



ISSN-1300-4646

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ

# İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ

JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES  
UNIVERSITY OF ATATURK

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

- Türk İmalat Sanayinde Yoğunlaşma 1980-1996  
**Türkiye'de İthalat Talebi Esnekliklerinin Ekonomik Analizi**  
Türk ve Alman Ekonomilerinde Para Arzi, Enflasyon ve Fiyat Oranı Arasındaki İlişkilerin Ekonometrik Analizi  
**Türkiye'de 1990 Sonrası Vergi Politikalarının Sevri**  
Sivas İl Merkezinde Oturanların İş Gruplarına Göre Türkiye'nin Avrupa Birliğine Tam Üyelikine Bakışları  
**Etkin Ücret Hipotezi, Sektörlerarası Ücret Farklılıkları ve Türkiye'de İşsizlik Sorunu**  
İMKB'deki Gelişmelerin Şirketlerin Sermaye Yapısına Etkileri: İmalat Sanayinde Pasifite Gösteren Firmalar Üzerine  
Bir Uygulama  
**Hisse Senetlerini İlk Defa Halka Arz Eden Firmaların Finansal Performansı**  
Sosyal Sınıf Muhasebe Öğrencilerinin Etik Düzeyleri Üzerine Bir Karşılaştırma: Türkiye - İrlanda  
ve Avustralya'dan Örnekler  
**Üniversite, Sanayi ve Öğrenci İşbirliği Çerçevesinde Mahasebe Stajı, İhtisaslaşma ve Önemli  
Emeliktüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer**  
İmalat İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Ücret Düzeylerinin Problem Çözme  
Başarıları Üzerinde Etkisi  
Proje Takvimi Üzerinde Çalışanların Güçlendirilmesi, İş Tutarlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Stresi Üzerine  
**Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma**  
Örgütsel Kültüre Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir  
Model Önerisi  
**Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibarıyla İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**  
Üniversite Hastanelerinin Yeni Doğan Yoğun Bakım Üniteleri İçin Bir Klinik Bilgi Sistemi Geliştirilmesi

Cilt / Volume: 16

Sayı / Number: 5-6

Yıl / Year: 2002

# ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME KAPSAMINDA İŞGÖREN ÇIKARMA UYGULAMASININ STRES YÖNETİMİ BOYUTUYLA DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Oya Aytemiz SEYMEN<sup>(\*)</sup>  
Gülşay ÖZDEMİR<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Örgütsel küçülme stratejisi kapsamında yürütülen işgören çıkarma uygulaması, örgütlerde önemli bir stres kaynağıdır. Bu uygulamanın, işten çıkarılanların yanı sıra kalan işgörendenler üzerinde de büyük ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Bu durum işe çalışma ortamında huzursuzluğu, gerginliği ve motivasyon kaybına yol açarak, gerek örgütsel yapı ve işleyiş gerekse bütünsel performans üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde işgören çıkarma uygulamasını, yarattığı "stres" boyutuyla ele alarak incelemek ve işgörendenler ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için stres yönetiminden nasıl yararlanılabileceğini ortaya koymaktır. Bunun için, işgören çıkarma uygulaması "stres" algusu ile ilişkilendirilerek, bu uygulamanın stres yönetimi çerçevesinde yürütülmesine yönelik bir model önerisi sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Küçülme, İşgören Çıkarma, Stres, Stres Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi.

**Abstract:** Dismissal (severance), implemented in the process of organizational downsizing, is an important source of stress in organizations. It is widely known that not only departing (leaving) but also remaining employees are greatly stressed from this process. The dismissal may cause discomfort, tension and lack of motivation in working atmosphere as well as negative results on both organizational structure and operation and on overall performance. The purpose of this study is to investigate dismissal from organizations with its stress dimensions and to bring up ways about how to benefit from stress management for eliminating or minimizing the negative effects of dismissal from employees and organizations. Associating dismissal with the "stress" phenomenon, therefore, a model is suggested to carry and the process of dismissal in the frame of stress management.

**Key Words:** Organizational Downsizing, Dismissal (Severance), Stress, Stress Management, Human Resources Management.

## 1. Giriş

Günümüzde örgütler, gerek performans düzeylerinde meydana gelen olumsuz sonuçları, gerek örgütsel yapı ve işleyişlerindeki aksaklıkları çözümlenebilmek, gerekse çağın gerektirdiği hız, esneklik ve dinamizme ulaşabilmek gibi amaçlarla, küçülmeye dönük çeşitli stratejilere

<sup>(\*)</sup>Yrd.Doç.Dr., BAÜ BTİÖYO Öğretim Üyesi

<sup>(\*\*)</sup>Arş.Gör.BAÜ Sos.Bil.Ens.

yönelmektedirler. Son yıllarda giderek önem kazanan "küçülerek büyüme" stratejisinin, örgütlerde, hızlı gelişimi ve hızlı karar alabilmeyi kolaylaştırdığı ve değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlama yeteneğini artırdığı kabul edilmektedir. Ayrıca, ezici rekabetin, küreselleşmenin ve ekonomik kısıtlamaların getirdiği koşullar da örgütlerde çoğu kez küçülmeyi zorunlu kılmaktadır.

İşgören sayısını azaltma amacına yönelik olarak yürütülen işgören çıkarma uygulaması, örgütsel küçülme kapsamında sıkça başvurulan önemli seçeneklerden biridir. Son yıllarda, global ölçekte çok sayıda örgütte, dünya ekonomisinde ve bölgesel/bölgesel ekonomilerdeki durgunluğun ve yaşanan krizlerin de etkisiyle işgören çıkarma uygulaması artış göstermektedir. Bilgi teknolojisindeki ilerlemelerin, ezici rekabetin ve küçük yapıların sahip olduğu esneklik ve uyum yeteneğinin, bu gelişmede önemli rolü vardır.

İşgören çıkarma uygulaması, işgörenler açısından önemli bir stres kaynağıdır. Bu uygulamaya karar verildiği andan itibaren, yürürlüğe konulması ve sonrasını içine alan süreçte, iş yapısında ve çalışma ortamında meydana gelen değişiklikler, yönetimin tutumu, bireysel endişeler ve iç ve dış çevre unsurları gibi çok çeşitli faktörlerin etkisiyle örgütte stresin ortaya çıktığı ve bunun olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işgören çıkarma uygulaması, önemli bir stres kaynağı olarak ele alınmalı; nedenleri, kimlerin bundan nasıl ve ne oranda etkilenebilecekleri ve bunun örgütsel etkileri sağlıklı bir şekilde ortaya konulmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu da, işgören çıkarma uygulamasının her aşamasında stres yönetiminin uygulanması ile mümkün olabilir.

Bu çalışmada ilk olarak, örgütsel küçülme stratejisi, kavramsal olarak ele alınmaktadır. İkinci olarak işgören çıkarma uygulaması, yine kavramsal açıdan incelenmekte; tanımı, gelişim süreci, kapsamı, amaçları ve örgütte meydana getirdiği değişiklikler üzerinde durulmaktadır. Daha sonra işgören çıkarma uygulaması stres boyutu ile ele alınarak, bu uygulamanın, hangi faktörlerin etkisiyle strese yol açtığı ve bireysel ve örgütsel anlamda ne tür olumsuz sonuçlar doğurduğu açıklanmaktadır. Stres yönetiminin tanımı ve aşamalarının incelenmesinden sonra ise çalışma, işgören çıkarma uygulamasının stres yönetimi çerçevesinde yürütülmesine yönelik olarak geliştirilen bir model önerisi ile tamamlanmaktadır.

## II. Örgütsel Küçülme Stratejisinin Tanımı,

### Amaçları ve Gelişim Süreci

Günümüzün iş dünyasında, çok hızlı değişim ve artan rekabet, örgütler için hızlı karar verme ve değişen koşullara hızlı uyum yeteneğini gerekli kılmaktadır. Örgütler bunu sağlayabilmek için, maddi ve beşeri boyutlarda kendilerine yük getiren her türlü fazlalıktan kurtulmaya dönük stratejiler geliştirmektedir. Örgütsel Küçülme (ÖK) olarak isimlendirilen bu ana stratejiler, giderek örgütler için önemli bir seçenek oluşturmaktadır.



Yönetim ve örgüt literatüründe en yaygın rastlanan eğilim; ÖK'nin, örgütteki bazı işlerin, iş süreçlerinin, fonksiyonların, pozisyonların, hiyerarşik kademelerin veya birimlerin, örgüt yönetimi tarafından alınan bilinçli kararlar ve uygulanan stratejiler yardımıyla azaltılması, ortadan kaldırılması ya da içeriksel anlamda daraltılması, şeklinde tanımlanmasıdır (Barman 1999: 307; Koçel 1999: 332; Wright ve Noe 1996: 109). ÖK'yi örgütlerin bir tür öz-yeteneye yönelik stratejisi, olarak gören yazarlar da bulunmaktadır. Bunlara göre ÖK, bir örgütün esas faaliyeti olmayan her türlü yan uğraşları satması ya da stratejik önemi olmayan her şeyi örgüt dışına kaydırması olarak tanımlanabilir (Düren 2000: 7). Benzer şekilde Efil de (1999: 326) ÖK'yi "ölçek küçültme" olarak adlandırmakta ve örgütlerin kendileri için katma değer yaratmayan her türlü iş ve iş süreçleri ile kontrol ve destek amaçlı işlevlerini ortadan kaldırması olarak tanımlamaktadır. Amaçlarından hareket ederek tanımlandığında ise ÖK, örgütsel bürokrasiyi azaltmak, hızlı karar vermek, iletişimi geliştirmek, girişimci davranışları teşvik etmek ve verimliliği arttırmak amacıyla, örgütteki işlerin ve pozisyonların azaltılması eğilimidir (Fridoğlu, 1999: 23).

Örgütler açısından ÖK stratejisine başvurma amaçları çok çeşitlidir. Bunların en önemlileri, işgücü maliyetlerini düşürmek, karar alma süreçlerini hızlandırmak, örgüt içi iletişimi daha sağlıklı ve etkin hale getirmek, çalışanları güçlendirmek (empowerment), verimliliği artırmak, örgüt içinde yeni fikirleri veya uygulamaları açığa çıkarmak ve bunların daha kısa sürede benimsenmesini kolaylaştırmak, müşteri gereksinimlerine odaklanmak, örgüt içi denetimi kolaylaştırmak vb. gibi sıralanabilir (Koçel, 1998: 311; Dincer 1998: 295). Bu ve benzeri amaçlarla örgütler, yapılmakta olan işleri, iş süreçlerini, bu işleri yapan işgörenlerin sayısını, örgütsel kademeleri ve pozisyonları bilinçli bir şekilde azaltma yolunu seçebilmektedirler.

Önceleri örgütlerde büyümenin, doğal ve sağlıklı bir yönetsel gelişme, ÖK'nin ise, ancak zorluklarla ya da krizlerle karşılaşıldığında alınması gereken bir önlem olarak değerlendirildiği bilinmektedir (Koçel 1999: 331). 21. yüzyılın en önemli yönetim stratejilerinden biri ise, "küçülerek büyüme"dir; hızlı gelişim, hızlı karar alabilme ve uyum yeteneklerini geliştirebilmenin yolu, yalınlaşma ve bunu sağlamak için de ÖK'den geçmektedir (Düren 2000: 71-72). Yöneticiler, stratejik bir hareket olarak gördükleri ÖK sonrasında, kısa dönemde maliyetlerinin düşeceğini, uzun dönemde ise kârlılık ve verimlilik göstergelerinde, ürün/hizmet kalitesinde ve bunlara bağlı olarak da rekabet gücünde artış olacağını düşünmektedir (Band ve Tustin 1995: 36). Dolayısıyla günümüzde ÖK, hem problemlili hem de problemsiz örgütlerin zaman zaman başvurdukları önemli bir yönetsel araç olarak, akademisyenlerin ve uygulamacıların daha fazla ilgisini çekmektedir (Coşkun 2002: 144).

1973 yılında E.F. Schumacher, "*küçük güzeldir*" fikrini ortaya atmış ve "küçük ölçeklerin işletmelere sağladığı yönetim kolaylığı, insancılık ve rahatlığın önemi"ni vurgulamıştır. Son yirmi yılda, yönetim bilimcilerinin bu konu üzerinde düşünmeye başladıkları ve ÖK'yi ön plana çıkaran tezler öne

sürdükları görülmektedir. ÖK uygulamaları incelendiğinde ise, bu gelişmeyi hızlandıran en önemli olgunun, "bilgi teknolojisi" olduğu görülmektedir. Bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, örgütlerde kademe azaltma ve buna bağlı ÖK olanakları yaratmış; bu da bürokrasiyi ve hiyerarşik kademeleşmeyi önemli ölçüde azaltmıştır (Luthans 1995: 28).

Kavramsal açıdan ÖK; yönetsel-örgütsel düşünce çerçevesinde çok yönlü bir içeriğe sahiptir. Örgütlerin pazar paylarını, üretim kapasitelerini veya sermayelerini küçültmeleri/azaltmaları veya iş yapısına yönelik müdahalelerle örgütsel yapıyı daraltmaları, farklı ÖK stratejileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, Koçel'in de belirttiği gibi (1999:332), ÖK, tek bir faktörle açıklanamayan ve örgütlerde "ölçek küçültme" uygulamalarını farklı boyutlarda ele alan bir yaklaşımdır. Örneğin, bazı yazarlar ÖK'yi iki grupta incelemektedirler (Aphelbaum, Henson ve Knee 1999: 476): İlki, *yapısal ölçek küçültme* olup, bu uygulama ile örgüt büyüklüğünün azaltılması anlaşılırken; ikincisi *işten çıkarma* şeklindedir ve bu uygulamada, aynı işlerin genellikle daha az işgören tarafından yapılması söz konusudur. Bir diğer sınıflandırma ise, *kapsam küçültme (downsizing)* ve *ölçek küçültme (downscaling)* şeklindedir. Kapsam küçültme stratejilerinde, örgütün veya örgütsel birimlerin ya da ürün çeşitlerinin azaltılması ifade edilirken; ölçek küçültmede, süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve/veya örgüt yapısının ya da teknolojinin yenilenmesi anlaşılmaktadır (Coşkun 2002: 150).

ÖK farklı boyutlarıyla ele alındığında, çok geniş bir araştırmaya konu olabilecektir. Bu çalışmada amaçlanan ise; ÖK stratejisi kapsamında işgören çıkarma uygulamasını (İÇU) ve bunun işgörenler üzerinde yarattığı stresi ayrıntılı bir şekilde incelemektir. Bu nedenle bundan sonraki bölümlerde, ÖK ile, örgütteki işgörenlerin sayısını azaltmaya yönelik uygulamalar anlaşılacaktır. Kaldı ki, ÖK, hangi boyutta ele alınırsa alınsın - nihai amaç her zaman bu olmamakla beraber- genellikle kısa veya uzun vadede, çalışan sayısının belli oranda azaltılması ile sonuçlanmaktadır.

### III. Örgütsel Küçülme Stratejisi Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Kavramsal Boyutta Analizi

#### A. İşgören Çıkarma Uygulamasının Tanımı ve Gelişim Süreci

İÇU, gerek nihai amaç, gerekse sonuç olarak, ÖK kapsamında en çok karşımıza çıkan uygulamadır. Bu nedenle literatürde ÖK'ye ilişkin olarak karşılaşılan pek çok tanım, doğrudan doğruya İÇU'yu işaret etmektedir. Buna göre ÖK, "örgütün performansını iyileştirmek amacıyla, mevcut işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan örgütsel karar"; şeklinde tanımlanabilmektedir. Coşkun'a göre (2002:143), örgütlerde, yapılan işlerin ve işgörenlerin sayısı, elde edilen ekonomik değer ile orantılı değilse, "şişman" bir örgüt söz konusudur ve bu örgütün doğru büyüklüğe gelebilmesi için, belli işlerden çekilmesi ve/veya belli pozisyonlarda ve işgücünde indirim gitmesi



gerekmektedir. Özellikle son yıllarda, iş dünyasındaki -global boyutlu- eğilimlerde karşılaşılan dönemsel değişiklikler (büyüyen ekonomiden küçülen ekonomiye geçiş gibi), bazı piyasaların görece küçülmesi ya da hızlı teknolojik gelişmeler, uzun dönemde, örgütlerin işgörenlerine iş güvencesi sağlama çabalarını azaltmaktadır (Baysal 1993:65).

1980'lı yıllarda, ÖK'nin en çok ABD'deki otomobil ve çelik endüstrisinde uygulandığı ve operasyonel düzeyde çalışan çok sayıda işgörenin işten çıkarıldığı görülebilir. 1990'lı yıllarda ise, bilgi teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak, orta kademe yöneticilerin azaltılması eğilimi hız kazanmıştır. Örneğin, IBM, General Motors ve Xerox gibi örgütlerde, çok sayıda operasyonel ve orta kademe yönetim pozisyonu ortadan kaldırılmıştır (Luthans 1995: 28). Yine aynı dönemde, yarı-zamanlı, sözleşmeli ya da geçici işgören kullanımı yaygınlaşmış ve işten çıkarmalar artmıştır (Düren 2000: 75). Yapılan bir araştırmada, ABD'de 1992-96 yılları arasında, Fortune 1000'e giren firmaların %85'inden fazlası, idari kadrolardaki işgörenlerini azaltma yoluna gitmişlerdir.

1996'dan bu yana, ÖK eğiliminin, özellikle iletişim, finansal hizmetler, tüketim malları, ormancılık ve tarım ürünleri ile elektronik endüstrilerinde ağırlıkta olmak üzere sürdüğü ve her yıl ABD'de yaklaşık dört milyon üzerinde işgörenin işlerini kaybettiği görülmektedir (Wright ve Noe 1996: 109). 1987-1992 yılları arasındaki beş yıllık zaman diliminde, 500 ve üzerinde işgören çalıştıran işletmelerde, net olarak 2.3 milyon kişinin işini kaybettiği ve yapılan işlerin sayıca azaltıldığı kaydedilmiştir (Luthans 1995: 28). Öte yandan, Challenge, Gray ve Christmas isimli bir insan kaynakları şirketinin araştırması, 1999'un Aralık ayından itibaren yaklaşık 42000 internet çalışanının işini kaybettiğini göstermektedir. Hızlı teknolojik gelişmelerin, örgütleri İÇU'ya götürmesine verilebilecek güncel bir örnek ise, bankalardır. Otomasyonla başlayan ve bireysel bankacılık işlemleri ve internet bankacılığı gibi uygulamalarla devam eden süreç, her geçen gün bankalarda çalışan işgörenleri daha fazla tehdit etmektedir (Kaser 2002:87).

Yakın bir gelecekte tüm sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin, kendilerini bekleyen güç rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü kazanabilmek için, ÖK stratejisini benimsemelerinin zorunlu olduğu öne sürülmektedir (Düren 2000: 73-74). Tüm bu veriler yardımı ile, gerek dünya ekonomisinin gerekse ülke ekonomilerinin içinde bulunduğu çurgunluk göz önüne alındığında, özellikle krizlerin de etkisi ile İÇU'nun yaygınlaşacağı öngörülebilir. Konuya Türkiye açısından yaklaşıldığında da, çok kısa süre önce yaşadığımız ve etkileri hala devam eden ekonomik krizin, çok sayıda örgütü İÇU'ya zorladığı ve bundan yine çok sayıda işgörenin zarar gördüğü hatırlanabilir.

### B. İşgören Çıkarma Uygulamasının Kapsamı

Örgütlerde İÇU yoluyla ÖK stratejisinin uygulanması, çeşitli yollarla gerçekleştirilmekte olup; bunların en önemlileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tüz 2001: 18-19):

*Doğrudan işten çıkarma;* örgüt yönetiminin işgöreni işyerinden ayırması durumudur. Bu durumda, ilgili kanun hükümlerine uyularak işten çıkarılması uygun görülen işgörenlere kıdem tazminatı ve gerekirse ihbar tazminatı verilir (Sabuncuoğlu 2000: 277).

*Erken emeklilik ve gönülle işten çıkarma teklifi;* işgörenlere cazip emeklilik koşulları teklif edilerek, vaktinden önce emekli olmalarının sağlanmasıdır. Öte yandan işgörenlere işten gönüllü ayrılmalari durumunda, kazandıkları haklarını kaybetmeyecekleri güvencesi verilerek de istifa etmeleri sağlanabilir.

*Ücretsiz izin durumunda;* örgüt, belli zaman dönemlerinde yaşadığı finansal sıkıntılar veya karşılayamayacağı yüksek maliyetler nedeniyle, işgörenlerini bu dönemler için ücretsiz izin almaya yönlendirebilir. Böylece işgörenler, o zamana kadar kazanmış oldukları haklarını ve işlerini kaybetmeyecekler; sadece söz konusu sıkıntı aşılincaya kadar geçici bir süre işten ayrılmış olacaklardır.

*Yeniden işe almaları durdurma;* örgütlerin finansal açıdan zorla oldukları zamanlarda, yeni işgörenler almama veya başlatılmış bir işe alma süreci varsa, geçici bir süre için bu süreci dondurma kararı almalıdır.

*Geçici işgören kullanılması;* ÖK sonrası geçici dönemlerde ortaya çıkan işgücü açıkları nedeniyle, yönetimin işe tam zamanlı işgören alma yerine, geçici işgören istihdam etme politikasına başvurmasıdır.

*Kademe azaltma* ise, örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, yani ara kademeleri mümkün olduğu kadar ortadan kaldırmaktır. Son yıllarda bu strateji daha çok orta kademe pozisyonların ortadan kaldırılması ve bu pozisyonlardaki yöneticilerin işten çıkarılması yönünde uygulanmaktadır.

### C. Örgütlerde İşgören Çıkarma Uygulamasının Nedenleri

İÇU'nun aşağıda sıralanan temel nedenleri incelendiğinde, ÖK stratejisine başvurma nedenleri ile aralarında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir:

-İÇU da bir maliyet düşürme stratejisidir. Pek çok örgüt, bu stratejiyi, artan işgücü maliyetlerini karşılayamadıkları, hatta mevcut işgörenlerin ücretlerini ödemelerinde zorlandıkları için uygulamaktadır (Wright ve Noe 1996: 109). Özellikle kriz dönemlerinde, bu durum daha belirgin bir şekilde ortaya çıkabilir.

-Büyük ve hantal örgütsel yapıların, çağın dinamizmine uyum sağlamada başarısız kalmaları da, örgütleri İÇU'ya yönlendirmektedir. Bürokrasiyi azaltmak, karar verme sürecini hızlandırmak, iletişimi

kolaylaşım ve böylece çok hızlı değişim gösteren müşteri istek ve gereksinimlerine yanıt verebilmek amacıyla, örgütler, İÇU'ya gidebilmektedirler (Wright ve Noe 1996: 109).

-Flude (1994:11), pazar payı azalışı veya ekonomik durgunluktan başlayarak, zayıf yönetim, yetersiz planlama ya da artan dış rekabete uzanan çok sayıda nedenle, örgütlerin İÇU'ya başvurduklarını belirtmektedir.

-Örgüt performansında istenilen düzeye ulaşılamaması veya bazı finansal veya finansal olmayan göstergelerde düşüş görülmesi de İÇU'ya başvurma nedeni olabilir. Bu durumda, işgörenlerin performans değerlendirme sonuçları -ya da başka kriterler- baz alınarak, örgüte yarar sağlamayacakları öngörülen işgörenler işten çıkarılabilmektedir.

-Mevcut yönetim ve örgüt yapısı ve uyguladığı stratejilerle hedeflediği başarıya ulaşamıyorsa, bu nedenle pazar payını kaybetmeye başlayan örgütlerde de, köklü değişim süreçleri çerçevesinde İÇU'ya başvurulabilmektedir. Örneğin, Türk Philips, 1990'ın başında kârlılığındaki büyük düşme nedeniyle acil ve köklü önlemler almaya karar vermiştir. İÇU, bu kararlardan biri ve en önemlisi olarak görülebilir. Örgüt, yeni bir stil, yeni bir tavır ve yeni yöneticilerle istenen değişimi yakalayabileceğine inandığından, işgören sayısını azaltarak verimliliği artıracakını düşünmüş ve %50 oranında bir İÇU -eğitim almak istemeyen ve değişime uyum gösteremeyeceğine inanılanların çıkarılması- gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda, örgütte çalışan işgören sayısı 640'tan 300'e inmiştir. Ancak Türk Philips bu uygulamayı bir geçiş dönemi olarak düşünmüş ve istenilen performans hedeflerine ulaştığında -cirosu ikiye katlandığında- daha nitelikli, genç ve değişime açık 100 yeni işgören alarak büyüme trendine geçmiştir (Kılıç 1997: 86-87).

-Bilgi teknolojisinde gelişmeler de önemli bir İÇU nedenidir. Örneğin günümüzde elektronik posta, herkesin başkasıyla doğrudan doğruya iletişim kurabilmesini sağlamakta ve böylece bürokratik kademelere duyulan gereksinimin ortadan kalkmaktadır.

#### *D. İşgören Çıkarma Uygulaması Sonucunda Örgütlerde Meydana Gelen Değişiklikler*

İÇU sonucunda örgütlerde maddi ve beşeri boyutlarda çeşitli değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişiklikler, ne tür bir İÇU'ya başvurulduğuna bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Sözü edilen değişikliklerden en önemlileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

-İÇU ne şekilde yapılırsa yapılsın, bunun bir örgütte yaratacağı ilk değişiklik, örgütün daha az işgören ile faaliyetlerini sürdürmeye başlamasıdır. Bunun sonucunda öncelikle işgören maliyetleri azalacaktır. Aynı zamanda bu durum insan kaynakları yönetiminden (İKY) sorumlu birimin rutin işlerinde de -özlük işlerinin takibi gibi- belli bir oranda azalmaya yol açacaktır.

-İÇU sonrasında, örgütte yürütülen bazı işlerin ve pozisyonların bir şekilde yeniden düzenlenmesi söz konusu olacağından, buna bağlı olarak



İşgörenlerin -hepsi olmamakla beraber- rollerinde, görevlerinde ve sorumluluklarında çeşitli değişiklikler meydana gelecektir. Bu durum, örgütte fiziksel anlamda bazı yeni düzenlemeleri -oda, atölye değişiklikleri ya da bazı makinelerin atıl kalması/yer değiştirilmesi, hatta bazı mekanların başka amaçlarla kullanılması gibi- gerekli kılabilir.

-İÇU'da amaç, kademe azaltma ise -örneğin orta kademe yöneticilerin işten uzaklaştırılması- bunun sonucunda örgüt yapısı daha yatay ve basık hale gelecek; başka bir deyişle hiyerarşik anlamda ast ve üst arasındaki yakınlık artacaktır.

-Dış kaynaklardan yararlanma, tazeleme kullanma, fason iş yaptırma ya da işgören kiralama gibi uygulamalardan yararlanmak üzere İÇU'ya gidiliyorsa, bu da örgüt için, başka örgütlerle/ yeni kişilerle çalışma anlamında bir değişiklik getirecektir. Bu durum, örgüt için bir anlamda kültürel bir değişim anlamına da gelebilir.

-Ayrıca yukarıda sıralanan değişiklikler, İKY biriminin, gerek kalan işgörenler gerekse işten ayrılanlara yönelik olarak bazı ilave faaliyetler yürütmesini gerekli kılacaktır. ÖK dönemlerinde İKY birimleri, özellikle İÇU'nun planlanmasından uygulanmasına kadar geçen tüm aşamalarda örgüt yönetiminin stratejik ortaklığı misyonunu üstlenmelidir (1). Bu dönemde İKY birimine düşen temel görevler arasında, işten ayrılanlara yönelik özlük işlemlerinin yürütülmesi, danışmanlık hizmetleri, kariyer planlamasının yeniden yapılması, iş analizinin yeniden gözden geçirilmesi vb. gibi örnekler verilebilir.

-Yönetimsel ve örgütsel açıdan sözü edilen değişikliklere ek olarak, İÇU, işgörenler üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır. Olumlu etkiler arasında; işgücü maliyetlerinin düşmesi ile sağlanan kârlılık ve verimlilik artışlarının, işgörenlerin gelirini artırıcı etkisi sayılabilir. Öte yandan işten çıkarılma korkusu duyan "geride kalanlar" arasında rekabet ortamının artması, performansı artırıcı etki yapabilir. İÇU'ya kademe azaltmaya yönelik bir ÖK stratejisi çerçevesinde başvurulması halinde ise, örgütsel yapı daha yatık hale gelerek, çabuk karar verebilen, inisiyatif kullanabilen ve böylece müşteri isteklerine ve sektörel gelişmelere daha hızlı yanıt verebilen bir işgücü yapısı ortaya çıkacaktır (Kocel 1996, 312). Bu durum, aynı zamanda, işgörenlerin tatmin düzeyini ve motivasyonlarını artırıcı bir sonuç doğurabilir. Ancak bu olumlu etkilerin sınırlı olduğu görülebilir. ÖK stratejisi kapsamında yürütülen İÇU'nun işgörenler üzerinde yaratacağı duygusal, psikolojik, motivasyonel ve hatta fiziksel etkilerin ağırlıklı olarak olumsuz yönde cereyan edeceği açıktır. Bu çalışmanın da temel amacı, İÇU'yu, olumsuz etkileri ağır basan bir stres kaynağı olarak incelemek ve bunun yaratacağı olumsuzlukların nasıl giderilebileceği üzerinde çözüm geliştirebilmektir. Dolayısıyla bundan sonra, İÇU'nun işgörenler üzerinde yaratacağı olumsuz etkiler "stres boyutu ile" ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

#### **IV. İşgören Azaltımı Uygulamasının Stres Boyutuyla İncelenmesi**

Yukarıda belirtildiği gibi, İÇU sınırlı sayıdaki olumlu etkilerinin ötesinde işgörenler üzerinde çok çeşitli olumsuz etkiler yaratan bir uygulamadır. Bu anlamda en çarpıcı olumsuz etkisi, İÇU'nun çalışma ortamında huzursuzluğa, gerginliğe ve motivasyon kaybına neden olan bir stres kaynağı olarak görülmesidir. Bu bölümde İÇU'nun neden bir stres kaynağı olduğu ve bu boyutta yaratabileceği sorunlar üzerinde durulmaktadır.

İÇU'yu bir stres kaynağı olarak incelemeye önce, "stres" konusunun ana hatlarıyla ele alınması ve örgütsel açıdan değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

##### *A.Genel ve Örgütsel Anlamda "Stres" in Tanımı*

Önceleri fizik ve mühendislik bilimlerinde yer verilen, sonra tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine giren stres, psikolog Selye'nin (1977) öncü niteliğindeki çalışmaları ile açıklık kazanmış ve endüstri toplumlarındaki hızlı değişimleri insanlar üzerindeki etkileri nedeniyle ilgi odağı haline gelmiştir (Tonun 1996: 143).

Literatürde "stres" kavramı genel anlamıyla çok çeşitli tanımlara konu olmaktadır. Hatta bazı yazarlara göre, üzerinde uzlaşmaya varılmış olan ve evrensel nitelikte tek bir stres tanımına rastlanmamaktadır (Rees ve Redfern 2000: 121).

Stres teriminin en yaygın kabul gören tanımı, "istenmeyen/rahatsız edici bir şey yaşamak" şeklindedir (Northcraft ve Neale 1990: 228). Benzer şekilde, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumlar da "stres" olarak tanımlanabilmektedir (Çelik, Fettahlıoğlu ve Fettahlıoğlu 1999: 66).

Stresi, bu olgudan etkilenen bireyin gösterdiği tepki boyutuyla ele alan tanımlar da bulunmaktadır. Northcraft ve Neale (1990: )'a göre stres, bir bireyin, çevresel taleplere gösterdiği psikolojik ya da fizyolojik tepki iken; Cüceloğlu (1997:321), stresi, bireyin, fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret, olarak tanımlamaktadır.

Bir sonuç olarak ele alındığında ise, stres, bireyin bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durum, şeklinde tanımlanabilir (Topaloğlu ve Tuna 1998: 40). Benzer şekilde, stres, bireysel farklar ve/veya psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranım olup, birey üzerinde aşırı psikolojik ve/veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış çevresel hareket, veya olayın sonucudur (Saldamlı 2000: 289).

Son bir bakış açısı ise, stresin, bireyin sahip olduğu becerileri, yetenekleri ve talepleri ile ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk olduğu yönündedir (Northcraft ve Neale 1990: 228). Buna yakın diğer bir tanım ise stresi, bireyin, içinde bulunduğu çevrenin, kendisinden sahip olduğu yetenek ve kaynaklarla karşılayabileceğini sandığından daha fazlasını talep ettiğini düşünmesi durumunda ortaya çıkan gerilim, olarak açıklamaktadır (Akpınar 1999: 293).

Çalışma yaşamında da stres kavramı öncelikle birey açısından ele alınmıştır. Ancak son yıllarda stresi örgütsel bir olgu olarak ele alma ve böylece stresle örgütsel düzeyde mücadele etme eğilimi yaygınlık kazanmıştır (James 1997:545). Bu açıdan, çalışmanın konusu itibarıyla İÇU'nun işgörenler üzerinde yarattığı stresi açıklamada yukarıdaki tanımlar yol gösterici olacaktır.

### B Örgütlerde Strese Yol Açan Faktörler

Örgütlerde strese yol açan faktörler, ilgili literatürde "stres kaynakları" olarak da nitelendirilmektedir. Bu faktörlerin açıklanmasına ilişkin olarak çok sayıda sınıflandırma ile karşılaşmak mümkündür. Tablo 1'de görülen sınıflandırma, çeşitli yazarların (Newstrom 1993; Morden 1996; Rojas ve Kleiner 2001; Cüceloğlu 1997:322-323; Sabuncuoğlu ve Tuz 2001; Akpınar 1999; Çelik, Fettahhoğlu ve Fettahhoğlu, 1999; Saldamlı 2000) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu sınıflandırmaya yapılırken dikkate alınan en önemli kriter, İÇU'nun sonuçları ile ilişkilendirilebilecek faktörlerin seçimi olduğu için, bunun dışında kalan faktörler sınıflandırma dışı bırakılmıştır. (Örneğin işgörenlerin ailevi geçimsizlikleri, iş dışı özel sorunlar veya bedensel yetersizlikleri (özürlü olma gibi) de birer stres kaynağı olmasına karşın, bu faktörler İÇU ile bağlantılı olmadıklarından sınıflandırma dışı bırakılmıştır.

Tablo 1: Çalışmalar Üzerinde İşgören Çıkarım Uygulanmasından Kaynaklanan Stres Faktörleri

İÇU süreci ve sonrasında iş yapışında / çalışma koşullarında meydana gelen değişiklikler	İÇU süreci ve sonrasında yönetimin tavır ve davranışları	İÇU süreci ve sonrasında işgörenden kaynaklanan etkiler	İÇU süreci ve sonrasında diğer çalışanlardan veya dışarıdan kaynaklanan etkiler
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Farklı bir iş yapmak/görev ve sorumlulukların değişmesi</li> <li>*Çalışma koşullarında/ iş saatlerinde değişiklik</li> <li>*Aşırı iş yükü ve zaman darlığı</li> <li>*Yeni görev ve sorumlulukların gölgesi</li> <li>*Yeni rollerin, görev ve sorumlulukların dağılımına ilişkin düzensizlikler / belirsizlikler</li> <li>*Yeni iş gereklilerinin bireyin kapasitesinin üzerinde olması</li> <li>*Uzun çalışma saatleri / fazla mesai</li> <li>*Yeni teknolojilere uyum güçlüğü</li> <li>*İşyeri değişiklikleri (örneğin oda gibi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*İÇU sonrasında işyeri ayrıntılarına yönetimin destekleyici ve yardımcı olmayışı</li> <li>*İÇU'nun nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin olarak yönetimin açık olmaması</li> <li>*İÇU sonrasında yönetimin işgörene katanın yeni yapıya uyum sağlamasında destek olmaması</li> <li>*Örgütsel anlamda etkin bir kariyer planlamasının yapılmaması</li> <li>*Yöneticilerin kendi streslerini işe ve işgörenlere yansıtması</li> <li>*Yönetim kademesinde yeni düzenlemelerin getirildiği yerki karnasın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*İşini kaybetme korkusu</li> <li>*Performans için rekabet ortamına yarattığı baskı</li> <li>*Geleceğe olanaklarının ve geleceğin belirsizliği nedeniyle huzursuzluk</li> <li>*İÇU sonrasında yeni işin görev ve sorumluluklarını başaramayacağı korkusu</li> <li>*Düeyin değer ve inançları ile örgütün değer ve inançlarının çitışması</li> <li>*Bireyin kapasitesinin yeni görev için yeterli karnas</li> <li>*Kahret mevkii ve pozisyon edinme kaygıları</li> <li>*Suçluluk duygusu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Çalışma arkadaşlarının huzursuzluğu ve endişeleri</li> <li>*Çalışanlar arasındaki rekabetin ve çıkar karnalarının artış göstermesi</li> <li>*Yukarıdaki maddeye bağlı olarak, çalışma ortamında İÇU sonrasında birlik duygusunun ve grup desteğinin kaybolması</li> <li>*Aile birliktelinin ve arkadaşlarının kaybolan</li> <li>*İş ortamında dedüsdüklerin artması</li> </ul>



Tablo 1'de de görüldüğü gibi, öncelikle İÇU sürecinde ve sonrasında iş yapısında ve çalışma koşullarında meydana gelen değişiklikler, çoğu kez stres kaynağı olabilmektedir. Örneğin; işten çıkarılanların görev ve sorumluluklarının kalan işgörenlere verilmesi durumunda, mevcut iş yükleri artacak; bu durum da işgörenlerin kapasitelerini aşarak, yetiştirememe telaşı duymalarına, başarısızlık hissine kapılmalarına, ya da fiziksel yorgunluk nedeniyle strese girmelerine neden olacaktır. İş yükü artışı ve zaman baskısı işgörenlerin yaşadığı stresi artıran en önemli faktörler arasındadır (Cook, Hunsaker ve Coffey 1997: 505). Yapılan bir araştırmada (Sakamli 2000), aşırı iş yükü ve yorucu iş temposunun, örgütlerde işgörenlerin %69'u tarafından birinci sırada stres faktörü olarak kabul edildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, işgörenlerin, İÇU sonrasında örgütteki yeni rolleri, görevleri veya işe dönük beklentileri konusundaki belirsizlik, yüksek düzeyde stres kaynağıdır; belirsizlik arttıkça stresin düzeyi de artmaktadır (Teratanavai ve Kleiner 2001: 67).

İkinci olarak, İÇU sürecinde ve sonrasında, yönetimin gerek isten çıkarılanlara gerekse kalan işgörenlere gösterdiği tutum ve davranışlar, stresin oluşmasında son derece etkilidir. Yönetimin, özellikle İÇU sürecinde, isten çıkarılanlara maddi ve manevi açıdan yeterli ölçüde destek olmaması, diğer işgörenlerin kendilerine de benzer şekilde davranabileceği hissi uyandırarak stres yaratabilmektedir. Öte yandan yönetimin, geride kalanların yeni örgütsel ve işe dönük düzenlemelere uyum sağlaması konusunda yeterli çabayı göstermemesi, geleceğe dönük belirsizlikleri ortadan kaldıramaması ve hatta kademe azaltma nedeniyle yöneticilerin benzer endişeleri kendilerinin hissetmesi ve bunun dışı yansımaları işgörenler üzerinde stres doğurabilmektedir.

Son olarak, işgörenlerin, gerek kendilerinden gerekse diğer çalışanlardan veya dış çevreden kaynaklanan nedenlerle strese girebildikleri görülmektedir. Örneğin, işini kaybetme korkusu önemli bir bireysel stres nedenidir. Personel devir hızının çok yüksek olduğu otelcilik sektöründe yapılan bir araştırma, çalışanlar üzerinde isten çıkarılma endişesinin yüksek olduğunu ve bunun stres yarattığını ortaya koymuştur (Tapaloğlu ve Tuna 1998: 41). Yine 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılan ve Japonya'ya atılan atom bombasından sonra kişilerin yaşadığı korku, endişe ve paniği ifade etmede kullanılan "geride kalanlar (survivor)" sendromu araştırmacılar tarafından İÇU ile ilişkilendirilmektedir. Başka bir deyişle kalan işgörenler, "kurbanlar" ile benzer özellikler taşıdıklarını düşünerek güvensizlik, kaygı, adaletsizlik yapıldığı duygusu vb. gibi hisler içine girebilmektedir; bunlar da stresi doğurmaktadır (2). Diğer işgörenlerden veya dış çevreden kaynaklanan faktörler de stres yaratıcı etki yapabilmektedir. Örneğin, diğer çalışma arkadaşlarının, aile bireylerinin veya işletme dışı arkadaşlarının bireyi endişeye düşürecek soruları, yargıları ve hatta başka örgütlerde çalışan yakınlarının isten çıkarılmaları, stres kaynağı olabilmektedir.

İÇU'dan kaynaklanan stres faktörleri incelendiğinde bunlara ilişkin sınıflandırma kriterleri arasında önemli ölçüde yakınlık olduğu, hatta çoğunun

birbirlerinin yerine geçebilecekleri görülmektedir. Örneğin "yeni iş gereklilerinin bireyin kapasitesinin üzerinde olması", iş yapısındaki değişikliklerle ilgili bir stres kaynağı olarak görülmekle birlikte, bu durum aynı zamanda yönetimin tutum ve davranışının bir sonucudur. Başka bir deyişle, yönetimin İÇÜ sonrasında mevcut iş analizini yeniden gözden geçirmemesi veya yeni bir düzenleme veya eğitim faaliyeti yürütmemesi, böyle bir sonuca yol açabilecektir. Bu nedenle örgüt yönetimi, İÇÜ'nun yarattığı stres faktörlerini çok yönlü ve bütünsel bir bakış açısı ile ele almalı ve değerlendirmelidir.

### C. Stresin Bireysel ve Örgütsel Açulardan Olumsuz Sonuçları

Yukarıda açıklanan faktörler ya da stres kaynakları, öncelikle işgörenler üzerinde ve buradan hareketle örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde maddi ve manevi bakımdan çeşitli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Morden 1996: 698-700; Sabuncuoğlu ve Tuz 2001:242; Güneş 2001:531-532):

a. *Stresin Bireysel Boyuttaki Olumsuz Sonuçları*, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelenebilir. Fizyolojik sonuçlar, kalp ve damar hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları (ülser, aşırı yemek yeme ihtiyacı ya da aşırı iştahsızlık gibi), deri hastalıkları (kurdeşen, egzama, akne gibi), hareket sistemi hastalıkları (kireçlenme, kas gerilimi gibi), migren vb. gibi rahatsızlıklardır. Psikolojik sonuçları ise, sürekli kaygı duyma, depresyon, uykusuzluk/aşırı uyku ihtiyacı vb. gibi ifade edilebilir. Ayrıca, fiziksel, duygusal ve zihinsel anlamda aşırı bitkinlik, olarak tanımlanabilen "tükenmişlik" (Aytaç 1997:241) de, önemli bir stres sonucudur. Son olarak, aşırı alkol ve sigara tüketimi, ilaç bağımlılığı, agresif veya içe kapanık olma, stres karşısında geri çekilme veya sürekli karşı koyma, işbirliğinden uzaklaşma gibi tutumlar, stresin davranışsal sonuçları kapsamında incelenebilir. Bunların tümü, örgütlerde çalışan işgörenlerin sağlığını ve esenliğini tehdit eden ve böylece onların iş görme gücüne zarar veren sonuçlara yol açabilmektedir (Çelik, Fettahoğlu ve Fettahoğlu 1999-66).

b. *Stresin Örgütsel Boyuttaki Olumsuz Sonuçları* ise, stresin, yukarıda açıklanan ve işgörelere ilişkin bireysel sonuçlarının örgütsel yapı ve işleyiş üzerindeki etkileridir. Bunlardan en önemlileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

-Fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar yaşayan işgörenlerin tedavi ve sigorta masrafları artabilir, buna bağlı olan işe geç gelme ya da devamsızlıklar önemli iş gücü kayıpları yaratabilir; ayrıca iyileşme evresinde önemli performans kayıpları vb. gibi etkiler görülebilir.

-Orta düzeyde bir stresin, işgörenlerin performansı üzerinde olumlu etkiler de yaratabileceği bilinmekle birlikte, aşırı stres bunun tam tersi bir etki yaratabilmektedir. Endişe, karamsarlık, öfke, korku, sinirlilik ve tedirginlik gibi stres belirtileri -ya da sonuçları- işgörenlerin dikkatlerini toplama, bir konuya /

yöne odaklanma, hatırlama ve katar verme gibi yeteneklerini zorlaştırmaktadır. Bu duyguların artarak devam etmesi durumunda ise, durgunluk, işe ilgisizlik, ve isteksizlik artabilmektedir (Çelik, Fethahloğlu ve Fethahloğlu 1999: 67-68). Bu sonuçlar, bireysel performansın düşmesi anlamına gelir, hatta bazı durumlarda bireyler en basit işleri dahi yapamaz veya yanlış yapar duruma gelmektedir. Yapılan araştırmalar, stres artışının çok çeşitli olumsuz iş davranışlarına – randevuları kaçıрма, kişiler arası çatışmalarda artış, hata ve iş kazalarının artması gibi- neden olduğunu göstermektedir (Morden 1996: 700). Bunlar, örgütün büttünel performansı üzerinde düşüölere neden olabilmektedir. Örneğin; karılıta azalma, müşteri şikayetlerinin artması, iade edilen ürünlerin artması gibi. Yukarıdaki sonuçlara ek olarak, stresin bireyler üzerinde yarattığı gizli etkilerin de varlığı söz konusudur. Stresin etkileri her bireyde açık ve net bir şekilde görülmeyebilir. Bazı çalışanlar yaşadıkları stresi dışı vurmamakta birlikte -örneğin kapasitelerinin çok altında çalışmak, yerilik ve yaratıcılıktan uzaklaşmak veya içine kapanmak gibi- etkileri uzun vadede ve dolaylı şekilde gözlenebilen gizli maliyet kayıplarına neden olabilmektedir.

Buraya kadarki açıklamalarda, stresin yalnızca bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerine ağırlık verildiği görülebilir. Belli düzeylerde kalmak koşuluyla stresin motivasyona ve performans artırıcı etkileri olduğu elbette bilinmektedir. Ancak çalışmanın amacı ve kapsamı göz önüne alınarak, stresin olumlu etkilerinin boyutu üzerinde ayrıca durulmamıştır.

Görüldüğü gibi stres, gerek örgüt bireyleri gerekse örgütün kendisi açısından istenmeyen sonuçlara yol açan, örgütün yapı ve işleyişine önemli ölçüde zarar verebilen ve bu nedenle de kontrol altına alınması gereken bir olgudur. İÇU da önemli bir stres kaynağı olduğu için; nedenlerinin, kimlerin bu uygulamadan nasıl ve ne ölçüde etkilendiğini ve sonuçlarının sağlıklı bir biçimde ortaya konması, incelenmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekir. Bu noktada stres yönetiminin sistematik bir biçimde uygulanması yararlı olacaktır.

#### **V. Stres Yönetiminin Tanımı ve Aşamaları**

Genel olarak örgütlerde yaşanan stresin, işgörenler ve örgüt üzerinde ne denli olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar örgütlerde stresin ve getirdiği olumsuz sonuçların önlenmesi, kontrolü ve yönetimine ilişkin stratejilerin tanımlanmasını ve geliştirilmesini ön plana çıkarmıştır (Dewe ve O'Driscoll 2002: 143). Burada karşımıza stres yönetimi (SY) kavramı çıkmaktadır. Stres kaynaklarının tespit edilmesi ve daha sonra stres düzeyinin dengelenmesi için gereken stratejilerin uygulanması, SY'nin kapsamına girer (Topaloğlu ve Tuna 1998: 39). SY ile amaçlanan, olumlu etkiler yaratan "iyi stres (er stress)": en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz etkileri ağır basan "kötü stres (distress)"i en alt seviyeye indirmek yoluyla, aşırı stres (hyperstress)" ile çok düşük stres (understress) arasında bir denge oluşturmaktır (Baruch ve Woodward 1998: 645). Stresin örgüt bireyleri ve örgüte yüklediği aşırı maliyetlerin en aza indirilebilmesi için, çok sayıda örgüt SY programlarına



başvunmakta olup, bunlar, bireylere uygulanan rahatlatma tekniklerini içeren eğitim programlarından, işlerin yeniden tasarımına kadar uzanan heterojen bir faaliyetler yelpazesini gerekli kılabilir (Bradley ve Sutherland 1994: 4; Bendakr, Al-Shammari ve Jeffr 1995: 24).

Literatürde, örgütlerde uygulanan SY'ye ilişkin çeşitli modellerle karşılaşılmaktadır. Bu modellerin bazılarında yararlanarak (Murphy 1995:41-50; Cook, Hunsaker ve Coffey 1997:516-521; Teratanavai ve Kleiner 2001: 68-71), SY adımları aşağıdaki şekilde oluşturulabilir:

- \*Problemin Tanımlanması
- \*Stresle Mücadele Tekniklerinin / Stratejilerinin Planlanması
- \*Planlanan Stresle Mücadele Tekniklerinin/Stratejilerinin İlgilere Aktarılması ve Eğitim Faaliyetlerinin Başlatılması
- \*Planlanan Stresle Mücadele Tekniklerinin / Stratejilerinin Uygulamaya Konması
- \*Yapılan Çalışmaların Sonuçlarının Gözden Geçirilmesi ve Değerlendirilmesi

Etkin bir SY modelinin ilk adımı, problemin tanımlanmasıdır. Burada, örgüt yönetimi öncelikle stresin yarattığı olumsuz etkileri tespit etmelidir. Bu etkiler çeşitli göstergelerle ortaya çıkabilir. Örneğin, Dewe ve O'Driscoll (2002:) tarafından yapılan bir araştırmaya sonuçları, örgütlerde aşırı duygusal ve hatalı davranışların artması, motivasyon ve moral düşüklükleri, performans düşüşleri, iş yapmama eğiliminin ve örgütsel ilişkilerde sorunların artması gibi değişikliklerin, yönetim tarafından "stres" belirtileri olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, örgüt yönetimi, stres kaynaklarını sağlıklı bir şekilde tespit etmelidir. Bunu gerçekleştirirken, örgüt bireyleri ve gruplarla görüşmeler yapma, anket uygulama gibi araçlardan yararlanılabilir.

İkinci adım; stresle mücadele tekniklerinin / stratejilerinin (SMT/S) planlanmasıdır. Burada ilk önce, belirlenen SMT/S ile neyin hedeflendiği açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Örneğin, devamsızlık oranını, iş kazalarını ve performans düşüklüklerini kabul edilebilir bir seviyeye çekmek gibi. Bundan sonra ise izlenecek stratejinin seçilmesi söz konusudur. Burada üç strateji karşımıza çıkmaktadır. Doğrudan doğruya stres kaynaklarını ortadan kaldırmak ya da azaltmak amacıyla göden stratejiler (örneğin, işlerin yeniden dağılımı, zaman yönetimi gibi); stres belirtilerini azaltmayı amaçlayan stratejiler (örneğin, eğitim, açık iletişim, teşvik programları gibi), ağır stres altında olan çalışanlara yönelik olarak yürütülen mücadele teknikleri (örneğin, terapiler, meditasyon, arkadaş desteği gibi). Bu stratejilerden yalnızca biri seçilebileceği gibi, üç strateji karma olarak da uygulanabilir. Öte yandan Donovan ve Kleiner (1994: 33), etkin bir SY sürecinin, her bir işgörenin stres düzeyinin tahmin edilmesi ve uyum sağlama yeteneklerinin değerlendirilmesi; iş ortamındaki stres kaynaklarının belirlenmesi ve bunların bireysel etkilerinin ortaya konması; aşırı stres belirtilerinin ve bunların nedenlerinin ayrıca tanımlanması ve son olarak çeşitli SMT/S heliricyerek bunlardan hareketle işgörelere dönük bireysel

eylem planlarının geliştirilmesi aşamalarından oluştuğunu öne sürmektedir.

Üçüncü adım, planlanan SMT/S'nin ilgili yöneticilere ve diğer işgörenlere çeşitli yollarla aktarılması ve eğitim faaliyetlerinin başlatılmasıdır. SY'nin etkin biçimde yürütülmesi, örgüt yöneticilerinin başarısı ile büyük ölçüde orantılıdır. Çok sayıda SMT/S uygulamasının yetersiz veya başarısız olmasının nedenlerinden biri, örgüt yöneticilerinin stresi anlama ve stresle ilgili sorunların çözümünde sorumluluğu üstlenme konusundaki eksiklikleridir (Dewar ve O'Driscoll 2002: 143-144). Bunun giderilebilmesi için, bu aşamada yöneticilere ve takım liderlerine yönelik çeşitli eğitimler (kendi stresinin farkında olma, stresle başa çıkma eğitimleri gibi) verilmeli ve iletişim araçlarından (toplantılar, danışmanlık hizmetleri vb. gibi) yararlanılmalıdır.

Dördüncü aşama ise; planlanan ve ilgililere aktarılan SMT/S'nin uygulanması aşamasıdır. Bu aşama çok geniş kapsamlı olup, bir sonraki bölümde İÇU çerçevesinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, stres kaynaklarından etkilenme düzeyinin kişiden kişiye farklılık gösterebileceğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 239); örneğin aynı fiziksel ve sosyal ortam içinde bazı kişiler son derece gergin ve stresli, bazıları ise daha rahat ve mutlu olabilir (Cüceloğlu 1997:325). Bu durum, SMT/S'nin belirlenmesinde kişisel özelliklerin dikkate alınmasını gerekli kılar. İşgörenlerin kişisel dosyalarından, amir ve çalışma arkadaşları ile yapılan görüşmelerden ve yapılan gözlemlerden yola çıkılarak, stres altındaki bireylere uygun SMT/S seçilmeli ve uygulanmalıdır. Örneğin, bazı işgörenlerde, değer verdiği ve saygı duyduğu bir amirinin yardımı ve desteği etkili olurken, bazı işgörenlerde eğitim programı, bazılarında ise bir tatil programı stres düzeyini azaltmada etkili olabilecektir.

Son aşama ise, uygulanan SMT/S ile başta belirlenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının karşılaştırılmasıdır. Değerlendirme sonucuna göre müdahale sadeleştirilebilir, revize edilebilir veya kökten değiştirilebilir (Murphy 1995:47).

#### **VI. İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Çerçevesinde Yürütülmesine Yönelik Bir Model Önerisi**

İÇU'nun, işgörenler ve örgütsel dengeler üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerin en aza indirgenebilmesi ve beklenen faydaların en üst düzeye çıkarılabilmesi için, bu sürecin SY ile paralel bir şekilde yürütülmesi gerekir. İÇU, bir ÖK stratejisi alternatifi olduğuna göre, bu uygulamanın sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için, sistematik bir ÖK modelinin izlenmesi ve bu modelin izlenmesi sırasında, her adımda SY'nin gereklerinin yerine getirilmesi yararlı olacaktır. Çalışmanın son bölümünde, buna yönelik olarak aşağıdaki uygulama modeli önerilmektedir:

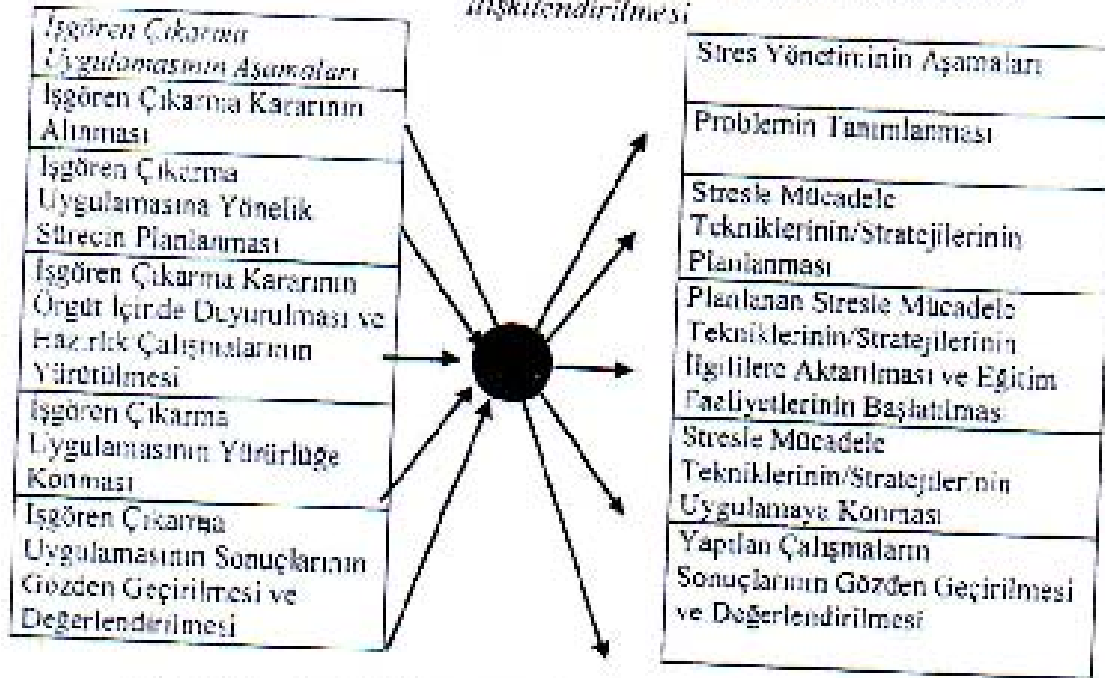
- İşgören Çıkarma Kararının Alınmasında Stres Yönetiminin Uygulanması
- İşgören Çıkarma Uygulamasına Yönelik Sürecin Planlanmasında

### Stres Yönetiminin Uygulanması

- İşgören Çıkarma Kararının Örgüt İçinde Duyurulması ve Hazırlık Çalışmalarının Yürütülmesinde Stres Yönetiminin Uygulanması
- İşgören Çıkarma Uygulamasının Yürürlüğe Konulmasında Stres Yönetiminin Uygulanması
- İşgören Çıkarma Uygulama Sonuçlarının Gözden Geçirilmesi ve Değerlendirilmesinde Stres Yönetiminin Uygulanması

Yukarıdaki modelin dayandığı ilişkilendirme -İÇÜ ile SY arasında- Tablo 2 yardımı ile de görülebilir.

Tablo 2: İşgören Çıkarma Uygulanması ile Stres Yönetiminin İlişkilendirilmesi



Tablo 2' de de görüldüğü gibi, İÇÜ'nün her adımında SY aşamalarının dikkate alınması ve buna uygun faaliyetlerin yürütülmesi, İÇÜ'den kaynaklanan olumsuz stres etkilerinin ortadan kaldırılması veya azaltılmasına yardımcı olacaktır. Buna ilişkin uygulama modeli, aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

#### a. İşgören Çıkarma Kararının Alınmasında Stres Yönetiminin Uygulanması:

Öncelikle örgüt yönetiminin, ÖK stratejisi ve buna bağlı olarak İÇÜ yönünde bir karar alınması gerekmektedir. Bu aşamada ilk olarak, böyle bir uygulamaya niçin gerek duyulduğu bütün ayrıntılarıyla ortaya konulmalı; hatta İÇÜ yerine başka alternatiflerin uygulanıp uygulanamayacağı değerlendirilmelidir (Flude 1994: 13). Burada karşılaştırmalı bir fayda-maliyet analizi yapılarak, İÇÜ ile diğer ÖK alternatifleri değerlendirilebilir. Başka bir



değişle, İÇU kararının son ve tek seçenek olması (Appelbaum, Henson ve Knie 1999: 482) ve tüm üst yönetim ekibi tarafından üzerinde uzlaşmaya varılmış bir karar olması zorunludur.

Kararın alınması aşamasında, SY boyutunda dikkate alınması gereken ilk nokta, problemin ortaya konulması, başka bir deyişle stres kaynağının veya stres belirtilerinin tanınmasıdır. Söz konusu karar, üst yönetim kademeleri tarafından alındığı ve henüz bilgilendirme diğer örgüt üyelerine iletilmediği için, işgörenler açısından henüz bir stres kaynağı değildir. Bununla birlikte, üst yönetim tarafından İÇU kararının SY boyutuyla değerlendirilmesi, bu aşamada iki nedene bağlı olarak önem taşımaktadır. İlk olarak, İÇU stratejik bir karar olduğuna göre, bütünsel ve uzun dönemli etkilerinin önleyici bir yaklaşımla önceden tespit edilmesi ve getireceği maddi ve beşeri boyuttaki maliyetlerin, baştan ortaya konulması gerekmektedir. Böylece, bir sonraki aşamada, planlama çalışmaları daha sağlıklı yürütülebilecektir.

İkinci olarak, eğer İÇU ile birlikte, örgütteki bazı birimler ortadan kalkıyorsa ya da eski önemini yitiriyorsa, bu kararın üst yönetim açısından bir stres kaynağı olacağı öngörülebilir. Üst yönetim kademelerini oluşturan yöneticiler, bu kararın kısa, orta veya uzun vadede, kendilerini, pozisyonlarını, yetki derecelerini, asılları, sorumlu oldukları birimleri ve hatta sahip oldukları sosyal olanakları etkileyeceği düşüncesiyle stres yaşayabilirler (Eren 1993:138). Örneğin bir birim yöneticisi, küçültmüş yeni örgüt yapısında, işgören sayısının azalması nedeniyle otoritesinin zayıflayabileceği hissine kapılabilir veya işten çıkarma kararını kendisine bağlı bir alt yöneticiye nasıl duyuracağı sıkıntısını yaşayabilir. Tersî bir durumda ise –eğer İÇU orta kademe yöneticilerin işten çıkarılması ile sonuçlanıyorsa- üst yöneticilerin iş yükünde önemli artışlar görülecektir: iş yükü örgütlerdeki yöneticiler için de önemli bir stres kaynağı olup, onların kaygı ve gerginlik duygularını artırmaktadır (Türegül 2001:249). Bu ve benzeri durumlarda, SY'nin ikinci aşaması devreye girmeli ve yöneticilerin yaşamakta olduğu stresi önlemeye dönük SMT/S planlanmalıdır. Stresi anlama, stresle mücadele etme, duyarlılık gibi eğitimlerin alınması, çeşitli danışmanlık hizmetlerinin alınması vb. gibi önlemler, bu aşamada planlanarak uygulamaya konmalı ve bunların etkileri gözden geçirilmelidir.

Bu aşamada ayrıca, üst yönetimi oluşturan yöneticilerin stresi yenebilmeleri için, örgüt içi veya dışı endüstri psikologlarından ve/veya danışmanlardan destek almaları, hem yaşadıkları stresin yarattığı gerginliğin azaltılmasında, hem de ileride izleyecekleri yolun belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

#### *b. İşgören Çıkarma Uygulamasına Yönelik Sürecin Planlanmasında Stres Yönetiminin Uygulanması:*

İÇU kararı verildikten sonra, bu uygulamanın nasıl yapılacağı bütün adımlarıyla planlanmalı; hangi oranda İÇU'ya gidileceği, hangi birimlerden başlanacağı ve seçilecek işgörenlerin hangi kriterlere göre belirleneceği saptanmalıdır. Daha sonra uygulamanın ne şekilde yürütüleceğinin ilgili kişilere

bildirilmesinden itibaren -hangi yollarla bildirileceği, toplu olarak mı veya aşamalı bir işten çıkartmanın mı uygulanacağı, buna yönelik prosedürlerin nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi- sonuçların değerlendirilmesine kadar geçen tüm adımlar planlanmalıdır. Dikkatli ve sistematik bir geçiş planı, örgüt içinde İÇU'nun nasıl uygulanacağını ve nasıl iletileceğinin yanı sıra, bu karardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenecek tüm işgörenlere sunulacak programları ve hizmetleri ve ayrıca bu uygulamadan beklenen amaç ve hedefleri içermelidir (3).

Planlama aşaması SY ile ilişkilendirildiğinde, karar aşamasında olduğu gibi, temel problem, stresin hala üst kademelerde mevcut olmasıdır. Bu aşamada, her ne kadar üst yönetimin öngördüğü ölçüde çeşitli birim yöneticileri veya alt yöneticiler bu karardan haberdar olsa da, çıkartılmasına karar verilen işgörenler henüz bilgi sahibi değildir. Dolayısıyla daha geniş bir yönetici grubunun çalışmasını gerektiren planlama sürecinde, stres belirtilerinin örgüt içinde daha çok yayılma gösterdiği -hatta dedikodularla gayri resmi biçimde de yayılma gösterebilir- söylenebilir. Bu noktada belirlenecek SMT'S, iki farklı düzeyde ele alınabilir. Bunlardan ilki; planlama aşamasında görev ve sorumluluk üstlenen yöneticilere yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin planlanması, ikincisi ise, İÇU'dan etkilenecek olan diğer tüm işgörenlere yönelik olarak geleceğe dönük ne tür projelerin gerçekleştirileceğinin planlanmasıdır.

#### c. İşgören Çıkarma Kararının Örgüt Üyelerine Duyurulmasında Stres Yönetiminin Uygulanması

İÇU'nun duyurulması aşamasında, öncelikle üst yönetim ve İKY birimi, tüm işgörenlere açık ve dürüst bir dille, bu kararın nedenlerini ve sonuçlarını ve yeni örgütsel vizyonu iletmelidir. İÇU kararı örgüt üyelerine duyurulduğunda, işten çıkarılacak olanlar genellikle kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürken; geride kalanlar için hüzün ve suçluluk duygusu hakimdir. Bu durum, her iki grup işgören için de önemli bir stres kaynağıdır ve bu nedenle ilk olarak SY konusunda uzman olan kişi/kişilerin verecekleri güven ve telkine gereksinim vardır (4). Özellikle geride kalacak olan işgörenlere, diğerlerinin mağduriyetinden sorumlu olmadıkları hissettirilmelidir.

İkinci önemli nokta, duyurunun erken yapılması gerektiğidir. Bu hem işgörenlerin yönetime olan güvenini artıracak, hem de ayrılanların ve geride kalanların geleceklerini planlamaları için onlara zaman tanıyacaktır. Ayrıca ayrılacaklara sağlanacak olanakların, duyuru yapılırken açıklanması, kalan işgörenlerin yönetime olan güvenini sağlamlaştıracaktır (2). En önemlisi ise, köçülme kararının, İÇU sonrasında örgüt içinde yapılacak değişimlerin ve alınacak önlemlerin tek bir ağızdan -üst yönetimden- alt kademelere doğru duyurulması ve İÇU planının örgütün alt katmanlarına doğru indiğinden emin olunması gerektiğidir (1).

"Problemün tanımlanması" olarak belirlenen ilk SY aşaması dikkate

alandığında, bu noktada artık stresin örgütteki işgörenler üzerinde de etkili olduğu, hatta çeşitli huzursuzlukların ve endişelerin ortaya çıktığı görülebilir. Bu etkiler örgütsel yapı, işleyiş ve performans üzerinde çok çeşitli olumsuzluklar doğarmaya başlamıştır. Burada SY'nin ilk aşaması devreye girer ve gerek stresin belirtileri, gerekse bunun temel kaynağı (İÇU'nun yarattığı çeşitli endişeler) ortaya konur. Bunların tespit edilmesinde, doğrudan gözlemler, iş ve performansa ilişkin göstergelerdeki değişiklikler, işgören anketleri vb. gibi araçlardan yararlanılarak stres düzeyi belirlenmiş olur. Burada başvurulabilecek SMT/S, İÇU'nun gerekçelerinin ve kapsamının ve buna yönelik uygulama prosedürünün açık ve net bir şekilde tüm örgüte iletilmesi, isten çıkarılacak olumlara uygulanacak destek programlarının duyurulması ve yine geride kalanlara yönelik stres önleyici çalışmaların (görüşmeler, eğitimler, danışmanlıklar) başlatılmasıdır. Son aşama ise, gözden geçirme ve değerlendirme sürecidir. Başka bir deyişle, duyuruların herkese eşit bir şekilde ulaşıp ulaşmadığının ve onlar üzerinde yarattığı etkilerinin ne olduğunun gözden geçirilmesi ve eğer bu konuda sorunlar yaşıyorsa, bunlara yönelik düzeltici önlemlerin bekletilmeden alınması gerekir.

Özetle bu süreçte, SY kapsamında işgörenler ile sık sık iletişim kurulmalı, işgörenler ihtiyaç duyduklarında İKY birimine ve diğer ilgililere ulaşabilmelidir. Bu aşamada iletişim kanallarının açık olması ve sık kullanılması, örgüt içi dedikoduları minimum düzeye indirecektir. Ayrıca, kalan işgörenlerin, örgütün değişecek süreç ve yapılarının planlanmasında fikirlerinin alınması, hem onların örgüte bağlılıklarını güçlendirmede, hem de yönetimin göremeyeceği bazı noktaların aydınlatılmasında faydası olacaktır. Yine bu aşamada örgütte kalan işgörenlerin yüklenecikleri yeni sorumlulukların altında kalkabilmeleri için, gerekli eğitimleri almaları sağlanmalıdır. Bunlar, işgörenlerin düşen motivasyonlarını tekrar yükseltmeyi ve girecekleri yeni takımlarda daha etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayacak kişisel gelişim eğitimleri olmalıdır (2).

#### *4. İşgören Çıkarma Uygulamasının Yürürlüğe Konulmasında Stres Yönetiminin Uygulanması*

Bu aşamada, İÇU yürürlüğe konmakta; isten çıkarılması veya geçici olarak uzaklaştırılması düşünülen işgörene yönelik prosedürler aşama aşama hayata geçirilmektedir. İÇU'nun diğer bir boyutu ise, kalanlara yönelik düzenlemeler olacaktır; başka bir deyişle, örgütte yürütülen işler ve bunlara yönelik görev ve sorumluluklar yeniden dağılıma tabi tutularak örgütsel yapı ve işleyiş değişecektir. Bu aşamaya SY boyutundan bakıldığında, problemlerin (stres belirtilerinin) en yoğun olduğu aşama olduğu görülebilir. Bunda, Tablo 1'de açıklanan stres kaynaklarının rolü büyüktür. Dolayısıyla, bu aşamada, çok boyutlu olan stres kaynaklarının (bsz. Tablo 1) her birinin ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelenmesi ve buna yönelik SMT/S geliştirilmesi gerekebilir. Bu SMT/S, Tablo 3 yardımıyla özetlenebilir :

Tablo 3 : Stres Kaynağına Bağlı Olarak Uygulanabilecek Stresle Mücadele Teknikleri ve Stratejileri

Stres Kaynağı	Uygulanabilecek Stres Yönetim Teknikleri ve Stratejileri
<i>İÇÜ Süreçlerinde Yapısal / Çatışma Kaynaklı Mevcut Gelecek Değişiklikler (Bkz. Tablo 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş analizinin objektif kriterlere göre yeniden düzenlenmesi ve yeni iş gerekliliklerini oluşturulması</li> <li>Yeni performans hedeflerini belirlenmesi</li> <li>Görüşmeler ve açık iletişim yoluyla rol belirsizliğini / çatışmaları ortadan kaldırma</li> <li>Yeni işe uyum eğitimi</li> <li>Kariyer çalışma planlarını yeniden düzenleme</li> <li>Gerekli durumlarda iş yükünü azaltma, iş veya görev ortamını değiştirme</li> <li>Çalışanları yeni işi düzenlenmede serbestlik tanıma</li> <li>İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlama</li> <li>Zaman yönetimi konusunda eğitim verme</li> </ul>
<i>İÇÜ Süreci ve Sonuçlarında İstemsiz Değişim ve Davranışlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst yönetimin SY konusunda danışmanlık ve eğitim hizmeti alması</li> <li>Üst yönetimin yeni yapıya hızla uyum sağlanması</li> <li>Diğer ilmi ve rasyonel bir geçiş dönemi için yönetim tarzında değişiklik yapılması (otokratik liderlikten demokratik liderliğe geçiş)</li> <li>Sürekli değişim ve bilgi paylaşımı yoluyla endüje ve sektörün güderilmeye çalışılması</li> <li>İş ve örgüt yapısına ilişkin yeni düzenlemeler yapılırken çalışanları dahil etme/görüşlerini alma</li> <li>Yönetimin işten ayrılanlara yardımcı ve destekleyici bir tutum sergilemesi</li> <li>Çalışanlara yeni yapıya uyum sağlanmalarında destek olunması ve motivasyon tekniklerinin kullanılması</li> <li>Ödül dağıtımına gözden geçirmesi ve başarılarını takdir edilmesi</li> </ul>
<i>İÇÜ Görevi ve Sonuçlarında İşgörenin Kendi İçinden Kaynaklı Bir Stres Faktörü</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik ve duygusal içerikli eğitimler (işyeri-İç eğitimler, dayanıklılık eğitimleri gibi)</li> <li>Takım çalışmalarına ağırlık verme</li> <li>Sosyal destek programları</li> <li>Psikolojik danışmanlık hizmetleri</li> <li>Örgütte sosyal aktivitelerin artırılması</li> <li>Kişisel gelişim, dinlenme ve eğlence için ayrılan sürelerin artırılması</li> <li>İş arkadaşları ve yöneticilerden sosyal destek sağlanması</li> <li>Örgüt içi ve dışı sağlık hizmetlerinden yararlandırma (Sağlık kontrolleri, meditasyon, terapi gibi)</li> <li>Kronikleşmiş stres etkilerine (aşırı işi, ilaç kullanımı, psikolojik bunalım gibi) karşı özel yardım paketlerinden yararlandırma</li> </ul>
<i>İÇÜ Süreci ve Sonuçlarında Diğer İşgörenlerden veya Diğer Çevreden Kaynaklı Bir Stres Faktörü</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans değerlendirilmede, hiyerarşi sonuçları yanında, grup çalışmalarına katılma, işe katılma destek gibi kriterleri de dikkate alma (böylece yeni durumun getirdiği aynı rekabet ve çıkar çatışmaları bir ölçüde önenebilir)</li> <li>Gerektiğinde çalışanların sivilce ve yakınlıklarıyla görüşme</li> <li>Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturma</li> <li>Örgüt içi dedikoduları önleme amacıyla geniş katılımı toplantılar yapma</li> </ul>

Kaynak: Bu tablonun oluşturulmasında Northcraft ve Neale 1990; Cook, Hunsaker ve Coffey 1997; James 1999; Gurney 2001 ve Can, Akgün ve Kavuncubası 2001'inn adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.



*e) İşgören Çıkarma Uygulamasının Sonuçlarının Gözden Geçirilmesi ve Değerlendirilmesinde Stres Yönetiminin Uygulanması*

İÇU sonrasında, örgütün karar aşamasındaki hedeflerine ulaşip ulaşmadığının ortaya konulması ve eğer ulaşılamadıysa bunun nedenlerinin gözden geçirilerek düzeltici önlemlerin alınması gereklidir. Bununla birlikte, bu süreçte yalnızca örgüt performansına ilişkin değerlendirme yeterli olmayıp, SY faaliyetlerinin sonucunda stres düzeyinin bireysel ve örgütsel boyutta kabul edilebilir sınırlara çekilip çekilmediği kontrol edilmelidir. Başka bir deyişle, SY'nin kendi sistematiği içinde amacına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilmelidir.

İÇU'nun değerlendirilmesinde, başta hedeflenen performans göstergelerine (verimlilik artışı, kârlılık artışı, kalite artışı, maliyet azalışı, yeni teknoloji kullanımında artış vb. gibi) ulaşıp ulaşılamadığı, çeşitli araçlar yardımıyla (finansal tablolar, pazar araştırmaları gibi) ölçülebilir. Öte yandan, İÇU sonrasında, örgütsel performans boyutunda istenen hedeflere ulaşılması, SY'nin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesiyle yakından ilgilidir. İÇU ile, işgörenlerde oluşan stresin olumsuz etkileri kontrol altına alınmadıkça, örgütsel performans düzeyinde istenen yükselmenin sağlanması güçtür veya geçici bir durumdur. Örneğin; stresin yarattığı bazı önemli sonuçlar (yüksek devamsızlık, iş kazalarında artış, hatalı üretim artışı, motivasyon kaybı gibi) kontrol altına alınmadığı takdirde, örgütsel performans göstergelerinde de düşüş başlayabilir. ÖK sonrasında hayal kırıklığı yaşayan örgütlere ilişkin çok sayıda örnek verilebilir. Society For Human Management'in raporuna göre, 1468 örgütün yarısından fazlasında ÖK sonrasında verimlilik düşmüştür. Yine Wyatt Associates'in yaptığı bir araştırmaya göre, 1986-1991 yılları arasında, kâhilen örgütlerin %54'ü maliyetlerini düşürememiş, %68'i karlarını artıramamış, %78'i verimliliğini artıramamış ve %73'ü örgüt içi bürokrasiyi azaltamamıştır (Tüz 2001:17). Bu nedenle örgütte ÖK sonrasında bireysel ve örgütsel anlamda stres belirtilerinin ve bunlara neden olan kaynakların, İÇU kararının başlangıcından, SY sürecinin sonuna kadar nasıl bir seyir izlediğini, yani azalıp azalmadığını ortaya koymak gerekir. Bu noktadaki değerlendirme sonucunun olumlu olması, hem yürütülen SY sürecinin başarısını ve etkinliğini gösterecek, hem de İÇU'dan beklenen faydaların en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olacaktır.

## VI. Sonuç

Örgütsel küçülme stratejisi kapsamında başvurulan işgören çıkarma uygulamaları, örgütler açısından olumlu sonuçları yanında, özellikle işten çıkarılan ve örgütte kalan işgörenler açısından önemli bir stres kaynağını oluşturmaktadır. Stresin yarattığı huzursuzluk, gerginlik ve motivasyon kayıpları ise, örgütler açısından istenmeyen sonuçlara yol açabilmekte ve örgütsel yapıya ve işleyişe önemli zararlar verebilmektedir. Dolayısıyla işgören çıkarma uygulamasına hangi nedenle başvurulursa başvurulsun, bunun getireceği insan ve örgütsel boyuttaki sonuçların dikkate alınması zorunludur.

İşgören çıkarma uygulamasının işgörenlerde yarattığı stresin ve buna bağlı olarak örgüt üzerinde yarattığı olumsuzlukların giderilebilmesi için stres kaynaklarının ve etkilerinin zamanında ve doğru tespit edilmesi, daha sonra da bunları önlemeye yönelik stratejilerin ve tekniklerin geliştirilerek hayata geçirilmesi gereklidir; bu da etkili bir stres yönetimi ile mümkün olabilir.

Bu çalışmada, örgütlerin işgören çıkarma uygulaması kararını verdikleri andan başlayarak, uygulama sürecinde ve sonrasında, işgörenciler ve örgütsel dengeler üzerinde meydana gelebilecek olumsuz etkilerin giderilebilmesi için, neler yapılması gerektiği irdelenmiştir. Bu çerçevede, işgören çıkarma uygulamasının her adımında, stres yönetiminin gereklerinin izlenmesine yönelik bir model geliştirilmiştir. Böylece işgören çıkarma uygulamasının stres yaratan olumsuz etkilerinin giderilmesi ve uygulamadan beklenen örgütsel faydaların en üst düzeye çıkarılması mümkün olabilecektir.

#### Kaynaklar

- AKPINAR, Aşlı Küçükaslan (1999), "Çalışanların Stres Kaynaklarına ve Çeşitli Çözümleri Önerilerine Genel Bir Bakış", *M.Ü. Kurucu Rektörümüz Prof.Dr.Orhan Oğuz'a Armağan*, ss.293-302.
- APPELBAUM, Steven H., Dawn HENSON ve Kerry KNEE (1999), "Downsizing Failures: An Examination of Convergence/Reorientation and Antecedents-Processes-Outcomes", *Management Decision*, 37/6, ss.473-490.
- AYTAÇ, Serpil (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz.Tic.San.Ltd. Şti.
- BAND, David C ve Charles M.TUSTIN (1995), "Strategic Downsizing", *Management Decision*, Vol 33, No 8, ss.36-45.
- BARUCH, Yehuda ve Sally WOODWARD (1998), "Stressful Situations? The Case of Management Buyout/Buyins", *Management Decision*, 36/10, ss.641-648.
- BATEMAN, Thomas S. (1999), *Management: Building Competitive Advantage*, 4th.ed., USA: Irwin/McGraw-Hill.
- BAYSAL, Ayşe Can (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- BEN-BAKR, Khaled A., Ids. Al SHAMMARI ve Omar A. JEFFRI (1995), "Occupational Stress in Different Organizations: A Saudi Arabian Survey", *Journal of Managerial Psychology*, Vol 10, No 5, ss.24-28.
- BLAND, Michael (1999), "A New Approach to Management of Stress", *Industrial and Commercial Training*, Vol 31, No 2, ss.44-48.
- BRADLEY, Jennifer R. Ve Valerie SUTHERLAND (1994), "Stress Management in the Workplace-Taking Employees' Views Into Account", *Employee Counseling Today*, Vol 6, No 1, ss.4-9.

- CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVLUNCUBAŞI (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.baskı, Ankara:Siyasal Kitabevi.
- COOK, Curtis W., Phillip L.HUNSAKER ve Robert E.COFFEY (1997), *Management and Organizational Behavior*, 2nd ed., USA:Irwin McGraw-Hill.
- COŞKUN, Recai (2002), Bölüm 8: Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları "İçinde"*, (İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, ed.), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1997), *İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları*, 7.basım, İstanbul:Remz. Kitabevi.
- ÇELİK, Adnan, Okan FETTAHLIOĞLU ve Seçil FETTAHLIOĞLU (1999), "İşletmelerde veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi: K.Maraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Yapılan Bir Uygulama", *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Mart 1999, ss.65-78.
- DEWE, Phillip ve Michael O'Driscoll (2002), "Stress Management Interventions: What Do Managers Actually Do?", *Personnel Review*, Vol 31, No 2, ss.143-165.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- DONOVAN, Steven B. ve Brian H.KLEINER (1994), "Effective Stress Management", *Managerial Auditing Journal*, Vol 9, No 5, ss.31-34.
- DÜREN, A. Zeynep (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- EFİL, İsmail (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Gen. 6.bası, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (1999), "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, 1999/1
- EREN, Erol (1992), *Yönetim Psikolojisi*, Yen. 4. bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- FLUDE, Royston (1994), "Downsizing: Selecting Who Should Stay and Who Should Go", *Employee Counselling Today*, Vol 6, No 6, ss.11-17.
- GÜNEY, Salih (2001), "Stres ve Stresle Başa Çıkma", *Yönetim ve Organizasyon*, (Salih Güney, ed.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., ss 513-547.
- JAMES, Kim (1999), "Re-thinking Organisational Stress: The Transition to the New Employment Age", *Journal of Managerial Psychology*, Vol 14, No 7/8, ss.545-557.
- KESER, Aşkın (2002), "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Dönüşümler", *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, "İçinde" (Aşkın Keser, der.), Bursa: Ezgi Kitabevi.

- KILIÇ, Mine (1997), "Tatlı Dille Değişim Olmaz", *Kariyer Dünyası*, ss.86-89.
- KOÇEL, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Güz. Geç. 7.bası, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- LUTHANS, A.Fred (1995), *Organization Behavior*, 7th.ed. USA:McGraw-Hill,Inc.
- MORDEN, Tony (1996), *Principles of Management*, UK: McGraw-Hill Publishing Company.
- MURPHY, Lawrence R. (1995), "Managing Job Stress-An Employee Assistance/Human Resource Management Partnership", *Personnel Review*, Vol 24, No 1, ss.41-50.
- NEWSTROM, John W. Ve Keith DAVIS (1993), *Organizational Behavior:Human Behavior at Work*, USA: McGraw-Hill,Inc
- NORTHERAFT, Gregory B. ve Margaret A.NEALE (1990), *Organizational Behavior:A Management Challenge*, USA: Dryden Press, Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- REES, Christopher J. Ve David REDFERN (2000), "Recognising the Perceived Causes of Stress-A Training and Development Perspective", *Industrial and Commercial Training*, Vol 32, No 4, ss.120-127.
- ROJAS, Victor M. Ve Brian H.KLEINER (2001), "The Art and Science of Effective Stress Management", *Management Research News*, Vol 24, No ¼, ss.86-89.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Bursa:Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (2000), *Örgütsel Psikoloji*,Bursa:Ezgi Kitabevi.
- SALDAMLI, Asım (2000), "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 6, ss.288-303.
- İERATANAVAT, Ratachai ve Brian H.KLEINER (2001), " Stress Reduction in Small Businesses", *Management Research News*, Vol 24, No ¼, ss.67-71.
- TOPALOĞLU, Melih ve Muharrem TUNA (1998), "Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi. Amprik Bir Çalışma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl 9, Türkçe-Eylül-Aralık, ss.39-45.
- TÖRÜN, Alev (1996), "Stres ve Tükenmişlik", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* "İçinde", (Sura Tevrüz, ed.), Ankara:Türk Psikologlar Derneği ve İstanbul: KalDer Kalite Derneği, ss.43-53.
- TÜRENGÜL, Mustafa (2001), "Örgütsel Stres Kaynakları, Öleme Teknikleri ve Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 3, Sayı 5, Haziran 2001, ss.247-264.
- TÜZ, Melek (2001), "Örgütsel Küçülme ve Seçenekleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.9-22.



WRIGHT,Patrick M.; Raymond A.NOE (1996), *Management of Organizations*, USA: Irwin/McGraw-Hill.

(1) Reha Abi, Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Uygulaması.

[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/krizdeik\\_abi.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/krizdeik_abi.asp)

'den 14.01.2002 tarihinde alınmıştır.

(2)Yelda Tavlan ve Neslihan Şahin, Kriz ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.

[http://www.humanitas.com.tr/kriz\\_ve\\_kuculme.htm](http://www.humanitas.com.tr/kriz_ve_kuculme.htm)

'den 14.01.2002 tarihinde alınmıştır.

(3) Seven Steps to Smoother Downsizing

<http://www.govexec.com/reinvent/downsize/0292s1s2.htm>

'den tarihinde alınmıştır.

(4) Erdal Atabek, Kriz Ekonomisinin Psikolojik Yönetimi,

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/erdalatabek.asp>