanını tayin edememe.

Örgütsel küçülme sürecinde başarılı olmak ve istenen hedeflere ulaşmada liderlik yeteneği gösterebilmek önemli bir husustur. Değişim olgusunu gerçekleştirebilmek liderliği gerekli kılmaktadır. Etkin bir lider örgütsel küçülmenin gerekliliğini çalışanlara anlatmalı ve çalışanları amaçların bir parçası yapmak için uğraş vermelidir.

Başarısızlıkla sonuçlanmış bir küçülme gayretlerinin hayal kırıklıklarından korunmak için, yönetim işgücünü azaltmada çalışanların olumsuz reaksiyonlarına karşı koymayı planlamalı ve proaktif olmalıdır. Küçülmede çalışanların tepkilerini tahmin etme girişiminde, yönetim küçülme ortamı hazırlayan nesnel ve öznel faktörlerin her ikisinin de farkında olmalıdır (Hutchinson vd., 1997:35).

Örgütlerde görev yapan bireylerin, çalıştıkları örgütlere karşı bağlılık duyması istenen bir durumdur. Özellikle performansı yüksek personelin örgüte katkılan nedeniyle bağlılıkları aranır ve teşvik edilir. Örgütsel bağlılığı artıran ya da azaltan faktörlerin bilinmesi, bağlılığı etkileyebilmek açısından önem taşımaktadır. Kavram yaş, cinsiyet, eğitim, iş deneyimi, başarı güdüsü gibi bireysel faktörlerin yanı sıra rol, görev alınan işe ilişkin özellikler örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, kariyer olanakları, eğitim olanakları, liderlik tarzı, politika ve uygulamalar gibi örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005:126). Hatta işletmelerin çalışanlarına önemli olduklarını hissettirmeleri ve çalışanı güçlendirme gibi faaliyetlerin yapılması bağlılık duygularını güçlendirecektir.

### IX.Sonuç

Küreselleşme eğilimleri ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sürekli ve artan bir değişimin yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu değişimler işletmelere ölçek konusunu gündemlerine almalarını gerektirmektedir. İşletmeler örgütsel tasarımlarla değişimlerin ortaya koyduğu şartlara uygun faaliyette bulunmanın

yollarını aramaktadırlar. Çünkü değişimlere cevap vermede işletmelerin sahip oldukları örgüt yapısının önemli bir rolü vardır. Değişimlere cevap verebilmek için geliştirilen ve son zamanlarda yaygınca kullanılan tasarım yöntemlerinden birisi de küçülmedir. Örgütsel küçülme işletmelerin çevre ortamlarına ayak uydurması için kullandıkları bir değişim vasıtasıdır. İşletmeler günümüzde bu yapılara dönüşme eğilimindedir. Bu eğilim işletmeleri kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyette bulunmaya ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan yeteneklere yönelmektedir.

Küçülme sonucu işletme esnek bir yapı kazanacak ve bu yapı sayesinde var olan çevresel fırsatların değerlendirilmesi daha kolay olacaktır. Küçülmeyle birlikte organizasyonların elde edeceği bir takım avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır.

Bu avantajların başında örgüt küçülme sonucu dikey yapı özelliğini kaybetmekte ve basık hale gelmektedir. Bu sayede birimler arasında yatay bir yapı hakim olmakta ve bürokrasinin azalması sağlanabilmektedir. Yatay yapıya kavuşmakla iletişim süreci kısaltmakta ve iletişimin etkinliği artmaktadır. İletişim sürecinin etkinleşmesiyle birlikte alınan kararların kalitesi artırılmaktadır. Birimler arasındaki ilişkiler daha düzenli hale gelmekte ve bu sayede koordinasyon daha etkin hale dönüşmektedir. İşletmenin karar alma süreci hızlanmakta, temel yeteneği dahilindeki işleri yaparak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilmekte, organizasyon esnek yapı sayesinde çevreye daha kolay uyum sağlanmaktadır. Bu sayede etkinlik ve verimlilik artmakta, maliyetler düşmekte ve örgütsel performansta iyileşmeler görülmektedir.

Bu avantajların yanında küçülme bazı olumsuzluklara da sebep olabilir. Küçülmeyle birlikte işletmelerdeki istihdam sayısı azalmakta, işçi çıkarımları yaşanmakta, işinde çalışmaya devam edenlerin ise örgüte olan bağlılıkları azalmakta, güvenleri sarsılmakta, moral bozuklukları yaşanmakta ve bunun sonucunda işlerini gereğince yerine getirememeleri gibi hususlar ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuzlukların etkili bir şekilde yönetilmesi ve ortadan kaldırılması yöneticilerin liderlik becerileriyle mümkün olabilmektedir.

Örgütsel küçülme sağlıksızlık göstergesi değil, işletmenin esnek bir yapıya kavuşacağı ve bu sayede büyüyebileceği, modern bir organizasyon modelidir ve daha büyük amaçlara ulaşmada kullanılabilir bir yöntemdir. İşletmelerin daha dinamik yapılara sahip olması var olan fırsatların değerlendirilmesinde önemli bir faktördür. Bu açıdan bakıldığında bu model, işletmelere stratejik bir planlamanın yapılmasını gerektirmektedir. Çünkü işletmenin yapı ve işleyiş tarzı küçülme sonrasında farklı bir kimliğe bürünecektir. Bu yapının başarılı olması için iyi bir planlama dahilinde gerçekleştirilmesi, çalışanların desteğinin alınması, yöneticilerin liderlik özelliği göstermeleri küçülerek büyümenin başarısında önemli rol oynayacaktır.

### Kaynaklar

- Bali, Mehmet, İşletmelerde Yeniden Yapılanma Yöntemi İle Küçülme ve Küçülmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya, 2006.
- Büte, Mustafa, Örgütsel Küçülmenin Olumsuz Etkilerini Giderme Hizmetleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, , Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 2005.
- Brealey-Myers-Marcus, Fundamentals of Corporate Finance, International Edition, McGraw Hill Inc., 1995, pp. 392-393
- Coşkun, Sevda Yaşar, Stratejik Küçülme (Downsizing) ve Finansal Performans: (İMKB'DEKİ Firmalarda Bir uygulama), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Sakarya, 2001.
- Dahl, Svonn-J.Ge ve Nesheim, Torstein, Downsizing Strategies and Institutional Environments, Scand. J. Motor. Vol. 14, No. 3, 1998, pp. 239-257.
- Ergeneli, Azize, ve Arı, Güler Sağlam, "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,: 1, 60, 2005, ss: 121-148.
- Güleç, Sevcen ve Bedük, Aykut, Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 9, 2005, ss. 699-709.
- Gümüştekin, G. E., Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S, 12, 2004, ss. 245-257, Konya.
- Hutchinson, Joe C; Murrmann, Suzanne K; Murrmann, Kent F., Planning and implementing an effective downsizing program, Int. J. Hospitality Management Vol. 16, No. 1, 1997, pp. 23- 38.
- Karahan, Atilla, Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 3, 2008.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Lewin, Jeffrey E; Biemans, Wim; Ulaga, Wolfgang, Firm downsizing and satisfaction among United States and European Customers, Journal of Business Research, 63, 2010, ss. 697-706.
- Lewin, Jeffrey E., Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize?, Industrial Marketing Management 38, 2009, ss. 283-299.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, ss.113 -130.
- Öztürk, Mehtap ve Tengilimoğlu, Dilaver , Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2006 Sayı: 2, ss. 34-52.

- Saylı, Halil; Kurt, Mustafa; Baytok, Ahmet, Sebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 16, 2006.
- Şenturan, Şermin, İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Uygulamaları Üzerindeki Etkileri, Kamu-iş; C:8, S: 3/2005.
- Tsai, Philip Cheng-Fei; Yen, Yu-Fang; Huang, Liang-Chih; Huang, Ing-Chung, A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective, Journal of World Business 42, 2000, ss. 157-169.
- Ülgen, Hayri, ve Mirze, S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.
- Vahtera, Jussi; Kivimäki, Mika; Pentti, Jaana, Effect of organisational downsizing on health of employees, Lancet 1997, 350, ss. 1124–1128.
- Yelkikalan, Nazan ve Pazarçık, Yener, İşletme Eğitiminde Global Perspektif: ÇOMÜ BİGA İ.İ.B.F. Örneği, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sayı:2 Cilt:5 / Aralık 2005.
- Zehir, Cemal, işletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) Ve Türkiye'de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze, 2000.