



TURİZM SEKTÖRÜNDE BUMERANG YÖNETİCİLER: NEDEN GİTTİLER? NEDEN DÖNDÜLER?

BOOMERANG MANAGERS IN TOURISM SECTOR: WHY DID THEY RESIGN? WHY HAVE THEY COME BACK?

Pınar ÇELİK ÇAYLAK¹, Nisa EKŞİLİ², Cenk TUFAN³



1. Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Serik İşletme Fakültesi, pinarcelik@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0599-4086>
2. Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, nisaeksili@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6717-3665>
3. Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, cenktufan@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2809-3996>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
16.12.2022 12.16.2022

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
13.03.2023 03.13.2023

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1220201>

Öz

Araştırmada, bumerang çalışan olan otel işletmeleri yöneticilerinin bumerang çalışan olma nedenleri ve süreçleri araştırılmıştır. Bumerang çalışanlar, çalıştığı işletmeden ayrıldıktan sonra başka işletmelerde çalışan ancak daha sonra eski işletmesine geri dönen çalışanlardır. İşletmeler açısından örgüt kültürünü, işi ekibi ve çevreyi tanınması bakımından oldukça avantajlıdır. Çalıştıkları işletmeleri terk edip, tekrar kabul edilebilir ve kısa süreli dönüşler yapabilen bu çalışanlar çalışma hayatında daha fazla deneyim kazanma ve çeşitli işletmelerde çalışma şansına sahip olmaktadır. Araştırmada bumerang çalışan kavramı keşfedici bir bakiş açısıyla ortaya koyulmak istendiğinden nitel yöntem kullanılmıştır. Turizm sektöründe yönetici olan sekiz kişi ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. İşten ayrılma ve geri dönüş nedenlerinin yanında bumerang olma deneyimleri araştırılmıştır. Yöneticilerden üç tanesinin kariyer odaklı bumerang, beş tanesinin ise klasik bumerang olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bumerang Çalışan, Turizm Sektörü, İşe Alma.

Abstract

Araştırmada, bumerang çalışan olan otel işletmeleri yöneticilerinin bumerang çalışan olma nedenleri ve süreçleri araştırılmıştır. Bumerang çalışanlar, çalıştığı işletmeden ayrıldıktan sonra başka işletmelerde çalışan ancak daha sonra eski işletmesine geri dönen çalışanlardır. İşletmeler açısından örgüt kültürünü, işi ekibi ve çevreyi tanınması bakımından oldukça avantajlıdır. Çalıştıkları işletmeleri terk edip, tekrar kabul edilebilir ve kısa süreli dönüşler yapabilen bu çalışanlar çalışma hayatında daha fazla deneyim kazanma ve çeşitli işletmelerde çalışma şansına sahip olmaktadır. Araştırmada bumerang çalışan kavramı keşfedici bir bakiş açısıyla ortaya koyulmak istendiğinden nitel yöntem kullanılmıştır. Turizm sektöründe yönetici olan sekiz kişi ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. İşten ayrılma ve geri dönüş nedenlerinin yanında bumerang olma deneyimleri araştırılmıştır. Yöneticilerden üç tanesinin kariyer odaklı bumerang, beş tanesinin ise klasik bumerang olduğu tespit edilmiştir.

Keywords: Boomerang Employee, Tourism Sector, Recruitment.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

Rehiring a former employee is an effective way to bring talent who knows the job, culture, team and environment into the workplace. It is a potentially cost-effective sourcing method (Raj & Hundekar, 2013). Despite these practical advantages of boomerangs, little is known about the factors that prompted them to initially leave their organization or return later. Considering the lack of academic research in the boomerang worker literature, exploratory research was desired. For this reason, the aim of the study is to determine the antecedents that push the tourism sector managers to become boomerang employees, and to reveal the experiences of the managers in the process of becoming a boomerang.

Research Questions

Despite the increasing prevalence and stated benefits of rehiring, surprisingly few studies have focused on boomerang workers (Shipp et al., 2014; Arnold et al., 2021). However, most of the relevant studies have focused on the attitudes, behaviors, and performances of boomerang workers after rehiring (Tian, 2022). Also, although it means a lot for boomerang employment, research on how boomerang intention is formed is also limited (Raveendra and Satish, 2022). It is to understand the boomerang managers' boomerang experiences in the tourism industry and to seek an answer to the question of why they left and why they returned.

Literature Review

In 1997, the term "boomerang employee" was created to describe employees who voluntarily return to work after a break from a company (Pierre, 2019). Boomerang employees, often referred to as re-employed (Kumavat, 2012), are former employees who work in other businesses after leaving a business, but decide that other businesses are not that different and return to their old business (Maier et al., 2021). Boomerang employees are former employees who have returned to the previous company. After trying out other businesses, these employees decided they wanted to return to their old company. Boomerang employment can be planned (temporarily leaving the business after the birth of a child) or unplanned. This suggests that while some boomerang employees can be identified before they leave (who are scheduled to return), most other boomerangs can only be identified after they leave (people who realize that leaving was a mistake) (Shipp et al., 2014). Rehiring former employees benefits the company directly or indirectly (Kumavat, 2012). Hiring boomerang employees is considered to be less risky than hiring first-time recruits (Florentine, 2015). Research shows that rehiring boomerangs offers a relatively quick and cost-effective way to meet workforce needs, due to lower recruitment costs, shorter productivity times, greater commitment and satisfaction (Dachner and Makarius, 2022).

Methodology

In the research, it was aimed to reveal the experiences of the managers of accommodation businesses, who have the experience of being a boomerang employee, in this process. For this purpose, semi-structured in-depth interview, one of the qualitative research methods, was preferred. Content

analysis method was used in the analysis of the data, since the researcher, who carried out qualitative studies, aimed to understand the inner feelings and thoughts of the participant (Terre Blanche et al., 2006).

Results and Conclusions

In this study, the concept of boomerang employee, which has not yet been fully clarified in the literature, has been subject to the experiences of Boomerang managers in the process of becoming a boomerang. For this purpose, in -depth interviews were conducted with eight managers who took part in different departments and different hotels, then separated and returned. The limited studies examining the concept of boomerang employees in terms of businesses argue that the work of Boomerang employees is the most appropriate way to win talented people who know the work, organizational culture, environment and team. However, in order to clarify the concept, we think that the concept of boomerang employees should also consider the Boomerang opener. This study reveals the process of being boomerang of managers in the tourism sector. In the literature, four boomerang employees are defined. Five of the eight managers who participated in the study (K1, K2, K3, K5 and K7) are classic boomerang and three of them (K4, K6 and K8) are career -oriented boomerang. Since the study was at the administrator level, no planned boomerang was found. There is no non -controlling boomerang among the participants.

1. GİRİŞ

Nitelikli insan sermayesinin rekabetçi başarı için önemi göz önüne alındığında, işletmeler iyi çalışanlarını kaybetmemek, iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak için önemli kaynaklar harcamaktadırlar. Bununla birlikte, işletmeler devam eden yetenek savaşlarında kendi insan sermayelerine sahip olmadıkları ve birçok çalışanın eninde sonunda yeni işlere geçeceği gerçeğini kabul etmektedirler (Carnahan ve Somaya, 2015).

Günümüzde işletmeler artan miktarlarda işten ayrılma ve gelişen işgücü piyasaları ile karşı karşıyadır (Shipp vd., 2014; Dachner ve Makarius, 2021). Bu noktada birçok işletme "mezun" (alumni) olarak adlandırdığı işten ayrılan eski çalışanları ile en iyi nasıl değer yaratılacağını ve yakalanacağını yeniden planlamaktadır. Çalışanlar işletmeden ayrıldığında kurumsal mezunlar haline gelirler ve ilk araştırmalar bunun bir kuruluş ağıının önemli ve değerli bir parçası olduğunu öne sürmektedir (Dachner ve Makarius, 2022). McKinsey, Microsoft, Deloitte, Ernst and Young, Booz Allen ve Bain gibi kuruluşlar, işten ayrılan ve geri dönmek isteyebilecek iyi çalışanları izlemek için kurumsal mezun programlarına öncülük etmektedir (Maier vd., 2021). İzlenen bu kurumsal mezunlar işletmelere önemli yararlar sunmaktadır. İyi yönetilen bir işten ayrılma süreci, çalışanları müşteri, tedarikçi, bumerang çalışanı, mevcut çalışanlara akıl hocası ve firmanın elçisi haline gelen sadık mezunlara dönüştürebilir (Dachner ve Makarius, 2021). Eski çalışanlarla iletişim halinde olmak, eski çalışanlarının bağlantılarını ve iyi niyetini korumak için inanılmaz bir fırsat sunduğunu gibi potansiyel işe alımlar için fayda sağlamaktadır (Shipp vd., 2014).

Bumerang çalışanları işe aşınadır, örgütün kültürünü ve değerlerini anlar ve mevcut çalışanlarla ilişkileri olabilir. Bu nedenle, yeniden işe almanın, kuruma alışma, eğitim ve sosyalleşme ile ilgili zamanı ve maliyetleri azalttığı düşünülmektedir (Almeda ve Schawbel, 2015). İşe alım uzmanları, yetenekleri belirlemek, çekmek ve elde tutmak için her zaman yeni yollar ve araçlar bulma arayışındadır. İşletmeler kurumsal mezunlar arasında yetenekli kişiler olduğunun farkındadırlar. Eski bir çalışanı işe almak, işi, kültürü, ekibi ve çevreyi bilen yetenekleri işyerine getirmenin etkili bir yoludur. Potansiyel olarak uygun maliyetli bir kaynak bulma yöntemidir (Raj ve Hundekar, 2013). Bumerangların bu pratik avantajlarına rağmen, onları başlangıçta örgütlerinden ayrılmaya veya daha sonra geri dönmeye iten faktörler hakkında çok az şey bilinmektedir. Ayrıca bumerangların örgütten kalıcı olarak ayrılanlardan (dönmek istemeyenler veya "mezunlar") farklı ayrılma nedenleri olup olmadığı da bilinmemektedir (Shipp vd., 2014).

Türkçe literatürde bumerang çalışan literatürünün eksikliği dikkate alınarak keşfedici bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmanın amacı turizm sektörü yöneticilerini bumerang çalışan olmaya iten öncüllerin tespit edilmesi, bumerang olma sürecinde yöneticilerin yaşadıkları deneyimlerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada ilk olarak bumerang çalışan kavramı ve bumerang çalışan türleri tanımlanmış, bumerang çalışanların işletmelere sağladığı

avantajlara ve dezavantajlara değinildikten sonra turizm sektöründe çalışan bumerang yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada bumerang deneyimi; bumerang yöneticilerin deneyimlediği işe başlama, işten ayrılma ve yeniden giriş aşamalarını ifade etmektedir. Bumerang deneyimi ile ilgili öne sürülen üç “an” (1) çalışanlar işletmeye ilk geldiklerinde, (2) işletmeden ayrıldıklarında/başka işletmelerde çalıştıklarında ve (3) işletmeye tekrar döndükleri an olarak belirtilmiştir (Pierre, 2019). Bu çalışmada; yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla katılımcıların bu üç anın her birinde deneyimledikleri etkinlikler, ilişkiler ve durumlarla ilgili verileri toplanmış ve analiz edilmiştir. Katılımcılar ilk olarak kolayda örneklem yoluyla seçilmiş olup sonrasında kartopu yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup, her bir görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür. Katılımcıların bumerang deneyimlerini ortaya çıkarmak için ‘Bumerang olma sürecinde yaşadıkları en önemli deneyimler nelerdir?’, ‘Neden gittiler? ve Neden döndüler?’ sorularına cevap aranmıştır. Bu nedensellik sebebiyle araştırma turizm sektöründe bumerang yöneticilerin deneyimlerini anlamak açısından önemlidir. Çalışma, Türkçe literatürde henüz başlangıç aşamasında olan bumerang çalışan kavramını keşfedici nitelikte ele aldığı için özgün bir çalışmadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bumerang Çalışan Kavramı

Bumerang çalışan terimi, 1997 yılında bir işletmede bir süre ara verdikten sonra gönüllü olarak işe geri dönen çalışanları tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Pierre, 2019). Genellikle yeniden işe alınanlar olarak da adlandırılan bumerang çalışanlar (Kumavat, 2012), bir işletmeden ayrıldıktan sonra başka işletmelerde çalışan ancak diğer işletmelerin çok da farklı olmadığına karar verip eski işletmesine geri dönen eski çalışanlardır (Maier vd., 2021). Bu çalışanlar başka işletmeleri test ettikten sonra tekrar eski işletmelerinin bir parçası olmak istediklerine karar vermişlerdir.

Çalışanların başarısının ve verimliliğinin artırılması için çalışanların memnuniyeti önemlidir (Singh ve Jain, 2013). Bunu sağlamak için özellikle çalışanlara kendini geliştirebilme ve kariyer hedeflerini gerçekleştirebilme fırsatlarının sağlanması gerekmektedir (Antoniou, 2010). Bumerang çalışanlar bu açıdan çok önemlidir (Keller vd., 2021). Çalıştıkları işletmeleri terk edip, tekrar kabul edilebilen ve kısa süreli dönüşler yapabilen (Prommegger, 2021) bu çalışanlar çalışma hayatında daha fazla deneyim kazanma ve çeşitli işletmelerde çalışma şansına sahip olmaktadır (Swider vd., 2017). Bumerang çalışanlar, çalıştıkları işletmelerin verimliliğini artırırken, çalışanların kendini geliştirmelerine de yardımcı olabilmektedir (Snyder vd., 2021).

Çalışanlar, daha iyi beklentiler için ve halihazırdaki işverenlerinde mevcut olmayan beceri ve deneyimlerini geliştirmek için işten ayrılır veya ayrılma kararları, iş dışı olaylardan (örneğin, eşin yerini değiştirme, çocuk bakımı, yaşlı bakımı) etkilenebilir. Ancak, bir süre sonra bu konular artık kişinin hayatında olmayabilir veya işletmede eski bir çalışanın ilgisini çekecek yeni fırsatlar ortaya çıkabilir

(Kumavat, 2012). Bumerang istihdamı planlı (örneğin, bir çocuğun doğumundan sonra işletmeden geçici olarak ayrılmak) veya plansız (örneğin, önceki işin daha iyi olduğunu keşfettikten sonra işletmeye geri dönmek) olabilir. Bu, bazı bumerang çalışanların ayrılmadan önce tanımlanabilmesine rağmen (örneğin, geri dönüşü planlananlar), diğer çoğu bumerangların ancak ayrıldıktan sonra tanımlanabileceğini (örneğin, ayrılmanın bir hata olduğunu anlayan kişiler) göstermektedir (Shipp vd., 2014).

Bumerang çalışanları dört farklı grupta sınıflamıştır (Maurer, 2015; Küçük, 2019):

- Birincisi, "klasik bumerang" olarak adlandırılan bumeranglar; bir işletmede bir süre çalıştıktan sonra başka bir yerde yeni beceriler edinme şansı bulan ve ardından işletmeye, genellikle daha yüksek seviyede bir pozisyona ve daha yüksek maaşla geri dönen bir çalışandır. Bu klasik bumeranglar, genellikle birkaç yıl sonra yaratıcı yöntemler ve fikirlerle eski işletmelerine geri dönerler.
- "Kontrol dışı bumerang" olarak adlandırılan ikinci grup bumeranglar hayatlarında kontrol edilemeyen olay ya da olaylar (aile kurmak, eşlerinin iş değişikliği, ebeveyn bakımı, çocuk bakımı, çocukların eğitimi vb.) nedeniyle işten ayrılmak zorunda kalırlar. Bu tip bumeranglar, işlerini bırakmalarına neden olan kontrol edemedikleri olaylar son bulduğunda aynı işletmeye geri dönerler ve kaldıkları yerden devam ederler.
- Üçüncü grup, "planlı bumerang" lar; mevsimlik çalışanlardan oluşur. Bu işçiler, yaz boyunca veya kış tatilinde çalışan üniversite öğrencileri veya aynı yerde uzun süreli kalışları olan kişiler olabilir.
- Son olarak "kariyer odaklı bumerang" ların asıl hedefleri kariyerlerinde hızla ilerlemektir. Gidip gelen iş arkadaşlarından etkilenen "Belki de farklı bir şey yapmalıyım" veya "Bunu şimdi yapmazsam, asla yapmayacağım" gibi düşüncelerle işten ayrılırsalar da çabuk pişman olup hatalarını çabucak anlarlar ve kısa sürede eski işlerine dönmek için başvururlar.

Eski çalışanların yeniden işe alınması işletmeye doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlamaktadır (Kumavat, 2012). Bumerang çalışanları işe almanın, ilk kez işe alınanları işe almaktan daha az riskli olduğu düşünülmektedir (Florentine, 2015). Araştırmalar, bumerangların tekrar işe alınmasının daha düşük işe alma maliyetleri, daha kısa üretkenlik süreleri, daha fazla bağlılık ve memnuniyet gibi nedenlerle işgücü ihtiyacını karşılamanın nispeten hızlı ve uygun maliyetli bir yol sunduğunu göstermektedir (Dachner ve Makarius, 2022). Yeniden işe alımlar, işe alım maliyetini %20'ye kadar azaltmak, neredeyse hiç eğitime ihtiyaç duymamak, kuruluş kültürüne yüksek aşinalık, diğer kuruluşlarda çalışırken kazanılan ek beceri ve deneyimler nedeniyle artan performans (Maier vd., 2021), yeteneklerin stratejik kullanımı, karşılıklı güven, çalışanlar ve işveren arasındaki uzun vadeli ilişki (Kumavat, 2012) gibi birçok fayda sağlamaktadır. Ayrıca bumerang çalışanları, akıl hocalığı yaparak yeni çalışanların geliştirilmesinde bile önemli bir rol oynayabilir (Somaya ve Williamson,

2011). Bunlara ek olarak, bazı işletmeler bumerang çalışanlarının resmi bir yeniden işe alma sürecinden geçirmez ve çalışanların önceki kıdemlerini veya sosyal yardım düzeylerini eski haline getirebilir (Hirschman, 2000).

Yeniden işe almanın artan yaygınlığına ve belirtilen faydalarına rağmen, şaşırtıcı bir şekilde literatürde az sayıda bumerang çalışanlara odaklanan çalışma bulunmaktadır (Shipp vd., 2014; Arnold, vd., 2021). Bununla birlikte, ilgili çalışmaların çoğu, bumerang çalışanlarının yeniden işe alındıktan sonraki tutum, davranış ve performanslarına odaklanmıştır (Tian, 2022). Ayrıca, bumerang istihdamı için çok şey ifade etse de bumerang niyetinin nasıl oluştuğuna dair araştırmalar da sınırlıdır (Raveendra ve Satish, 2022).

Kumavat (2012) çalışanların elde tutulması ve bunun için çözümlerin belirlenmesi ile ilgili yaptığı araştırmada bumerang çalışanlarının stratejisinin birçok bağlamda işverenlere faydalı olduğu sonucuna varmıştır. Ship ve diğerleri (2014), bir danışmanlık firmasına geri dönen bumerang çalışanlarını, ayrılan ancak geri dönmeyen çalışanlarla (yani "mezun" çalışanlar) karşılaştırdıkları çalışmalarında bumerang çalışanlarının, daha sonra geri dönmeyenlere göre başlangıçtaki görev sürelerinin daha kısa olduğunu bulmuşlardır. Swider ve diğerleri (2017), bumerang çalışanlarının geri dönüş performansını etkileyen bir dizi faktörün teorik çerçevesini oluşturmak için kariyere dayalı bir öğrenme perspektifini genişlettikleri çalışmalarında eski bir takımda oynamak için geri dönen Ulusal Basketbol Birliği (NBA) oyuncularının önceki performansın yeniden işe alma performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Arnold ve diğerleri (2021), bumerang çalışanlarının performans, terfi ve devir oranlarının şirket içinden ve şirket dışından işe alınan çalışanlara kıyasla nasıl olduğunu araştırmışlardır. Bu araştırmaya göre bumerang yöneticilerinin işteki ilk yılında hem şirket içinden hem de şirket dışından işe alınanlara benzer şekilde performans göstermesine rağmen hem şirket içinden hem de şirket dışından işe alınanların zaman içinde yeniden işe alınanlardan daha fazla geliştiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca daha az performans iyileştirmesi ve daha yüksek bir devir eğilimi göstermesine rağmen, bumerangların terfi ettirilme olasılığı dahili işe alınanlardan daha fazladır. Başlangıçtaki iş performansının benzer seviyelerine rağmen, yeniden işe alımların ve dışarıdan işe alımların terfi etme olasılığı iç işe alımlardan daha yüksektir (Arnold, vd., 2021). Snyder ve diğerleri (2021), bumerangların ücretlerini, memnuniyetlerini, bağlılıklarını ve performanslarını işletmeden hiç ayrılmamış benzer çalışanlarla karşılaştırmak yaptıkları çalışmada bumerang çalışanlarının yeniden işe alındıktan sonra psikolojik sözleşmenin yeniden yapılandırılmasını ve bunun sonucunda tazminat, memnuniyet, örgütsel bağlılık, rol dışı/rol içi davranışlar ve performansındaki iyileşme sağladığını ortaya koymuşlardır. Bumerangların organizasyondan ayrılmayan eşleşmiş muadillerine kıyasla firmaya fayda sağlamak için daha fazla tatmin olduklarını, kendilerini adadıklarını ve ekstra rol davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir (Snyder vd., 2021). Maier ve diğerleri (2021), iş özellikleri modeli ve inanç güncelleme teorisinden yola çıkarak, bilişim teknolojileri endüstrisinde çalışan 39 bumerang çalışanla yaptıkları görüşmeler sonucunda hepsinin farklı nedenlerle, döndükten sonra

işlerinden daha fazla memnun olduklarını ve önceki bir işverene dönen bumerang çalışanlarının yeni durumlarını ilk seferden daha iyi gördüklerini ortaya koymuşlardır. Raveendra ve Satish (2022), yeniden işe alımdan önceki öncüllere ve süreçlere odaklandıkları çalışmada eski çalışanlarını yeniden işe alan şirketlerin çeşitli başarılı öykülerini inceleyerek bumerang işe almanın ana etkenlerini belirlemişlerdir. Örgüt kültürü, işe alma maliyeti, mevcut çalışanlar için moral yükseltici ve müşteriyi elde tutma hakkındaki bilgiler bumerang işe almanın ana etkenleri olarak belirtilmiştir. Tian ve diğerleri (2022), sosyal kimlik teorisine dayanan ve veri analizi yoluyla yaptıkları çalışma, eski çalışanın bumerang niyetinin üretim mekanizmasını açıklamak için moderasyonlu bir arabuluculuk modeli geliştirdi ve test etti. Çalışmaya göre algılanan kurumsal prestij, eski kimlik belirleme üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir.

3. YÖNTEM

Araştırmada, bumerang çalışan olma deneyimine sahip konaklama işletmeleri yöneticilerinin bu süreçteki tecrübeleri ortaya koyulmak istenmiştir. Bu amaçla nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tercih edilmiştir. Nitel çalışma yapan araştırmacı, katılımcının iç dünyasındaki duygu ve düşüncelerini birebir anlamayı (Terre Blanche vd., 2006) amaçladığından verilerin analizi aşamasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde derinlemesine mülakat ifadeleri metin halinde yazı içinde verilmektedir. Metin bütüncül bir biçimde yorumlanmıştır. Araştırma farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanıldığından (Yıldırım ve Şimşek, 2016) olgu bilim deseni kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formuyla, derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

3.1. Çalışma Grubu ve Seçimi

Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinden oluşan katılımcı grubunda 8 kişi bulunmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesine, kolayda örneklem yoluyla başlanmış, kartopu yöntemi kullanılarak devam edilmiştir. Çalışma grubunda bulunan yöneticilerin aynı işletmede çalışmamasına dikkat edilmiştir. Bu nedenle tüm katılımcıların bumerang çalışan olarak çalıştıkları işletmeler birbirinden farklıdır.

3.2. Veri Toplama

Katılımcılara bilgilendirilmiş onam formlarını içeren çalışmanın amacını özetleyen bir e-posta ulaştırılmıştır. Literatür taramasının ardından katılımcıların öznel görüşlerini ve deneyimlerini keşfetmek için araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış mülakat formu geliştirilmiştir (Kallio vd., 2016). Veriler yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılar kendiliğinden ve samimi tepkilerle tecrübelerini dile getirmişlerdir (Baumbusch, 2010). Tüm görüşmeler dijital olarak kaydedilmiş ve tanımlayıcı bilgiler çıkarılarak ve her katılımcı için bir takma ad (K1, K2, gibi) kullanılarak yazıya dökülmüştür. Soru formu ile bumerang olma deneyimine sahip

yöneticilerin ilk işten ayrılma süreçleri, işletme dışında edindikleri tecrübeler ve işletmeye geri dönüş süreçleri irdelenmiştir.

3.3. Etik İzin

Çalışmanın etik izni Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan alınmıştır (21.12.2022 tarih ve 534181 sayılı).

4. BULGULAR

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerden 3'ü kadın, 5'i erkektir. 1'i lisansüstü, 6'sı lisans, 1'i ön lisans olan katılımcıların 1'i üst düzey yönetici 7'si orta düzey yöneticidir. Katılımcıların sektör tecrübesi en az 13 yıl en fazla 32 yıldır. Yöneticilerden 7'si şu an aktif olarak çalışmakta 1 tanesi iş aramaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Pozisyonu	Turizm Tecrübesi (Yıl)	Çalışma durumu
K1	Kadın	50	Lisans	Eğitim ve Kalite Mdr	25	Çalışmıyor
K2	Erkek	43	Lisans üstü	Finans Direktörü	14	Çalışıyor
K3	Erkek	45	Lisans	FB Müdür Yrd.	25	Çalışıyor
K4	Kadın	58	Lisans	Muhasebe Müdürü	26	Çalışıyor
K5	Kadın	45	Önlisans	Kat Hizmetleri Müd.	25	Çalışıyor
K6	Erkek	36	Lisans	Bar Mdr Yrd	16	Çalışıyor
K7	Erkek	56	Lisans	Mutfak Şefi	40	Çalışıyor
K8	Erkek	35	Lisans	Muhasebe Mdr Yrd	13	Çalışıyor

Araştırma kapsamında yöneticilerin bumerang (işlerinden ayrılma ve geri dönme) süreçlerini anlamak amacıyla “İşten ayrılmanızın en önemli sebebi ne idi?”, “Yöneticiniz veya işletme sahibi kalmanız için çaba sarf etti mi?”, “Eski çalıştığınız işletmeye neden geri döndünüz?”, “Yöneticiniz ya da işletme sahibi dönmeniz için çaba sarf etti mi?”, “Bumerang sürecinde deneyimleriniz nelerdir?” “Zengin geçici deneyimlerinizden bahseder misiniz?” ve son olarak bumerang çalışana bakış açılarını anlamak için “Bumerang yönetici olarak bumerang çalışanlarınız var mı? Bumerang çalışan işe alır mısınız” sorularına verdikleri yanıtlar aşağıda sunulmuştur. Katılımcıların bumerang çalışan tipleri belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri mevcut işlerinden memnuniyetsizlik duymaları neticesinde oluşur (Rusbult vd, 1988). Turizm sektöründe yapılan bir araştırmada yöneticilerin memnuniyetsizlik sebepleri; düşük ücret düzeyi, çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışanlar arasında çatışma, terfi imkânı kısıtlılığı, ayrımcılık, farklı iş imkânı, stres, yetki ve sorumluluk çatışması ve yönetim anlayışı olmuştur

(Çanakçı ve Birdir, 2020). Araştırmamızda da katılımcılardan biri direkt ücret nedeniyle işten ayrılmıştır.

“Üst pozisyon ve ücret artışı için iş değiştirdim. Kariyer ve maddi imkanlar için kurumsal bir yapıdan kurumsal olmayan bir yapıya geçmiş oldum. Şirkette kalmam için genel müdür ve koordinatör çok uğraştı. Ama ücret artışı teklif etmediler. Etseler kalırdım.” (K4)

Yöneticiler arası çatışma nedeniyle işten çıkartılan bir katılımcı bulunmaktadır. Çatışma ortamı, işten ayrılma nedenlerinin başında gelmektedir (Medina, vd., 2005; Gürkan ve Demiralay, 2013).

“Otel tadilatla girecekti. Teknik müdür ile odaların tadilat sonrasında teslimi ile ilgili bir konuda çatışma yaşadık. Teknik müdür sorumluluğunu bana devretmeye çalıştı. Grup koordinatörü ile arası iyi idi. Beni her gün şikâyet etmiş. Bir sabah 10 yıl çalıştığım işletmeden koordinatörün talimatıyla genel müdür tarafından sorgusuz sualsiz işten çıkarıldım.” (K5)

Örgütsel adaletsizlikler, yönetim anlayışı, çalışanın kendisini değersiz hissetmesi de işten ayrılma niyetini arttırır (Eren, 2011; Hang Yue vd., 2015). Dört yönetici de yönetim anlayışı nedeniyle işten ayrıldığını vurgulamışlardır.

“Genel koordinatörün haksız yönetim ve maaş uygulamaları nedeniyle ayrıldım. O dönem birçok müdür işten ayrılmıştı. Otelde boş olan bazı yönetim kademelerini doldurmam istendi, örneğin, misafir ilişkileri müdürlüğü, genel müdür asistanı, ön büro müdürü gibi. Bir süre uzun mesai saatlerini doldurarak böyle çalıştım. Ancak maaşımda düzeltme yapılmadı. Baş vurduğum ilk işten teklif gelince ayrıldım. Genel müdürüm istifamı önlemeye çalıştı. Hatta genel müdür yurt dışına çalışmaya gidecekti beni de götürmek istedi. Ancak ailevi sebeplerden dolayı gidemedim. Otelde ayrıldığım için altı ay benimle konuşmadı” (K1)

K1 ayrılışı esnasında genel müdürü tarafından işletmede kalması yönünde ısrarda bulunulduğunu vurgulamıştır.

“O dönem restoran kaptanı olarak çalışıyordum. Yiyecek içecek müdür yardımcımız hiçbir açıklama yapmadan tüm kaptanları ücretsiz izine çıkmaya zorladı. İtirazımızı dile getirdiğimizde gerekirse dava açın dedi. Yiyecek içecek müdürü gitmemizi istemese de bir şey yapmadı. İşletmeyi dava ederek ayrıldım.” (K3)

K3 maruz kaldığı haksızlık nedeniyle işletmeden ayrılmak zorunda kalmış, işletmeye dava açarak haklarını arama yoluna başvurmuştur.

“Değer görmemek temel sebebim. İşveren tarafından yaptığım işin değersizleştirildiğini hissettim. Genel müdür veya işletme sahibi istifa kararımı durdurmaya çalışmadı. İş bulamayacağımı düşündürler.” (K2)

“Bu otel açılış işletmesiydi. Biz açılış ekibiydik. Ancak 2 yıl sonra genel müdür değişmişti. Yeni genel müdürün yönetim tarzına alışamadım. Toplantılarında hakaretler ediyor, müdürleri aşağılıyordu. Operasyon toplantısı esnasında kadın bir yönetici arkadaşına su fırlatması ayrılışımı tetikledi. Kendime olan saygımı kaybetmemek adına ayrıldım.” (K7)

Çalışanlar bazen de kariyer gelişimi için mevcut işlerinden ayrılma kararı alabilir (Boies ve Rothstein, 2002). Yöneticiler bu durumda bu çalışanların hedeflerini yerine getirmek için bazen başka bir yere gitmeleri gerekebileceğini kabul ederler (Dachner ve Makarius, 2021). Kariyer imkanlarının

kısıtlı olması nedeniyle (Boies ve Rothstein, 2002) araştırmamızda da iki yönetici (K6, K8) mevcut işlerinden ayrılma kararı almış ve yöneticileri tarafından desteklenmişlerdir:

“Üst pozisyon için ayrıldım. Çalıştığım işletmede yükselme şansım yoktu. Yöneticilerimin de görüşünü alarak bar müdürü olarak başka bir otele geçtim. Yöneticim ayrılmamı hiç istemedi ancak kariyer gelişimim için beni durdurmaya çalışmadı.” (K6)

“Bir grup işletmesinden grup İK müdürlüğü teklifi gelmişti. Gelişimim için faydalı olacağını düşünmüştüm. Ayrılmak kolay olmadı çünkü uzun zamandır çalışıyordum. Bir aydan uzun bir süre yeni alınacak yöneticiyi bekledim, işleri devredebilmek için, o sırada beni ikna etmeye çalıştılar.” (K8)

Tablo 2’de de işten çıkış nedenleri, çalışma süreleri ve otelden uzak kaldıkları süreler sunulmuştur. Ayrıca katılımcıların halen o otelde çalışıp çalışmadıkları bilgisine de yer verilmiştir.

Tablo 2. Bumerang Süreci Bulguları

Katılımcı	İlk İşten Çıkış Nedeni	İlk çalışma süresi	Uzak Kaldığı Süre (Yıl)	İkinci çalışma süresi	Bumerang otelde çalışma durumu
K1	Yönetim ile anlaşamama	3	4,5	1,8	Hayır
K2	Değersizlik	1,2	3,5	2	Hayır
K3	Yönetim ile anlaşamama	11	1	5 yıl devam	Evet
K4	Ücret	4,5	2,5	2 yıl devam	Evet
K5	Çatışma	10	8	2	Hayır
K6	Kariyer	9	3	2 yıl devam	Evet
K7	Yönetim ile anlaşamama	4	3,5	3 yıl devam	Evet
K8	Kariyer	5	2	6 yıl devam	Evet

Bir sonraki aşamada katılımcıların neden geri döndükleri sorulmuştur. Bumerang çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar, bumerang çalışanların ayrıldıkları işletmeden memnuniyetsizlik duymamaları durumunda genellikle o işverene geri dönme seçeneğini açık tuttuklarını göstermektedir (Shipp ve vd., 2014; Swider vd., 2017). Sekiz katılımcıdan üçü kariyer ve ücret nedeniyle işten ayrılmışlardır. Bu katılımcılar işten ayrılırken işletmeye döneceklerini düşünmemişler ancak işletmeyle olumsuz ayrılmadıkları için, uzak kaldıklarında dönem dönem dönmeyi istemişlerdir.

“2,5 yıl sonra genel koordinatörüm muhasebe müdürü aradıklarını referans olabileceğim kişiler olup olmadığını sordu. Ben de o dönem çalıştığım yerden ayrılmak istediğimi söyledim ve eski işletmeye geri döndüm. Geri dönme kararını vermek çok kolay oldu. Tanıdığım bildiğim sevdiğim bir işletmeydi. Aslında başta ayrılmam hataymış” (K4)

“Yöneticimle bağlarımızı hiç koparmamıştık. O 20 yıldır aynı grupta çalışıyor. Bar müdür yardımcısı arayışında olduğunu söyledi. Beni geri çağırdı. Zevkle döndüm.” (K6)

“İK uygulamaları kurumsallık gerektirir. Maalesef gittiğim grupta bu kurumsallığı bulamadım. İşimi yaparken geçmişte hiç yaşamadığım sorunlarla yüzleşmek zorunda kaldım, bunların bir kısmı yasal bir kısmı kişiseldi. Daha fazla katlanamadım. O dönem eski işletmem yönetici arayışındaydı. Genel müdürümle iletişim halindeydik. Ve geri döndüm.” (K8)

Ancak diğer beş katılımcı çatışma ve yönetim ile anlaşamama sorunlarından dolayı işten ayrılmışlardır. Bunlardan ikisi işten çıkartılmış, hatta biri işletmeye dava açmıştır. Bu katılımcılardan biri ailevi nedenlerden geri dönerken, diğeri iş arayışında olduğu bir dönemde işletmeye geri dönmüştür. İşten çıkartılmış, olan iki yöneticiden biri (K3) onu işten çıkartan yöneticisi gittiği için geri dönmüştür. Diğer yöneticiyi (K5) ise onu işten çıkartan üst düzey yönetici tekrar işe almıştır.

“Otelden uzak kaldığım dönemde elit bir şehir içi restoranında çalıştım. Ancak çalışma koşulları oldukça düzensizdi. Aileme daha çok vakit ayırabilmek için geri döndüm. Otelle mahkemelik olmama rağmen anlaştığım yöneticilerimle görüşüyordum. Bizi işten çıkartan müdür yardımcısının ayrıldığını öğrendim. Ben otelle değil müdür yardımcısıyla mahkemelik olmuşum aslında. İK müdürü ve departman müdürüm işletme sahibini ikna etti, geri döndüm, mahkeme dilekçemi geri çektim. Yöneticim iş teklifi yaptı, hali hazırdaki işimden de memnun değildim. İşten çıkmama sebep olan müdür yardımcısı ayrılmıştı. Dışardaki çalışma koşulları daha kötü olduğu için çok düşünmeden kabul ettim.” (K3)

“İş aradığım bir dönemdi, şansımı deneyerek eski işletmeme başvurduğum. Beni işten çıkartan genel koordinatör oradaydı. Onun onayıyla geri döndüm. Geri dönme kararını zorlanmadan verdim. Her şey aynıydı, kat hizmetleri departmanında otelin fiziki yapısı da bizim için önemlidir. Her taşın altını bildiğim bir işletmeydi, kat hizmetleri ekibi aynıydı. Benim işe aldığım kat görevlileri 15 yıldır çalışıyorlardı. Aradan geçen 8 yıla rağmen bıraktığım yerden başlamış oldum” (K5)

Yönetim anlayışı ve değersizlik nedeniyle istifa eden üç katılımcıdan biri ailevi sebepler nedeniyle, diğeri sorun yaşadığı yöneticinin gitmesi nedeniyle, diğeri ise ücret ve vaat edilen bağımsız çalışma koşulları nedeniyle geri döndüğünü belirtmiştir.

“Ailem Antalya’da ben Marmaris’teydim. Antalya’ya dönme kararı vermiştim. Antalya’da iş görüşmeleri yaparken eski işletmeme gittim. İşletme sahibinin kızı işleri devralmış. Geri dönmemi istedi ve istediğim koşulları sağlayacağını vaat etti. Antalya’ya da dönmem gerektiği için çok düşünmedim Tanıdığım bildiğim bir yer olduğundan güvenli olarak gördüm eski işletmemi.” (K1)

“İK direktörü aradı geri dönmemi istediklerini söyledi. Çalışmadığım süre boyunca pozisyon boş kaldı, benim çalıştığım koşullarda benden daha iyisini bulamadılar. Aslında dönmek istemiyordum ama beni eski sorunların giderildiğine ikna ettiler. Ücrette de anlaşmıştık.” (K2)

“Sorun yaşadığım genel müdür ayrılmıştı. Pozisyon da boştu. Ben de iş değiştirmek istiyordum. Ben ayrıldığım dönemde yurt dışında olan işletme sahibi ile ara ara görüşüyordum. Teklif etti, kabul ettim.” (K2)

Bumerang çalışanların bir önceki ayrılmaları yönetim ile ilgili meseleler yüzünden ise geri döndüklerinde de uzun sürelerle çalışamazlar (Raj ve Hundekar, 2013). Burada temel konu yönetim nedeniyle olan sorunların işletmede varlığının devam etmesidir. Tablo 2’de de görüldüğü üzere yönetim ile ilgili konular nedeniyle ayrılan yöneticilerin geri dönüşleri kalıcı olmamıştır. Ortalama iki yıl gibi bir sürede yaşanan sorunların devam etmesi nedeniyle tekrar ayrılmışlardır. Dönerek tekrar ayrılan katılımcıların ifadeleri aşağıdadır:

“Daha önce hiç geri dönmemiştim. Denenmişi denemeyeceksin derdim. Ama kendim denedim. Hataydı. Oradan ikinci kez ayrıldım bir daha asla dönmem.” (K1)

“Hayır tekrar dönmeyi düşünmemiştim. Şu an o işletmede çalışmıyorum. Tekrar çalışmayı da düşünmem. İkinci sefer dönmem için gösterilen samimiyetin sahte olduğunu gördüm. Aslında yaptığım işe saygı duyulmadığını ama benden daha ucuza çalışacak bir yönetici bulamadıklarını öğrendim.” (K2)

“İşten çıkartılmışım. Döneceğimi düşünmemiştim. İşe tekrar başladıktan sonra genel müdür değişti ve beni çok zorladı. İki yıl içinde oteldeki yönetim ekibin çoğu başka bir otele geçti. İK müdürü beni de çağırdı, personele ve emeğe saygı olmadığı için ayrıldım.” (K5)

Raj ve Hundekar (2013)’ın belirttiği duruma uymayan iki katılımcı (K3 ve K7) bulunmaktadır. Bu iki yönetici yönetim ile sorun yaşayarak ayrılışlar da sorun yaşadıkları müdürler işletmeden ayrıldığı için dönmüşler ve halen devam etmektedirler.

Katılımcıların bumerang tecrübelerini içselleştirme ve empatik ifadelerini elde edebilme amacıyla bumerang çalışanlara bakış açıları sorgulanmıştır:

“İşletmeden ayrılıp tekrar geri gelmek isteyen çalışanın sicilinde sorun yoksa geri alırım. Disiplin cezası varsa bile sebebini öğrenirim. Disiplin cezasını sorgularım. O ceza haksızca verilmiş olabilir. Giden çalışanın geri dönmesi için çabalarım ama işten ayrılma sebebini ortadan kalkmış olması gerekir, boş vaatler vermek istemem.” (K1)

“Geri gelmek isteyen çalışana olumlu bakıyorum. Tabi gitme nedeni önemli. Yüz kızartıcı bir suç yoksa sorun yok. Ücret terfi gibi onun istediği imkanları sağlayamamışsam gidebilir, sonra geri alırım.” (K2)

“Olumlu bakıyorum maddi ve manevi olarak iyi koşullara gidiyorsa tabi gidebilir. Değerlendirmek zorunda. Sevdiğimiz bir arkadaşsa hayır demeyiz. Bumerang çalışmamız var zaten.” (K3)

“Bumerang çalışan dün aldım işe. Eski depocum. Şirketle problemleri olmasına rağmen koordinatörle görüşerek kara listeden çıkartarak aldık. Önceki ayrılışında haksızlığa uğradığı ortaya çıktı.” (K4)

“Olumsuz bakmıyorum gelebilir. Her sezon alıyoruz mutlaka.” (K5)

“Ayrılan personellerimizi geri alabiliyoruz. Ayrılma nedeni önemli. Biz otel olarak işletmemizi, standartlarımızı bilen çalışanları kaybetmek istemeyiz.” (K6)

“Kolay kolay personel çıkarmam ama çıkarmışsam almam. Gitme sebebine bağlı olarak alma kararım değişir. Kariyer için gitmişse alırım.” (K7)

“İK olunca çok bumerang personelle karşılıyoruz. Sezonluk çalışan personellerimiz var örneğin. Çıkarılma söz konusuysa geri almıyoruz. Çünkü ciddi bir işten çıkış prosedürümüz var. Dayanaksız bir şekilde işten çıkış yapmıyoruz. Yasal koşulları mutlaka taşır. İstifa söz konusuysa yine çıkış mülakatlarında gerekçeleri sorguluyoruz Her olayın kendi öznel koşullarında değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çalışanın işten ayrıldığı koşullar iyi analiz edilmeli. Elbette çalışırım.” (K8)

Katılımcıların bumerang deneyimleri aşağıda sunulmuştur:

“İşletmeden uzak kaldığım dönemde çok iyi eğitimler aldım. İnisiyatif kullanabildiğim bir işletmede çalıştım. Bu da yöneticilik becerilerimi geliştirdi. Geri döndüğümde bu deneyimlerimi ilk bir sene uyguladım. Kalite yönetim sistemi, yeşil bayrak uygulamalarını hayata geçirdim.

Ama sonrasında eskiye dönüş oldu. Ağzıma bir parmak bal çaldılar sonra gerisi gelmedi. Maliyetleri kısıtılar.” (K1)

“1,5 sene çok uluslu bir işletme grubunda üst pozisyonda çalıştım. Cluster olarak. Kültürlerarası çalışma tecrübesi edindim, finansal bakış açım gelişti. Bu süreçte tecrübelerim ve özgüvenim arttı diyebilirim.” (K2)

“Ayrı kaldığım dönemde elit bir şehir restoranında çalıştım. Turizmde misafir memnuniyetinin önemini daha iyi anladım. İnsanlara bakış açım değişti. Eğitimin önemini anladım. Ne kadar üst düzey hizmet anlayışıyla hareket ettiğimizi gördüm.” (K3)

“İşletmeden ayrıldığı dönemde resmi muhasebe anlamında ciddi bir deneyim elde ettim. Değişen şartlara uyum sağla, öğren ve yap stratejisini geliştirdim.” (K4)

“Çok fazla deneyim elde ettim. İkinci dönüşümde otele önemli bir kat hizmetleri evrak arşivi kurdum. Reklamasyonda istenecek tüm belgelerin bulunduğu bir arşiv.” (K5)

“Yöneticilik ve insan ilişkileri anlamında çok şey öğrendim. Ancak kurumsal olmaması beni yordu.” (K6)

Hizmet süresi arttıkça ayrılan personelin başka bir işte çalışma düşüncesi doğal olarak (yaş ve yeterlilik gibi nedenlerle) azalmaktadır (Eren 2011).

Literatürde işletmeler açısından bumerang çalışanın avantajları oryantasyon süresinin kısa olması, seçme yerleştirme ve eğitim maliyetlerini düşürmesi (Sullivan 2006; Almeda ve Schawbel, 2015; Sara, 2014) çalışan potansiyelinin farkında olunması (Raj ve Hundekar, 2013) şeklinde sayılmaktadır. Katılımcılar açısından bumerang olmanın avantajları ise aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

“İnsanları tanımak avantaj. Davranışları öngörebiliyorsunuz.” (K1)

“Bilinmez yok, sistemi biliyorum, yapıyı tanıyorum. Bir yönetici olarak sorunları hızlı tespit edebiliyorum.” (K2)

“Herkesi tanıyor olmak.” (K3)

“Tanıdık ortam ve tecrübe avantaj.” (K1)

“Tesisini çok iyi tanıdığım için işlerin organizasyonunu yapmak kolay oluyor. Mekanlarla ilgili olumsuzlukları tahmin edebiliyorsun. Tabi insanları tanımak da avantaj.” (K5)

“Kötü koşullara ve uygulamalara şahit olunca elindekinin kıymeti daha da artıyor. Şu an bu otelde işimi daha severek yapıyorum.” (K8)

Katılımcılar açısından bumerang olmanın dezavantajları ise aşağıdaki gibi ifade edilmiştir. Dört katılımcı dezavantajın olmadığını ifade etmiştir (K3, K4, K6 ve K8).

“Eski çalışan olduğun için iş yükün artabiliyor. Nasılsa yapar diye iş talebi çok oluyor.” (K1)

“İşletme körlüğü olabiliyor. Her şeyi çok iyi bildiğini düşünüyor insan. Ayrıca işletme sahibi bana karşı kinliydi, ilk ayrılışımdan dolayı. Bunu hep hissettirdi, gergin ve stresli bir ortamda çalıştım.” (K2)

“Her şeyi biliyor olmak bazen dezavantaj. İlk defa gelen birine gösterilen tolerans gösterilmiyor. Sen bizdensin idare et deniyor.” (K5)

“Ailenin içinden oluyorsun, iş yükünü arttırıyor, mutfak şefine satın almayı denetle denebiliyor.” (K7)

Bildirilen dezavantajlar yöneticilere duyulan güvenle birlikte iş yüklerinin artması şeklinde olmuştur. Dezavantajları bildiren katılımcılardan üçü bumerang oldukları işletmede çalışmamaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada literatürde henüz tam olarak açıklığa kavuşmamış olan bumerang çalışan kavramı konu edilmiş, bumerang yöneticilerin bumerang olma sürecindeki deneyimleri açığa çıkarılmak istenmiştir. Bu amaçla farklı departmanlarda ve farklı otellerde görev almış, daha sonra ayrılmış ve geri dönmüş olan sekiz yönetici ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bumerang çalışan kavramını işletmeler açısından inceleyen kısıtlı çalışmalar bumerang çalışanların işi, örgüt kültürünü, çevreyi ve ekibi bilen yetenekli kişileri kazanmanın en uygun yolu olduğunu savunmaktadırlar. Ancak kavramın netleştirilebilmesi için bumerang çalışan kavramını bizzat bumeranglar açısından da ele almak gerektiğini düşünmekteyiz. Bu çalışma turizm sektöründe yöneticilerin bumerang olma süreçlerini açığa çıkarmaktadır. Literatürde dört adet bumerang çalışan çeşidi tanımlanmıştır (Maurer, 2015; Küçük, 2019). Araştırmamızdaki katılımcılar ise iki bumerang çeşidine örnektir. Sekiz yöneticiden beş tanesi (K1, K2, K3, K5 ve K7) klasik bumerang, üç tanesi (K4, K6 ve K8) ise kariyer odaklı bumerangdır. Çalışma yönetici düzeyinde olduğu için planlı bumeranga rastlanmamıştır. Katılımcılar arasında kontrol dışı bumeranga da bulunmamaktadır.

Katılımcıların işletmeden ayrılma sebeplerinin başında yönetimle yaşadıkları çatışmalar gelmektedir. Yönetimle sorun yaşayan yöneticilerin bumerang olarak kalmadıkları ortalama iki yıl içinde işletmeden tekrar ayrıldıkları görülmektedir. Yönetim sorunları nedeniyle ayrılan bumerangların dönüşlerinin kalıcı olmadığı başka çalışmalarda da tespit edilmiştir (Raj ve Hundekar, 2013). Kariyer amaçları için ayrılan bumeranglar ise aradıklarını bulamayarak işletmeye geri dönmüşlerdir. Bu bumerangların kalıcı olması beklenmektedir. Nitekim araştırmamızın yapıldığı sürede işletmede devam etmektedirler. Geri dönüşlerinin en yaygın sebebi diğer işletmelerde aradıklarını bulamamış olmalarıdır. Kariyer odaklı üç bumerang yönetici diğer işletmelerdeki olumsuz koşullar nedeniyle dönmüştür. Klasik bumeranglardan ikisi ailevi nedenlerden, ikisi yüksek ücret nedeniyle biri ise işletme sahibi ile geliştirdiği iletişim nedeniyle geri dönmüştür. Bu dönüşlerden en hızlı olanı kariyer odaklı bumeranglar tarafından gerçekleştirilmektedir (Maurer, 2015; Küçük, 2019).

Çalışanın işten ayrıldığı ve geri döndüğü tarihler arasında uzun süre varsa, o zaman eski çalışan diğer herhangi bir işletme dışı çalışan hükmündedir. Bireyin işletmedeki ilk deneyiminin gerçekten çok önemli olmadığı ve kişinin yeniden eğitilmesi gerektiği anlamına gelir. İş, işletme ve kişiler kişinin başlangıçta ayrıldığı andan itibaren önemli ölçüde değişmiş olabilir. Çalışmamızda da işletmeden ilk

ayrılışlarının üzerinden ortalama iki yıl geçmiş olan yöneticiler işletmeye geri dönmüş ve hala çalışmaktadırlar. Ancak ayrılışlarının üzerinden daha uzun süre geçen çalışanların dönüşü kalıcı olmamıştır. Raj ve Hundekar (2013) da şirketlerin çoğunun eski çalışanlarını ancak kişinin işten ayrılması ile yeniden katılması arasındaki süre çok uzun değilse (en fazla 3 yıl) yeniden işe aldığını tespit etmişlerdir. Bunun sebebinin çalışanın örgüt dinamiğinin farkında olmasını sağlayacak süreler olmasıdır.

İnsan kaynağı maliyetinin her geçen gün arttığı, rekabetin hız kazandığı, yetenekli çalışanların öneminin katlanarak arttığı günümüzde özellikle de turizm gibi emek yoğun bir sektörde bumerang çalışanlar oldukça yaygındır. Bumerang çalışanlarıyla ilgili faydalar, yalnızca bumerang çalışanları geri döndüklerinde yüksek düzeyde performans gösterebiliyorsa, her iki taraf için de maksimize edilebilir. Bu nedenle, gelecek vaat eden bumerang çalışanlarını diğerlerinden ayıran faktörleri belirlemek gerekmektedir (Swider vd., 2017). Çalışmanın literatüre olan katkılarının yanında temel kısıtı örneklemin sadece turizm sektöründen seçilmiş olmasıdır. Bunun yanında diğer kısıtlar örneklemin yöneticilerden oluşması ve sadece Antalya ilini kapsıyor olmasıdır.

Bu alanın daha derin analizlere ihtiyacı bulunmaktadır. Kısıtlar göz önüne alındığında mülakat sorularının geliştirilerek farklı sektörler ve pozisyonlardaki çalışanların bumerang deneyimleri araştırılabilir. Turizm sektörü bağlamında ise planlı bumerangın yoğun olduğu göz önüne alınarak gelecekteki araştırmaların mevsimlik çalışanlar üzerinde yapılması önerilmektedir. Yine turizm sektörü özelinde farklı şehirlerde araştırmalar yapılabilir. Ayrıca Türkçe literatürde bumerang çalışanların performanslarının, avantajlarının ve dezavantajlarının nicel yöntemlerle de araştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Almeda, D., ve Schawbel, D. (2015). *The corporate culture and boomerang employee study. WorkplaceTrends*. Erişim adresi: <https://brieflynotedonline.wordpress.com/tag/the-corporate-culture-and-boomerang-employee-study/>
- Antoniou, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of The University of Petroşani, Economics*, 10(2), 13-22.
- Arnold, J. D., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. C., Bauer, T. N., ve Campion, M. A. (2021). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. *Journal of Management*, 47(8), 2198-2225.
- Baumbusch, J. (2010). Semi-structured interviewing in practice-close research, *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255-258.
- Boies, K., ve Rothstein, M. G. (2002). Managers' interest in international assignments: The role of work and career satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(3), 233- 253.
- Carnahan, S., ve Somaya, D. (2015). The other talent war: Competing through alumni. *MIT Sloan Management Review*. Erişim adresi: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-other-talent-war-competing-through-alumni/>.

- Caraher, L. (2017). *The boomerang principle: Inspire lifetime loyalty from your employees*. Routledge.
- Çanakçı, T., ve Birdir, S. S. (2020). Dört ve beş yıldızlı otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1176-1191.
- Dachner, A.M. ve Makarius, E., (2021) Turn departing employees into loyal alumni. *Harvard Business Review*, March-April. Erişim adresi: <https://hbr.org/2021/03/turn-departing-employees-into-loyal-alumni>.
- Dachner, A. M., ve Makarius, E. (2022). *Follow the trails: A path to systematically designing corporate alumni programs*. *Organizational Dynamics*, 100897.
- Eren, A., ve Saraçoğlu, B. (2007). Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 1-15.
- Florentine, S. (2015). *Seven reasons to hire back the right former employees*. CIO. Erişim adresi: <https://www.cio.com/article/245213/7-reasons-to-hire-back-the-right-former-employees.html>
- Gürkan, G. Ç., ve Demiralay, T. (2013). İlişki ve görev çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin araştırılması: Konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 59-79.
- Hang-Yue, N., Foley, S. and Loi, I.R., (2005), Work role stressors and turnover intentions: a study of Professional clergy in Hong Kong, *Int. J. of Human Resource Management* 16(11), 2133–2146.
- Hirschman, C. (2000). Reserve space for rehires. *Society for Human Resource Management*. Erişim adresi: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/reserve-space-for-rehires.aspx>.
- Kallio, H., Pietilä, A.M., Johnson, M. and Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Keller, J. R., Kehoe, R. R., Bidwell, M., Collings, D., ve Myer, A. (2021). In with the old? Examining when boomerang employees outperform new hires. *Academy of Management Journal*, 64(6), 1654-1684.
- Kumavat, P. P. (2012). Boomerang of Employees:“The Strategic way of filling the Organizational Talent Gap”. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 1(2), 14-17.
- Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T., ve Joseph, D. (2021). Are IT professionals better off when they return to their former employer? An employee perspective on IT boomerang careers. In Proceedings of the 2021 on Computers and People Research Conference (71-78).
- Maurer, R. (2015). *Attitude on rehiring boomerang workers changing*. HRNews, Alexandria, Erişim Adresi: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/rehiring-boomerang-workers.aspx>.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., ve Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of managerial psychology*, 20(3-4), 219-230.
- Pierre, R. R. (2019). *A Phenomenological Study of the Boomerang-Employment Experience of Scientists and Engineers* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Prommegger, B., Arshad, D., ve Krcmar, H. (2021). Understanding Boundaryless IT Professionals: An Investigation of Personal Characteristics, Career Mobility, and Career

- Success. In Proceedings of the 2021 on Computers and People Research Conference (pp. 51-59).
- Raj, V. S., ve Hundekar, S. G. (2013). Developing a successful rehiring model. *International Research Journal of Social Sciences*, 2(6), 39-42.
- Raveendra, P. V., ve Satish, Y. M. (2022). Boomerang hiring: strategy for sustainable development in COVID-19 era. *Human Systems Management*, 277-282.
- Rusbelt C.A., Farrell D., Rogers G., Mainous A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: an Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31(2), 599-627.
- Sara, H. J. (2014). *5 things to consider before rehiring boomerang employees*. *Employee Benefit News* (Online), NewYork.
- Shipp, A. J., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., ve Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67(2), 421-462.
- Singh, J. K., ve Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4).
- Snyder, D. G., Stewart, V. R., ve Shea, C. T. (2021). Hello again: Managing talent with boomerang employees. *Human Resource Management*, 60(2), 295-312.
- Somaya, D., ve Williamson, I. O. (2011). *Embracing turnover: moving beyond the "war for talent"*. In *Global talent management* (90-102). Routledge.
- Sullivan, J. (2006). *Boomerangs: The Strategic Process of Rehiring Your Former Employees*, Part 1, Erişim adres: <https://www.ere.net/boomerangs-the-strategic-process-of-rehiring-your-former-employees-part-2/> (Erişim tarihi: 15 Aralık 2022).
- Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, T. B., ve Gardner, R. G. (2017). Employees on the rebound: Extending the careers literature to include boomerang employment. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 890.
- Terre Blanche, M.T.; Durrheim, K.; Painter, D. (2006), *Research in Practice: Applied Methods for The Social Sciences*, Cape Town: University of Cape Town Press.
- Tian, Z., Yuan, Q., Qian, S., ve Liu, Y. (2022). The generative mechanism of boomerang intention: From the perspective of legacy identification. *Frontiers in Psychology*, 12, 6691.
- Tees, D. M. (2009). *Redefining employee retention: A paradigm shift* (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).