

Sürdürülebilir kariyer perspektifinden rütbe tenzili: İnsan kaynakları yönetiminde rütbe tenzilinın öncülleri ve sonuçlarına yönelik bir inceleme

Demotion from a sustainable career perspective: A review of the antecedents and consequences of demotion in human resource management

✉ Remzi Gürer Gerçek^{1,2}, ✉ Merve Gerçek³

¹Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, Ulaşım Dairesi Başkanlığı, Kocaeli, Türkiye

²Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Pr., Kocaeli, Türkiye

³Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Kocaeli, Türkiye

ÖZ

Statü, görev, ücret ve yan haklarda kademe düşüşü olarak bilinen rütbe tenzili, örgütlerde bir tabu olarak kabul edilmekle birlikte insan kaynakları yönetiminin kritik konularından biridir. Çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutumlara yol açan rütbe tenzili sahip olduğu öneme rağmen yazındaki çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu çalışmanın amacı, rütbe tenzili kavramını öncülleri ve sonuçlarıyla derinlemesine inceleyerek sürdürülebilir kariyer yaklaşımı perspektifinden insan kaynakları yönetimi bağlamında nasıl ele alınabileceği hakkında öneriler getirmektir. Bu amaçla sınırlı sayıda rütbe tenzili çalışmalarına yönelik sistematik bir derleme yapılmış, hangi kuramsal yaklaşımla ve araştırma yöntemleriyle ele alındıklarını ortaya koyarak temel bulguları bağlamında yazındaki duruma ait bir çerçeve sunulmuştur. Bulgulara göre rütbe tenzili kararı çeşitli çevre, örgüt ve birey düzeyindeki değişkenlere göre farklılaşmakta ve kararın belirleyicilerine göre çalışanların verdikleri tepkiler de değişmektedir. Zorunlu rütbe tenzilinın örgütsel adalet ve psikolojik sözleşmeler açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği, gönüllü rütbe tenzilinın ise iş-yaşam dengesi veya yeni kariyer yolları oluşturma gibi konularda çalışanlara faydalar sağlayabildiği belirlenmiştir. Bu çalışmanın kamu ve özel sektörde yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, iş ve örgüt psikologları ile araştırmacılar için yol gösterici olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Rütbe Tenzili, Sürdürülebilir Kariyer, Örgütsel Adalet

JEL Sınıflaması: J6, M12, M51

ABSTRACT

Demotion, defined as a reduction in rank, responsibilities, salary, and benefits, is often viewed as a taboo within organizations, yet it presents significant challenges for human resource management. This study provides a comprehensive analysis of demotion, exploring its antecedents and consequences while offering recommendations for addressing it through a sustainable career approach. A systematic review of existing literature on demotion identifies theoretical frameworks and research methodologies, establishing a framework for the current state of knowledge based on key findings. Results indicate that demotion decisions are influenced by environmental, organizational, and individual factors, resulting in diverse reactions from employees based on these aspects. Involuntary demotion often results in negative outcomes related to organizational justice and psychological contracts. Conversely, voluntary demotion can improve employees' work-life balance or create new career opportunities. This

Atıf/Cite this article as: Gerçek, R. G., Gerçek, M. (2025). Demotion from a sustainable career perspective: A review of the antecedents and consequences of demotion in human resource management. *Trakya University E-Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 14(1), 1-13, 2025. <https://doi.org/10.47934/tefeas.14.01.01>



Editör/Edited by: Yasin Çakırel

Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Remzi Gürer Gerçek

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, Ulaşım Dairesi Başkanlığı; Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Pr., Kocaeli, Türkiye

E-posta: gurergercek@gmail.com

ORCID ID: orcid.org/0000-0001-5844-880X

Geliş Tarihi/Received: 06.11.2024

Kabul Tarihi/Accepted: 11.02.2025

Yayınlanma Tarihi/Publication Date: 27.06.2025



ABSTRACT

research aims to serve as a valuable resource for managers, human resource specialists, work and organizational psychologists, and researchers in both public and private sectors, providing insights into the complexities of demotion in organizational contexts.

Keywords: Demotion, Sustainable Careers, Organizational Justice

JEL Classification: J6, M12, M51

1. Giriş

Çalışanlar için çeşitli yol ayrımları, engeller ve dönemeçlerle dolu kariyer yolculuğu kimi zaman görev, sorumluluk ve ödüllerde artışa kimi zaman da tam tersine azalmalarla devam edebilmektedir. Günümüzde örgütlerdeki farklı ihtiyaçlara bağlı olarak işyeri içindeki kariyer hareketliliği dikey veya yatay olarak gerçekleşebilmektedir (Wise & Milward, 2005). İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) özellikle kariyer işlevinin önemli parçalarından olan ve aşağı doğru kariyer hareketliliği olarak da tanımlanabilen rütbe tenzili (demotion), özellikle değişken ve çalkantılı iş çevrelerinde çalışanlar için bir motivasyon ve/veya ceza aracı olarak tercih edilen bir uygulamadır. Genellikle terfiye göre daha dezavantajlı ve istenmeyen bir durum olarak kabul edilen rütbe tenzili, iş yaşamında yaygın olmakla birlikte dünya genelinde araştırmacılar tarafından çeşitli nedenlerden dolayı sınırlı düzeyde ilgi görmüş bir kavramdır (Hennekam vd., 2019a). Bu nedenlerden birisi işverenler ve çalışanların, uzun zamandır rütbe tenzilini bir tür başarısızlık olarak görmeleri ve yalnızca son çare olarak başvurulması gereken bir uygulama olarak değerlendirmeleridir (Josten ve Schalk, 2010). Ancak 1990'ların sonlarına doğru rütbe tenzili, özellikle ileri yaşlardaki çalışanların iş gücündeki devamlılıklarını artırmak için faydalı bir araç olarak dikkate alınmaya başlanmıştır.

Aşağı doğru iş hareketliliği olarak kabul edilen rütbe tenzili, çalışanlarının kariyerlerinde karşılaşılabilecekleri doğal bir durumdur. Örgütsel veya bireysel nedenlerle belirlenen rütbe tenzili bir çalışanın iş, ücret veya yan haklar bakımından daha alt bir kademeye düşürülmesini ifade etmektedir (Carson & Carson, 2007). Bu düşüş, çalışanın isteği dışında olabileceği gibi çalışanın iş ve yaşam dengesini kurma taleplerine bağlı olarak gönüllü olarak da gerçekleşebilmektedir. Ayrıca rütbe tenzilinin neden ve nasıl kullanılacağı örgüt kültürü ve İK politikalarına göre değişmektedir. Çünkü bir üst kademeye geçme anlamına gelen terfi veya yatay hareketlilik anlamına gelen nakil gibi rütbe tenzili de insan kaynakları stratejilerinin önemli bir parçasıdır (Verheyen vd., 2016). Örneğin, rütbe tenzili giderek dinamikleşen iş dünyasında birleşmeler, satın almalar ve yeniden yapılandırmalar esnasında iş gücünü yeniden yerleştirme amacıyla sıklıkla başvuru alan bir uygulamadır.

Çeşitli değişimlere uyum sağlamak için tercih edilen bir uygulama olarak rütbe tenzili, örgütsel sonuçlarla ilişkili

olmasının yanı sıra çalışanları da yakından ilgilendirmesi nedeniyle bireysel sonuçlarla da bağlantılıdır. Rütbe tenzili doğrudan çalışanın statü ve ödül alanını etkilediği için kariyerindeki önemli bir unsurdur. Hatta beklenmedik ve ani gelişen durumlarda zorunlu rütbe tenzili bir kariyer şoku olarak da değerlendirilebilir (Akkermans vd., 2018). Değişimin hız kazandığı ve belirsizliklerin arttığı karmaşık iş ortamlarında çalışan sağlığı, refahı ve verimliliğinin uzun vadeli olarak devamlılığına odaklı olan sürdürülebilir kariyer kavramı (De Vos vd., 2020) perspektifinden rütbe tenzili, bir kariyer engeli olabileceği gibi bir kariyer fırsatı da sunma potansiyeline sahiptir. Zira rütbe tenzili örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler, sosyal sermaye, iş talepleri ve kaynakları ile yakından ilişkili olarak çalışanların örgütlere karşı tutum ve davranışları üzerinde etkili olarak örgütlerdeki devamlılığı yakından ilgilendiren bir unsurdur (Hennekam vd., 2019a; Verheyen & Guerry, 2018). Diğer yandan çalışanların yaşı nedeniyle rütbe tenzili çalışanlar için kaçınılmaz bir son olarak görüldüğü için kariyer evrelerinin doğal bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Schalk vd., 2015). Bu bağlamda, rütbe tenzilinin farklı koşullarda olumlu ve olumsuz yanlarının çalışanların kariyerleri için ne anlama geleceğini sürdürülebilir kariyer bağlamında incelemek, statü ve ödül düzeyinde alınacak kararların daha etkili alınmasını sağlama potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla rütbe tenzili ile yazında sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte örgütler açısından ekonomik, çalışanlar için ise kariyer evreleri açısından önemli bir yere sahip olması nedeniyle bu çalışmada rütbe tenzili konusundaki çalışmaların derinlemesine incelenerek yazındaki duruma ışık tutulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda yanıt aranan sorular aşağıdaki gibidir:

- Rütbe tenzilinin öncülleri ve sonuçları nelerdir?
- Rütbe tenzili hangi kuramsal perspektiflerden ele alınmıştır?
- Rütbe tenzili sürdürülebilir kariyer perspektifinden bir İKY aracı olarak nasıl değerlendirilmektedir?

Örgütlerde yaşanan değişimler sonucu rütbe tenzilinin sayısı arttıkça, zorunlu ve gönüllü rütbe tenzilinin çalışanlar ve örgütler için sonuçlarını anlamının daha önemli hale geleceği öngörülmektedir. Zira daha önce yaygın olarak çalışma ekonomisinde tartışılan bu konunun İKY alanında detaylı incelenmesi gerektiği diğer yazarlar tarafından da

önerilmektedir (Van Dalen & Henkens, 2018). Wright & Nishii (2013), örgütlerdeki İKY politikalarının neleri kapsadığından ziyade çalışanlar tarafından nasıl algılandığının daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda rütbe tenziline ilişkin politikalarından çok yöneticiler ve çalışanlar için ne anlam taşıdığı daha önemlidir. Çünkü yöneticiler ve çalışanlar için bu kavramın sahip olduğu anlama göre sonuçları da değişecektir. Dolayısıyla rütbe tenzilin türleri, öncülleri, sonuçları ve kuramsal arka planını anlamak bu kavramın bir politika aracı olarak kullanımını hem örgütler hem de çalışanlar için daha etkili hale getirebilecektir. Bu bakış açısından hareketle bu çalışma, rütbe tenzilini çeşitli kuramsal bakış açılarından yararlanarak yöneticilerin hangi nedenlerle ve yöntemlerle rütbe tenzilini kullanabileceğini ortaya koyarak çalışma ekonomisi, İKY ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmacılar, kamu ve özel sektörden yöneticiler, İK uzmanları, iş ve örgüt psikologları için kavramsal bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Rütbe Tenzilinin Tanımı

Rütbe tenzili genellikle bir çalışanın üyesi bulunduğu örgütteki pozisyonundan daha düşük bir kademeye gerileme durumunu ifade etmektedir. Ancak yazında rütbe tenzilin yalnızca pozisyon veya kademe olarak gerilemeden daha farklı şekillerde gerçekleşebileceği ifade edilmiştir. Rütbe tenzili, iş kademesi/statü, ücret/ödül ve/veya iş yetkilerinde bir azalmayı veya gerilemeyi içerebileceği için çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Carson & Carson, 2007). Ayrıca bu sözü edilen farklı boyutlarda rütbe tenzili yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyine göre farklılaşabilmektedir (Langowitz vd., 2013). Daha farklı bir ifade ile rütbe tenzilin türü ve neleri kapsadığı çalışanların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Rütbe tenziline yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı yazarlar rütbe tenzilin örgütsel bir politika olduğunu (Sargent, 2003), bazıları ise örgütlerde nadir rastlanan bir durum olduğunu öne sürmektedir (Josten & Schalk, 2010). Diğer bir deyişle rütbe tenzili, bir örgütün resmî politikalarında yer alan bir uygulama olabileceği gibi yazılı olarak bahsedilmeyen ve çok sık başvurulmayan bir olgu olarak da örgütlerde varlığını sürdürebilmektedir. Bununla birlikte rütbe tenzilini gözle görülür ve kâğıt üzerinde gerçekleşen aşağı doğru hareketlilikler olduğunu savunanlar ve rütbe tenzilini bir çalışanın kontrol alanının daralması olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır (Carson & Carson, 2007). Bu bakımdan rütbe tenzili resmî bir kademe düşüşünü veya statü kaybı olmadan bir çalışanın yetki sınırlarının daralması olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Rütbe tenzilin diğer bir unsuru da kalıcı veya geçici olup olmamasıdır. Örneğin bazı durumlarda örgütlerde rütbe

tenzili işverenin çalışana yönelik bir uyarı aracı görevini görebilmektedir. Bazı işverenler rütbe tenzili niyetinin olduğu sinyallerini sıklıkla verse bile bu niyetlerini hayata geçirmemesi de söz konusu olabilmektedir (Remery vd., 2003).

Verheyen vd., (2016) rütbe tenzilini üç gruba ayırmıştır. Bunlar, iş kademesinde rütbe tenzili, otorite kademesinde rütbe tenzili ve ücret kademesinde rütbe tenzildir. Rütbe tenzili bazen yalnızca yan haklar düzeyinde gerçekleşmektedir. Daha açık bir ifade ile bazı durumlarda bir çalışanın kök ücretine dokunulmazken yan haklarından kesinti yapıldığı görülmektedir. Rütbe tenziline karşılaşılan bazı durumlarda ise statü olarak daha aşağı kademeye gerileyen bir çalışanın ücretinin aynı miktarda tutulduğu da görülmektedir (Isabella & Hall, 1985). Statü kaybına ücret azalmasının eşlik etmemesinin sebebi olarak çalışanın ücretini düşürmenin bir takım psikolojik sonuçlara yol açacağı varsayımdır. Çünkü bir çalışan, ücretindeki düşüşü kişisel değerinin de azalmasıyla ilişkilendirebilir (Carson & Carson, 2007). Nasıl ki terfide ücret artışının çalışanın motivasyonunu arttırması söz konusuysa rütbe tenziline ise ücret azaltılmasının çalışanın motivasyonu düşürmesi söz konusudur (Dohmen vd., 2004). Zira kök ücret çalışanın temel geçim kaynağı olduğu için azaltılmasının çalışanlarda olumlu etki yaratmasının pek de mümkün olmadığı öne sürülebilir.

Rütbe tenzili kavramına yönelik diğer bir ayırım zorunlu rütbe tenzili (imposed demotion) ve gönüllü rütbe tenzili (voluntary demotion) ayırımıdır (Verheyen vd., 2016). Zorunlu rütbe tenzili örgüt tarafından belirlenirken, gönüllü rütbe tenziline genellikle çalışan karar verir. Her iki tür de ünvan, sorumluluk, kontrol alanı, iş unvanı, ücret/yan haklar veya bunların birkaçında azalma ile gerçekleşebilir (Hennekam & Ananthram, 2020). Zorunlu rütbe tenzili, disiplin cezası, düşük performans ve örgütsel yeniden yapılandırma gibi çeşitli nedenlerle uygulanabilir (Verheyen & Guerry, 2018). Ekonomik değişkenler örgütlerdeki rütbe tenzili tercihlerinin önemli belirleyicilerindendir (Day & Newburger, 2002). Bununla birlikte ekonominin iyi olmadığı dönemlerde çalışanlar işlerini kaybetmemek için ücrette düşüşü göze alarak rütbe tenziline istekli olabilirler (Dohmen vd., 2004). Bu tarz durumlarda iş ve ücret kademesinde rütbe tenzili çalışanlar açısından iş kaybına karşı bir alternatif olarak da değerlendirilebilmektedir.

Rütbe tenziline karşılaşılabilecek diğer bir durum da ödül paketindeki daralmadır. Görev ve sorumluluk alanındaki daralma doğal olarak işin ücret ve yan haklar karşılığının da farklılaşmasına yol açmaktadır. Ancak her ne kadar rasyonel olarak çaba ve ödül arasındaki ilişkinin dengeli olması gerekse de ödüller aynı zamanda çalışanların yaşam standardı için kritiktir. Ücrete veya yan haklara dayalı rütbe

tenzili söz konusu olduğunda rütbe tenzili kararının geçerli sebeplere dayandırılmaması çalışanların eşitlik algılarını bozabilmektedir (Verheyen & Guerry, 2018). Adams'ın eşitlik kuramı (equity theory) bağlamında çalışanlar, kendi çabalarını ve karşılığında elde ettikleri ödülleri diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimi gösterebilirler (Adams & Freedman, 1976). Bu kıyaslama sonucunda bir adaletsizlik olduğuna karar verdiklerinde ise çabalarını azaltma yolunu tercih edebilecekleri için ücret ve yan haklar konusuna hassasiyetle yaklaşmak önemlidir.

Rütbe tenzili çeşitli örgütsel veya bireysel nedenlerle uygulanabilmektedir. Uygulanma nedenlerine göre örgütsel ve bireysel sonuçları da değişebilen rütbe tenzilinın özellikle bireysel kariyer açısından kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü işyerindeki statü, görev alanı, ücret ve yan haklar çalışanların hem örgüt hem de toplumsal kimliğini şekillendirme potansiyeline sahip olduğu için kariyer tatmini ile yakından ilişkilidir (Carson & Carson, 2007). Diğer yandan rütbe tenzili kariyer evreleri açısından çalışanların kariyer yolculuklarının kaçınılmaz bir dönemeci olarak da düşünülebilir.

2.2. Rütbe Tenzili ve Sürdürülebilir Kariyer Yaklaşımı

Hızla değişen çalkantılı küresel iş çevrelerindeki gelişmelere bağlı olarak evrim geçiren kariyer anlayışları bireyler ve örgütler için önemli bir konu olmaya devam etmektedir (Krieshok vd., 2009). Bu bağlamda, uzun yıllar boyunca bireylerin kişisel gelişimlerini destekleyen işlerde istihdam edilmeleri anlayışı kariyer çalışmalarının odaklandığı önemli bir konu olmuştur (Lawrence vd., 2015). Ekonomik durgunlukların yaygın olduğu ülkelerde örgütler küçülme, satın alma ve birleşme gibi farklı aksiyonlar alabildikleri için çalışanlar için sürdürülebilir bir kariyerin ne olduğu sorusu önem kazanmıştır (De Vos & Van der Heijden, 2017). Ancak kariyer sürdürülebilirliği 2010'lu yılların sonuna doğru gelişmeye başlamıştır. Dünyada geniş çaplı değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan sürdürülebilir kariyer kavramı “*zaman içinde sürekliliğin çeşitli kalıplarıyla yansıtılan, birçok sosyal alanı kapsayan ve bireysel yetkinlik ile bireye anlam sağlayan kariyer deneyimleri dizisi*” olarak tanımlanmaktadır (Van der Heijden & De Vos, 2015). De Vos vd.,'nin (2020) kavramsal yaklaşımına göre sürdürülebilir bir kariyerin göstergeleri arasında sağlık, mutluluk ve verimlilik bulunmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik anlayışında olduğu gibi kariyer sürdürülebilirliğinde de bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları önem taşımaktadır (Garavan & McGuire, 2010). Diğer bir deyişle, bir bireyin kariyerinin sürdürülebilir olup olmadığını belirleyebilmek için uzun vadede sağlık, mutluluk ve verimliliğinin arzu edilen düzeyde olması gerekmektedir. Ayrıca, sürdürülebilir kariyerlerin hem birey hem de çevresi için karşılıklı yarar sağlayan sonuçlarla ve uzun vadeli bir bakış açısıyla ele alınması gerektiği

söylenebilir. Sürdürülebilir kariyer, zamanla gelişen dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle bireylerin zaman ufkuna bağlı olarak yaşanan bazı değişiklikler kariyer beklentilerini de şekillendirmektedir. Örneğin, yaşa bağlı olarak hedeflerde veya motivasyon kaynaklarında ortaya çıkan değişimler bireylerin statü ve ücret gibi dışsal unsurlardan veya kimliğin güçlenmesi gibi içsel unsurlardan motive olacağı konusunda farklılıklar yaratabilir (Lang & Carstensen, 2002).

Geleneksel kariyer anlayışı, tek bir örgütte uzun vadeli istihdamı ifade etmektedir (Eby vd., 2003). Her ne kadar günümüzde modern kariyer anlayışları sınırsız ve çok yönlü doğalarıyla sık örgüt değiştirmeyi normalleştirmiş olsa da yaşa bağlı olarak duraklama ve statü kaybı gibi durumlar kariyerin gelişim aşamalarına göre daha sık karşılaşılabilecek durumlardır (Schalk vd., 2015). Super'in (1980) Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Kuramı (Life Span-Life Space Theory) bireylerin kariyerinin hem çeşitli yaşam dönemleri hem de farklı yaşam alanları tarafından şekilleneceğini vurgulamaktadır. Bu kurama göre yaşam dönemleri büyüme, araştırma, yerleşme, koruma ve çekilme evrelerinden oluşmaktadır. Koruma dönemi genellikle 45 ile 64 yaş arasına denk gelen ve bireyin mesleki konumunu koruma ve kariyerini sürdürme dönemini ifade etmektedir. Super'in (1980) kuramına göre çekilme, 65 yaşını takip eden yıllarda gerçekleşmektedir. Carson & Carson'a (2007) göre emekliliğe yaklaşan çalışanlar, kariyerlerine olan bağlılıklarını genellikle kaybederler ve diğer rütbe tenziliyle karşılaşan çalışanlara kıyasla statü kaybına dayalı kimlik krizi yaşama olasılıkları daha düşüktür. Daha genç ve kariyerinin başlarında olan bireyler ise rütbe tenziline karşı daha dayanıklı olabilir ve diğer işlere veya kariyerlere geçiş yapmak için daha esnek fırsatlara sahip olabilirler. Ancak, kariyer ortasında olanlar, bir rütbe tenzili sonrasında daha az seçeneğe sahip olabilecekleri için hem finansal hem de psikolojik olarak daha fazla zorlanabilirler.

Rütbe tenzilinın kariyer sürdürülebilirliğini tehdit eden bir şok etkisi yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Kariyer şokları “*belirli bir dereceye kadar ilgili bireyin kontrolü dışında meydana gelen, kariyeriyle ilgili bir düşünme sürecini tetikleyen, sarsıcı ve olağanüstü bir olay*” olarak tanımlanmaktadır (Akkermans vd., 2018). Kariyer şoklarının önemli bir unsuru öngörülebilirliktir. Meydana gelen olayın birey tarafından öngörülebilirlik düzeyi ne kadar düşük ise sarsıcılığı o kadar güçlü olabilmektedir. Ancak bu durum daha önce bahsedildiği üzere yaşa bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Örneğin, rütbe tenzili yaşlı bir çalışan için öngörülebilirliği yüksek, daha genç bir çalışan için ise düşük olabilir. Kariyer sürekliliğine potansiyel tehdit oluşturan unsurlar arasında tükenmişlik ve işten ayrılma

niyeti bulunmaktadır (Barthauer vd., 2020). Dolayısıyla özellikle zorunlu rütbe tenzili durumlarında arttığı gözlemlenen tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin kariyer sürdürülebilirliğine olumsuz etkileri olması kaçınılmazdır. Bununla birlikte rütbe tenzilinin tamamen kariyer sürdürülebilirliğini olumsuz etkilediğini söylemek doğru olmayacaktır. Örneğin, Kossek vd.,'nin (2020) sürdürülebilir kariyerin iş yükünü azaltarak sağlanıp sağlanamayacağı konusunda yapmış oldukları araştırmada çalıştığı kurumda iş yükü azaltmayı deneyen 86 yönetici ve İK uzmanı ile görüşmüşlerdir. Bu görüşmelerde öne çıkan noktalardan birisi de bireylerin kariyerlerinin sürdürülebilmesi için işlerin yeniden tasarlanma sürecinde ücrete dayalı rütbe tenzili oluşmaması için iki farklı rolü birleştirerek işin kapsamının geliştirildiğidir. Bu örnekte söz konusu rol, bir orta düzey yöneticiden daha kıdemsiz bir yönetici ve daha kıdemli bir yönetici olacak şekilde ikiye ayırarak, role daha fazla beceri kazandırılmış, yöneticilik statüsü ikiye ayrılarak iki farklı kişiye farklı roller yüklenmiştir. Dolayısıyla rütbe tenzili kararlarının yenilikçi biçimlerde ele alınarak etkili şekilde yönetilmesiyle birlikte kariyer sürdürülebilirliğinin sağlanabileceği söylenebilir.

Verheyen vd.,'nin (2016) çalışmasında kamu sektöründe çalışanların iş seviyesinde rütbe tenzili ile karşılaşma olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eib vd.,'nin (2022) İsveç'te kamu sektöründe örgütler arası değişim yaşayan bir kurumda yaptıkları araştırmada, anlamlandırma ve kişi-çevre uyumu kuramları çerçevesinde ile terfi (promotion) ve tenzil (demotion) çalışmalarını kullanarak, yönetsel statü kaybının ve tercih edilmeyen bir rolün teklif edilmesinin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, zihinsel sağlık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yüz kırk orta düzey yöneticiden toplanan verilere göre yönetsel statü kaybının iş tutumları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu, ancak zihinsel sağlığın zamanla azalan iş talepleri sayesinde olumlu etkilendiği ortaya çıkmıştır. Zorunlu rütbe tenzili tüm sonuç değişkenleri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmuş ve bu etkilerin prosedürel adaletin azalmasıyla gerçekleştiği belirlenmiştir.

Rütbe tenzili konusu uluslararası yazında olduğu kadar Türk yazınında da sınırlı yere sahiptir. Bu konuda yapılmış bir makaleye "DergiPark" veritabanında rastlanmadığı gibi "YÖKTEZ" ulusal tez veritabanında yalnızca bir adet doktora tezi yazıldığı görülmüştür. Köroğlu (2022) tarafından yapılan çalışmada, kamu sektöründe statü kaybı deneyimleyen 15 çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları arasında statü kaybı olarak adlandırılan zorunlu rütbe tenziline neden olan başlıca etmenler arasında "siyasi kararlar, görüş farklılıkları ve liyakatsiz kişilerin yükseltilmesi" gibi durumlar yer almaktadır. Ayrıca bireysel özellikler, yöneticinin çalışanı tehdit olarak görmesi, yanlış

politikalar ve örgütsel yapı değişimleri gibi nedenlerin de olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada uluslararası yazına paralel olarak rütbe tenzili sonrası çalışanlarda psikolojik yıpranma ve maddi kayıpların görüldüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda rütbe tenzilinin fiziksel ve zihinsel sağlığın yanı sıra ücrete dayalı kayıpları da etkilemesi açısından sürdürülebilir kariyerin unsurları olan sağlık, refah ve verimlilik unsurları ile ilişkili olduğu söylenebilir.

3. Yöntem

Bu çalışmada, rütbe tenzilinin yazındaki sınırlılığı nedeniyle eserlerin tespitinde ve incelenmesinde sistematik bir yol izlenen sistematik derleme yaklaşımı tercih edilmiştir. Sistematik derlemeler herhangi bir konuyla ilgili genel durumu ortaya koyabilmek, kavram birliği sağlayabilmek veya belirli olguların nasıl değerlendirildiğine yönelik geniş bakış açıları sunmak için tercih edilen bir yöntemdir. Derleme sürecinde "*Sistematik İncelemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Öğeleri (PRISMA/ Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis; Page vd., 2021)*" protokolü tercih edilmiştir. Bu protokol kapsamında ilk önce incelenecek makalelerin elde edileceği veritabanı ve ilk arama gerçekleştirilmiştir. Bunun için sosyal bilimlerde özellikle yönetim ve İK alanında prestijli dergilerin yer aldığı Web of Science veritabanı belirlenmiş, makalelerin başlık, öz ve anahtar kelimelerinde "demotion" kavramı ile ilk arama yapılmıştır. Yapılan ilk arama sonucunda 660 makaleye ulaşılmıştır. Daha sonra ayırma ve seçim aşamasında araştırmanın kriterlerine göre bir eleme yapılmıştır. Bu çalışmadaki seçim kriterleri Türkçe veya İngilizce dilindeki eserler, SSCI, SCI, SCI-Expanded ve ESCI dizinlerinde taranan dergilerdeki eserler, kavramsal veya görgül makaleler ve rütbe tenzilini yönetim ve İKY bağlamında ele alan çalışmalar olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla gri literatür olarak da bilinen bildiri, rapor ve kitap bölümü gibi eserler ile diğer diller ve akademik dizinler kapsam dışı bırakılmıştır. Bu kriterlere göre yapılan elemelerde 88 çalışma elde edilmiş, bunların özetleri tek tek incelenmiştir. Özetleri incelenen eserler arasında "demotion" kavramını görev veya ücret kaybı dışında farklı anlamlarda kullanan çalışmalar elenmiş ve son aşamada derleme sürecine 15 eser dahil edilmiştir.

4. Bulgular

İncelenen eserler yıl, yazar, başlık, ülke, yöntem, kuramsal yaklaşım ve bulgular şeklinde sınıflandırılarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Çeşitli araştırmalar, rütbe tenzili konusunu farklı açılardan ele almıştır. Kohl & Stephens (1990), İK yöneticilerinin rütbe tenziline bakış açılarını incelemiş ve bu uygulamanın hangi koşullarda tercih edildiğini belirlemiştir. Diğer yandan

Tablo 1: Derleme Sürecine Dahil Edilen Eserler

Yıl	Yazarlar	Özgün başlık	Ülke	Yöntem	Kuramsal yaklaşım	Bulgular
1983	Smith & Whitehead III	<i>Attributions for Promotion and Demotion in the United States and India</i>	ABD ve Hindistan	Nicel	Atıf Kuramı	Terfi ve rütbe tenzilin hangi dış çevre faktörleriyle ilişkili olduğu incelenmiştir.
1990	Kohl & Stephens	<i>Is demotion a four-letter word?</i>	ABD	Nicel	-	İK yöneticilerinin rütbe tenziline olan bakış açıları incelenmiş, hangi koşullar altında kullandıkları belirlenmiştir.
2003	Sargent	<i>Effects of a downward status transition on perceptions of career success, role performance and job identification</i>	Avusturalya	Nicel	Psikolojik Sözleşme Kuramı, Kimlik Kuramı	Sonuçlar, statü kaybının öznel kariyer başarısı, performans ve iş kimliği ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.
2007	Carson & Carson	<i>Demystifying demotion: A look at the psychological and economic consequences on the demotee</i>	ABD	Nitel	Turnuva Kuramı	Araştırma sonucunda rütbe tenzilin ekonomik zararlara, iyi oluş düzeyinde düşüşe ve kimlik kaybına yol açtığı belirlenmiştir.
2010	Josten & Schalk	<i>The effects of demotion on older and younger employees</i>		Nicel	Yük-Kapasite Modeli, Çaba-Ödül Modeli, Psikolojik Sözleşme Kuramı	Yaşa göre rütbe tenzilin sonuçlarının farklılaşabileceği belirlenmiştir.
2016	Verheyen vd.	<i>The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority</i>	Belçika	Nicel	Turnuva Kuramı, İnsan Sermayesi Kuramı	Ücret düzeyindeki rütbe tenzilin ülke kanunlarına bağlı olarak yapıldığı, yan haklarda yapılan kısıtlamaların daha yaygın olduğu belirlenmiştir.
2018	Verheyen & Guerry	<i>Motives for (non) practicing demotion</i>	Belçika	Karma	Örgütsel Adalet Kuramı	İK uzmanları bazı nedenlerden dolayı rütbe tenzilden kaçınmaktadır.
2018	Van Dalen & Henkens	<i>Why demotion of older workers is a no-go area for managers</i>	Hollanda	Nicel	Atıf Kuramı	Bazı yöneticilerin olumsuz sonuçları nedeniyle rütbe tenzili kararlarından kaçındıkları belirlenmiştir.
2018	Sirola & Pitesa	<i>The macroeconomic environment and the psychology of work evaluation</i>	Karma	Nicel	Sosyal Projeksiyon Kuramı	Terfi veya rütbe tenzili kararları ekonomik refah ortamına göre değişmektedir.
2019	Hennekam vd.	<i>Co-workers' perceptions of and reactions to employee's involuntary demotion</i>	Hollanda	Nitel	Örgütsel Adalet Kuramı, Psikolojik Sözleşme Kuramı	Rütbe tenzilin zorunlu olduğu durumlarda örgütsel adalet zarar verdiği belirlenmiştir.
2019	Hennekam vd.	<i>Perceptions of demotion decisions: A social capital perspective</i>		Nitel	Sosyal Sermaye Kuramı	Sosyal sermaye perspektifinden rütbe tenzilin öncülleri incelenmiştir.
2020	Hennekam & Ananthram	<i>Involuntary and voluntary demotion: employee reactions and outcomes</i>	Hollanda	Nitel	Örgütsel Adalet Kuramı	Zorunlu ve gönüllü rütbe tenzilin farklı sonuçları olduğu ortaya koyulmuştur.
2021	Visser vd.	<i>The Use of HR Policies and Job Satisfaction of Older Workers</i>	Avrupa Birliği	Nicel	İş Talepleri Kaynakları Kuramı	Rütbe tenzili, motivasyonu azaltarak iş tatminini düşürmektedir.

Tablo 1: Devamı

Yıl	Yazarlar	Özgün başlık	Ülke	Yöntem	Kuramsal yaklaşım	Bulgular
2022	Eib vd.	<i>You can't always get what you want: Mechanisms and consequences of intra-organizational job change among middle managers in Sweden</i>	İsveç	Nicel	Anlamlandırma Kuramı, İş-Talep-Kontrol Kuramı	Zorunlu rütbe tenzilin olumsuz çalışan sonuçlarına yol açtığı belirlenmiştir.
2023	Maurer vd.	<i>Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network</i>	Almanya	Karma	-	Terfi ve rütbe tenzilin örgüt üyelerinin örgüt içi iletişim ağı içindeki merkeziliyetini etkilediğini göstermektedir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Josten & Schalk (2010) yaş faktörünü ele alarak, rütbe tenzilin yaşa bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuştur. Yaş ilerledikçe rütbe tenzilin doğuracağı sonuçlar hafifleyebilmektedir. Smith & Whitehead III (2010) ABD ve Hindistan'da, terfi ve rütbe tenzilin çevresel faktörlerle ilişkisini inceleyerek, kültürel farklılıkların bu süreçlerde nasıl etkili olduğunu incelemişlerdir. Ayrıca Verheyen & Guerry (2018), İK uzmanlarının örgütsel adalet açısından rütbe tenzili uygulamasından kaçındıklarını belirtmiştir. Daha açık bir ifade ile İK uzmanları örgütsel adalet algılarının olumsuz etkilenmemesi için rütbe tenziline sıcak bakmayabilmektedirler. Benzer şekilde Hennekam vd., (2019b) zorunlu rütbe tenzilin örgütsel adaletle zarar verdiğini ve çalışanlar arasında adalet algısını zedelediğini göstermiştir. Aynı yıl, başka bir çalışmada Hennekam vd., (2019a), rütbe tenzilin sosyal sermaye üzerindeki etkilerini incelemiş ve sosyal ilişkilerin bu süreçte önemli bir rol oynadığını belirlemişlerdir. Hennekam & Ananthram (2020), gönüllü ve zorunlu rütbe tenzilin çalışanlar üzerinde farklı sonuçlar doğurduğunu tespit etmiştir. Gönüllü olarak rütbe tenzili talep eden çalışanlar, zorunlu olarak rütbe düşürülenlere kıyasla bu süreçte daha olumlu tepkiler vermektedir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere çalışmaların çoğu ABD, Belçika ve Hollanda gibi ülkelerde yapılmıştır. Ayrıca, Hindistan, Avustralya ve İsveç de araştırmaların yapıldığı diğer ülkeler arasında yer almaktadır. Araştırmaların büyük çoğunluğu nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında, nitel ve karma yöntemler de kullanıldığı görülmüştür. Çalışmalarda rütbe tenziline farklı kuramsal çerçeveler ile yaklaşmıştır. Öne çıkan kuramlar arasında Psikolojik Sözleşme Kuramı, Atıf Kuramı, Örgütsel Adalet Kuramı ve Sosyal Sermaye Kuramı yer almaktadır. Ayrıca Turnuva Kuramı, İnsan Sermayesi Kuramı, Yük-Kapasite Modeli ile Çaba-Ödül Modelinden de yararlanıldığı belirlenmiştir.

4.1. Rütbe Tenzilinin Öncülleri

Rütbe tenzilin öncülleri arasında örgüt dışı etmenler, örgüt içi etmenler ve bireysel etmenler olmak üzere üç ayrı düzeyde farklı unsurlar yer almaktadır. Dış etmenler arasında ekonomi, demografik yapı, teknoloji ve küreselleşme bulunmaktadır. Örneğin, ekonomik resesyon dönemlerinde örgütler küçülme veya yeniden yapılanmaya gidebilecekleri için rütbe tenziline daha sık rastlanabilmektedir (Ng vd., 2007). Bunun gibi durumlar çalışanın kontrolü dışında olduğu için daha ziyade zorunlu rütbe tenziline yol açabilmektedir. Örgütsel etmenler arasında örgütsel yapı, kültür, politika ve prosedürler ile çalışanlar arası dinamikler bulunmaktadır. Örneğin, bazı örgütlerde rütbe tenzili düşük performansa yönelik bir cezalandırma aracı olarak kabul görmüş olabilir. Van Dalen & Henkens'in (2018) çalışmasında rütbe tenzilin bir İK politikası olarak örgüt içinde kullanım tarzının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının, rütbe tenzili sonrası çalışan algıları üzerindeki etkilerinin belirleyicisi olduğu öne sürülmüştür. Diğer bir deyişle örgütteki İK ikliminin rütbe tenzilin sonuçlarını etkileme potansiyelinin yüksek olduğu söylenebilir. Çalışan düzeyinde ise çeşitli sağlık sorunları, daha düşük düzeydeki bir işte uzmanlaşma, iş ve yaşamı dengeleme arzusu gibi çalışanlardan gelen taleplere dayalı etmenler rütbe tenzilin bireysel öncüllerindendir (Stephens & Kohl, 1989).

Çoğu yöneticinin çalışanların düşük performansı yaş ile ilişkilendirmesi rütbe tenzilin atıf teorisi bağlamında incelenmesini beraberinde getirmiştir (Van Dalen & Henkens, 2018). Yapılan bazı çalışmalar kariyer boyunca belirli yaşlarda çalışanların daha az verimli olduğunu savunmaktadır (Simonton, 1988). Ancak rütbe tenzilin belirleyici unsurlarından olan yaş oldukça hassas bir kriterdir. "Yaşlı çalışanın" tanımı netlik kazanmamış olmakla birlikte Avrupa Komisyonu'na göre 50 veya 55 yaş üzeri çalışanlar yaşlanmış sayılmaktadır (EuroFound, 2024). Ayrıca Avrupa Birliği için yaşlanmış bireylerin iş

gücüne katılımı önemli bir politika gündemi haline geldiği düşünülmektedir. Bunun temel nedenlerinden birisi de genç nüfusun azalmasıdır. Dolayısıyla yaşlı bireyler iş gücüne katılmazsa yalnızca genç nüfusun iş gücü piyasalarındaki oranı azalacak ve sosyal güvenlik masrafları nüfusun küçük bir kısmının sırtına yüklenecektir (Josten & Schalk, 2010). Yaşlı çalışanların rütbe tenzili ile karşılaşmasının nedenleri arasında sağlığa bağlı olarak görev performansının azalması ve daha az talepkâr işlere ihtiyaç duymalarıdır. Bu durum da bulundukları pozisyonları azaltacağı için ücretlerinin de yeniden düzenlenmesini gerektireceğinden dolayı rütbe tenzili önemli bir seçenek haline gelmektedir. Çoğu zaman örgütlerde yaşa dayalı kalıp yargılar (age based stereotyping), yaşlı çalışanların rütbe tenzilini “hak ettikleri” gibi bir algının doğmasına yol açabilir. Örneğin, bir çalışan yaşlı olduğu için çaba göstermeyeceği, yaratıcılık veya yenilikçilik sergileyemeyeceğine inanılırsa bu inançlar rütbe tenzilini daha makul bir anlayışa oturtmaktadır.

Yapılan çalışmalar daha alt düzey işlere geçmenin altında yatan temel nedenlerden birisinin çalışanların sağlık sorunları olduğunu göstermiştir. Bu durum genellikle yük-kapasite modeli (load-capacity model) perspektifinden bir çalışanın iş yükünün onların kapasitesinin aştığında çeşitli sağlık sorunlarına yol açacağı varsayımıyla açıklanmıştır (Josten & Schalk, 2010). Bu kurama göre rütbe tenzili yaşla birlikte kapasitesi zayıflayan çalışanlar için sağlık sorunlarını önleyici bir araç olarak düşünülebilir. Ancak rütbe tenzilinin çalışanlarda yorgunluk veya tükenme gibi sağlık sorunlarını kesin olarak çözüp çözmediği veya bu sorunları çözerken başka sonuçlara yol açıp açmadığı önemli bir konudur. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) yapılan bir araştırmada ortalama 50 yaşlarındaki kadın çalışanlara son on yılda rütbe tenzili deneyimleyip deneyimlemedikleri sorulmuş, daha düşük bir seviyede işe geçenlerin geçmeyenlere kıyasla daha fazla strese sahip oldukları belirlenmiştir (O’Compo vd., 2004). Ancak araştırma bulguları rütbe tenzilinin strese yol açıp açmadığını kesin olarak söylemek için yeterli değildir.

Verheyen & Guerry (2018) Belçika’daki İK uzmanları ile yaptıkları çalışmada rütbe tenzilinin neden uygulandığı yönelik keşfedici bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada düşük çalışan performansı, örgütsel optimizasyon, işveren markası ve kariyer olasılıkları rütbe tenzili uygulanmasının belirleyici arasında yer almıştır. Rütbe tenzilinden kaçınmada ise kültür değişimi ve açık iletişim gibi kriterler ön plana çıkmıştır. Örneğin bazı katılımcılar rütbe tenzilini “aşağı doğru kariyer bükümü (downward career twist)” olarak adlandırmayı tercih etmiştir. Bu bulgu İK uzmanlarının rütbe tenzilini olumsuz çağrışımlar yapan bir fenomen olarak gördüklerinin sinyallerini vermektedir. Benzer şekilde Van Dalen & Henkens (2018) yöneticilerin

kötü performansın nedenini çalışana özgü durumlara atfettiklerinde onları daha düşük seviyedeki bir göreve alma olasılıklarının yüksek olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca yöneticilere yönelik beklenti ve inançların da rütbe tenzilinde önemli rol oynadığı ve çoğu zaman örgütlerde bir tabu olarak ele alındığı görülmektedir.

4.2. Rütbe Tenzilinin Sonuçları

Yük-kapasite modeline göre bir çalışanın iş yükünün kapasitesinin üstüne çıktığında sağlık sorunlarına yol açacağı varsayımı rütbe tenzili için mantıklı bir temel oluşturuyor gibi görünse de her durumda bunun doğru olacağını söylemek zordur. Zira çaba-ödül kuramına (effort-reward theory) göre bir çalışanın işinde göstereceği çaba elde edeceği parasal veya parasal olmayan ödüllere göre değişecektir (Siegrist, 1996). Bu bağlamda rütbe tenzili deneyimleyen bir çalışanın örgüt içindeki statüsü ve ücreti azalacağı için ödülleri bir düşüş yaşayacağı söylenebilir. Ödülleri azalan çalışan ise çabasını azaltma yolunu seçebilecektir. Ancak bu durumun ücret kademesinde tenzilde daha mümkün olduğu yorumu yapılabilir. Çünkü tenzilin yalnızca statüde gerçekleştiği ve ücretin azalmadığı durumlarda olumsuzluklar azalabilir.

Rütbe tenzilinin sonuçlarının daha iyi anlaşılmasında atıfta bulunulabilecek diğer bir kuram psikolojik sözleşme kuramıdır (psychological contract theory) (Rousseau, 1989; Schalk & Rousseau, 2000). Psikolojik sözleşmeler, iş ilişkisinin taraflarının açık veya örtük vaatlerinden doğan ve yazılı olamayan beklentilerini ifade etmektedir (Gerçek, 2018). Psikolojik sözleşmelerde vaatlere dayalı beklentilerin gerçekleşmemesi, sözleşmenin yerine getirilmemesi sonucunu doğurmaktadır. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesinin en önemli öncüllerinden birisi de çalışanlardaki örgütsel adalet algısının zayıflamasıdır (Gerçek, 2021). Bu bağlamda çalışanın zorunlu rütbe tenzili deneyimlemesi örgütün vaatleri ile ters düşüyorsa çalışanın adalet duygusunun sarsılmasına ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesine yol açabilecektir. Eğer rütbe tenzili çalışanlar tarafından psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılanıyorsa çalışanlarda örgüte karşı olumsuz tutumlar gelişecek, iş tatmini azalabilecek ve işten ayrılma niyeti artabilecektir (Josten & Schalk, 2010). Ayrıca, zorunlu rütbe tenzili çalışanın isteği dışında örgüt tarafından alınan bir karara bağlı olduğu için bireyler tarafından olumlu algılanmayabilir ve bu durum adalet algılarını etkileyebilir (Hennekam vd., 2019b). Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışan motivasyonu, moral, performans ve verimlilik üzerinde olumsuz sonuçlar doğurması olasıdır (Van Dalen & Henkens, 2018). Carson & Carson’a (2007) göre zorunlu rütbe tenzili deneyimleyen çalışanlar üç farklı şekilde tepki verebilirler. Bunlar işten ayrılmak, işte kalmaya devam edip rütbe tenzilini kabullenmek ve/veya eski pozisyonunu meşru yollarla geri kazanma çabasında

bulunmak veya işte kalmaya devam edip örgüte karşı pasif-agresif taktikler kullanarak misilleme yapmaktır. Bu bağlamda rütbe tenzilinin özellikle psikolojik sözleşme ihlali olarak kabul edildiği durumlarda misilleme seçeneğinin kullanılması oldukça mümkündür (Robinson, 1996). Dolayısıyla rütbe tenzili sürecinin yönetimine bağlı olarak farklı çalışan tepkilerinin ortaya çıkabileceği söylenebilir.

Rütbe tenzili sonucu çalışanların ne tür tepkiler verebileceği bazı etmenlere bağlıdır. Bunlardan birisi de stigmatizm/damgalamadır (Carson & Carson, 2007). Damgalama, performans düşüklüğü gibi herhangi bir nedenden dolayı rütbe tenzili gerçekleşmesi durumunda statü veya ödüllerdeki azalmanın dışarıdan da tespit edilebileceği şekilde gerçekleşmesiyle örgütteki diğer bireyler tarafından anlaşılmasıyla ilgilidir. Daha açık bir ifade ile rütbe tenzili sonrası çalışan “yetersizlik” ile damgalanmaktadır. Eğer rütbe tenzili gönüllü olarak gerçekleştiyse çalışanın statü veya ödül kaybına olan yaklaşımı daha olumlu olabileceği için damgalanmanın etkileri yumuşatılabilir (Hennekam & Ananthram, 2020). Ayrıca rütbe tenzili, çalışanlarda güçlü bir kayıp duygusuna yol açabilir ve bunun da motivasyon azaltıcı bir etkisi olabileceği bulunmuştur (Ederer & Pataconi, 2010). Rütbe tenzilinin ilişkili olduğu diğer bir olgu ise örgütsel kimliktir. Örgütsel kimlik, örgütte çalışan bireylerin “örgüt olarak kim olduklarına” ilişkin kolektif algılarını ifade etmektedir (Whetten, 2006). Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin, üyesi oldukları örgütü diğerlerinden ayırt edici ve kalıcı kılan temel özellikleri, değerleri, inançları ve nitelikleri kapsar. İşleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen bireylerin, rütbe tenzili yaşadıklarında kimlik tehdidi yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir (Leavitt & Sluss, 2015). Avusturalya’da yapılan bir çalışmada rütbe tenzili deneyimleyen hemşirelerin diğerlerine kıyasla örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir (Sargent, 2003). Ayrıca rütbe tenzili bireysel kimliğe de zarar verme potansiyeline sahiptir. Carson & Carson (2007) rütbe tenzilinin bireylerde öfke duygusunun uyanmasına ve bunun ardından umutsuzluk ve depresyona sürüklenmesiyle öz saygılarının düşmesine neden olabileceği için kimlik krizine yol açabileceğini öne sürmüştür.

Josten & Schalk’ın (2010) çalışmasında rütbe tenzili deneyimleyen çalışanların tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu ve rütbe tenzili sonrası geçtikleri yeni görevin içeriğinden daha az tatmin duydukları belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada yatay hareketliliklerin dikey hareketliliklere göre daha az olumsuz sonuçlara yol açtığı belirlenmiştir. Verheyen vd.’nin (2016) çalışmasında ise çocuk sahibi olma, sektör ve örgüt büyüklüğünün rütbe tenzili ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada daha genç çalışanların iş düzeyinde rütbe tenzili ile karşılaşma olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine bu çalışmada cinsiyet

eşitsizliğinin kontrol alanı düzeyinde rütbe tenzilinin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlara göre kadınların kontrol alanı düzeyinde rütbe düşüşü yaşama olasılığı daha fazladır.

Verheyen & Guerry (2018) bazı yöneticilerin rütbe tenzili uygulamaktan kaçındıklarını çünkü rütbe tenzilinin çalışanın motivasyonunu azaltacağına inandığını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bir İK uzmanı veya yönetici rütbe tenzili kararı hakkında yetersiz veya doğru olmayan bilgiler verirse ya da bu kararını saygısız bir şekilde açıklarsa, çalışan kendisini haksız bir şekilde tehdit altında hissedeceği için motivasyonu düşecektir. Bu çalışmadaki diğer ilgi çekici bir sonuç, Belçika’da maaşın korunmasına yönelik kanunların varlığının, yöneticileri rütbe tenzili uygulamadan kaçınmalarına neden olmasıdır. Diğer bir deyişle kanunlar, çalışanların maaşının tek taraflı olarak azaltılmasını yasakladığı için rütbe tenzilinin ücret düzeyinde kolayca uygulanmasının önü kapatılmıştır. Bu bulgu, rütbe tenzilinin örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin kanunlarına bağlı olarak değişebileceğini de ortaya koymaktadır.

Rütbe tenzilinin yazında çok ilgi görmemesinin nedenlerinden birinin çalışanların rütbe tenzili yerine işten ayrılmayı tercih etmeleri olarak gösterilmektedir (Van Dalen & Henkens, 2018). Çünkü örgütlerdeki kariyer ve ücrete dayalı performans yapıları çalışanların mevcut iş yerinde çalışmaya daha düşük statü ve ücretle devam etmek yerine başka bir iş arayışına yönelmelerini teşvik edici türdendir. Bu bakış açısıyla çalışanın görevinden kaynaklanan örgütsel statüsü, rütbe tenziline bağlı olarak zarar göreceği için çalışanın örgütte daha fazla kalması olasılığını azaltmaktadır. Ancak bu görüş genç çalışanlar için daha anlamlıdır çünkü yaşlı çalışanlar gençlere göre istihdam edilebilirliği düşük olduğu için işten ayrılmayı göze alamayabilirler (Gielen & Van Ours, 2006). Bunun yanı sıra zorunlu rütbe tenzili motivasyon düşüklüğüne yol açabilecekken gönüllü rütbe tenzilinin işle ilişkili stresi azaltarak çalışan sağlığına olumlu katkıları olduğu görülmektedir (Josten & Schalk, 2010). Ayrıca gönüllü rütbe tenzilinin birey-örgüt uyumunu arttıracakı öngörülmüştür. Bireylerin ihtiyaçlarını veya tercihlerini yaptıkları işle daha iyi uyumlu hale getirmek amacıyla, tenzilin birey-iş uyumunu iyileştirmede bir araç olabileceği önerilmiştir (Kristof-Brown vd., 2005). Hennekam & Ananthram (2020) zorunlu ve gönüllü rütbe tenzilinin sonuçlarını daha iyi anlayabilmek için zorunlu rütbe tenzili deneyimlemiş 28 kişi ve gönüllü rütbe tenzili deneyimlemiş 21 kişiyle görüşmeler yapmışlardır. Katılımcılardan bazıları hem statü hem de ücret kaybı yaşarken bazıları sadece statü kaybı yaşamıştır. Araştırma bulgularına göre zorunlu rütbe tenzili sonuçları arasında çalışanların yüksek işten ayrılma niyetleri, düşük motivasyon işe bağlılık yer almaktadır. Bu duruma verilen tepkileri etkileyen faktörler arasında

ise damgalanma, statü kaybı, kimlik tehdidi/başkalarının tepkisi ve yaş bulunmaktadır. Diğer taraftan gönüllü rütbe tenziline ise daha iyi iş-yaşam dengesi, aşamalı emeklilik, daha az stres/tükenmişlik ve daha yüksek tatmin gibi olumlu sonuçlar ile karşılaşmıştır.

5. Sonuç

Bu çalışmada rütbe tenzilin türleri, kuramsal arka planı, öncülleri ve sonuçları sürdürülebilir kariyer perspektifinden incelenmiştir. Yapılan derleme sonucu ABD, Belçika ve Hollanda gibi ülkelerde rütbe tenzili çalışmalarının ön planda olduğu belirlenmiştir. Bu ülkelerde kurumsal yapıların gelişmişliği ve profesyonel kariyer yollarının zenginliği nedeniyle rütbe tenziline daha sık rastlamak mümkün olabilir. ABD gibi ülkelerde, şirketler arasında rekabetçi çalışma ortamları yaygın olduğu için çalışanların statü değişikliklerinin daha sık yaşanmasına neden olabilir. Diğer yandan Batı Avrupa ülkelerinde iş güvencesi yasaları daha güçlüdür ve işveren-çalışan ilişkileri üzerinde düzenleyici mekanizmalar önemli bir rol oynamaktadır. Van Dalen & Henkens'in (2018) çalışması rütbe tenzili atf kuramı perspektifinden inceleyerek yönetsel bir araç olup olamayacağını tartışan öncü makalelerdendir. Yazarlara göre rütbe tenzilin bir İK politikası olarak kullanılması Avrupa ülkeleri tarafından tercih edilmediği gibi ABD'de de benzer eğilimler görülmektedir. Bu tabloda Danimarka ve İtalya istisna olarak yer almaktadır. Danimarka'da rütbe tenzili bir İK politikası olarak yer almaktayken, İtalya'da ise genç nüfus fazla olduğu için yaşlanan iş gücü gibi bir problem bu ülkede olmadığı için kullanılabilmektedir.

Günümüzde özellikle Avrupa'daki işverenlerin yaşlanan iş gücü ile baş edebilmek için rütbe tenzili bir İK politikası seçeneği olarak ele aldıkları ama nadiren uygulamaya koydukları görülmektedir. 2000'li yılların başlarından itibaren rütbe tenzili, bireylerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda yapıldığında birey-iş uyumunu arttırabilecek bir araç olarak düşünölmeye başlanmıştır (Kristof-Brown vd., 2005). Özellikle gönüllü rütbe tenzilin çalışanlar için olumlu sonuçlara yol açabilme potansiyeli taşımasından ötürü böyle bir araç olabileceği düşünölmüştür (Josten & Schalk, 2010). Örgütler, çalışanlarının kariyerlerini şekillendirmede terfi ve eğitim geliştirme gibi İK politikaları geliştirerek önemli bir rol oynamaktadır (Schalk vd., 2015). Ancak, yaşla birlikte ve insanların kariyerlerinde ilerledikçe bilgi, beceri ve yetenekleri gibi motivasyonları da farklılaşmaktadır. Dolayısıyla tüm çalışanlara yönelik genel İK uygulamaları kariyerinin ilerleyen evrelerindeki çalışanlar için uygun olmayabilir. Örneğin, yapılan çalışmalar yüksek performanslı İK sistemlerinin orta kariyer evresindeki çalışanlar için daha uygun olduğu görölmüştür (Kooij & Boon, 2013). Benzer şekilde Kooij vd.,'nin (2014)

yaptıkları çalışmada farklı ileri yaş gruplarındaki çalışanlar için esnek çalışma, kararlara katılım ve ek izinler daha fazla önem kazanmaya başladığı öne sürölmüştür. Bu bağlamda ileri yaştaki çalışanlar için Schalk vd., (2015) sürdürülebilir bir kariyer için bireysel, örgütsel ve toplumsal aktörlere düşen rollerin neler olduğuna ilişkin kapsamlı bir çerçeve sunmuştur. Yazarlara göre kariyerin ikinci yarısı olarak ifade edilen orta kariyer evresinde sürdürülebilirliği sağlamak için iş, sağlık, iş-yaşam ve toplum gibi farklı alanlarda değişimler olması gerekmektedir. Örneğin, çalışanların yaşı ilerledikçe daha sağlıklı bir yaşam tarzı benimsemeleri ve kendilerine bağımlı olan çocuk veya yaşlıların artan bakım ihtiyaçlarını karşılamaları gibi konuların önemi artmaktadır. Ayrıca yaşı ilerleyen çalışanlar toplum içinde çeşitli gruplara katılarak anlam yaratmak isteyebilirler. Bu bağlamda örgütlerin özellikle İK uygulamalarının kariyerinin ikinci yarısında olan çalışanlar için iş tasarımı, çalışma saatleri düzenlemeleri, iş-yaşam dengesi uygulamaları ve adil istihdam politikaları gibi alanlara yoğunlaşması önerilmektedir. Dolayısıyla rütbe tenzilin iş tasarımı, iş-yaşam dengesi ve topluma katkı boyutlarında kullanılabilecek bir uygulama olduğu söylenebilir.

Rütbe tenzilin örgütlerde sistematik bir kariyer aracı olarak kullanılmamasının diğer bir sebebi ise yüksek işlemsel maliyetler içermesidir (Van Dalen vd., 2010). Çoğu örgütte yaşlı ve düşük performanslı çalışanların kalmasına izin verilirken, genç çalışanlar performans düşüklüğü gösterdiklerinde işten ayrılmalarında herhangi bir tereddüt gösterilmemektedir. Böyle durumlarda rütbe tenzili deneyimleyen çalışanlarla diğerleri arasında gerginlikler oluşacağından (Carson & Carson, 2007), ücret ve performans dengelerini sağlamak için sürekli olarak rütbe tenzilin kullanılması uzun vadede verimsiz sonuçlara yol açacağı vurgulanmaktadır. Diğer taraftan kıdemli çalışanlara verilen maaşlar işverenler için mali bir yük olduğu için rütbe tenzili tercih edilebilmektedir (Bloom vd., 2011).

Rütbe tenzilin çalışanı daha da motive edip kararlılığını arttıracağı durumlar olduğu ileri sürölse de (Ederer & Pataconi, 2010) işin içine örgütsel statü girdiğinde durum değişmektedir. Çünkü rütbe tenzili düşük performans cezalandırarak düşük performans gösterenleri etiketleyerek onları görünür kılar. Verheyen & Guerry (2018) rütbe tenzili konusunda örgütler ve sendikalar tarafından çalışmalar yaparak rütbe tenzili ifadesini "kariyer yönlenmesi" olarak değiştirilmesini önermiş ve böyle bir ifade değişikliğinin çalışanlardaki olumsuz tutum ve duyguların ortadan kalkabileceğini ifade etmişlerdir. Özellikle örgütler için rütbe tenzili konusundaki en önemli tavsiyenin bu kararı almadan önce önemli bir değerlendirme sürecinden geçirilmesi olacaktır. Zorunlu rütbe tenzili durumlarında eğer mümkünse rütbe tenzili dışında daha farklı bir seçeneğin

değerlendirilmesi, varsa önce o seçeneğe başvurulması önerilmektedir (Josten & Schalk, 2010). Bu seçenekler arasında çalışanı aynı statü ve ücret seviyesinde yatay olarak başka bir göreve taşımak bulunmaktadır. Eğer rütbe tenzili kaçınılmaz olarak gerçekleşecekse bu sürece çalışanı da dahil etmek, açık iletişim yaklaşımını benimsemek ve rütbe tenzilini belirli bir sürece yayarak hayata geçirmek bazı olumsuzlukların önüne geçebilecektir. Diğer yandan yeni göreve yönelik alışma sürecinde yeni yönetici veya çalışma arkadaşları tarafından sistemli destek sağlanması, rütbe tenzili deneyiminin daha sağlıklı sonuçlar vermesine yardımcı olabilecektir. Rütbe tenziline ilişkin politikalar ve sonuçları örgüt içi kariyer danışmanlık hizmetlerinin gündemine alınmalıdır (Carson & Carson, 2007).

Eib vd.,’ye (2022) göre işlerin yeniden tahsisi sonucunda yönetsel statü kaybının bir stres unsuru olabileceği, buna karşın yöneticilerin yönetsel statülerini korumalarının onlar için bir kaynak görevini de üstlenebileceği ifade edilmiştir. İK uzmanları, örgütsel yeniden yapılandırma gibi durumlarda gerçekleştirebilecek örgütsel değişikliklerin belirli pozisyonlarda önemli bir azalmaya yol açabileceği ve bazı kişilerin tercih edilmeyen rollere atanabileceği durumlarda, etkilenen tüm yöneticilere kariyer koçluğu sağlamayı dikkate alabilirler. Böylece yeni pozisyonlara atanma süreçlerini daha etkili yönetmek kolaylaşabilir ve çalışanlar için rütbe tenzili bir kariyer şoku olmaktan çıkabilir. Diğer taraftan özellikle kamuda personelin vekâleten atanması ile kazanmış olduğu idari yetkisini sonucu gerçekleşen statü yükselişi sonrası görevden alınması incelemeye değer bir konudur. Bu durumun bireyde oluşturduğu başarı ve güç duygusunun yerini görevden alınmanın getirdiği düşük örgütsel bağlılık ve tükenmişlik alabilmektedir. Bu bağlamda özellikle kamu sektöründe rütbe tenzilinön öncülleri ve sonuçlarına ilişkin kapsamlı çalışmalar yapılması önerilebilir.

Bu çalışma, sistematik derleme sürecine dahil edilen veri tabanları ve çalışmalar ile sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda farklı veri kaynaklarından yararlanılabilir. Ayrıca doğrudan rütbe tenziline odaklanan araştırmalara yönelik bir tarama yapıldığı için başlık, öz ve anahtar kelimeler dışında rütbe tenzilini içeren bazı çalışmalar kapsam dışı kalmış olabilir. Gelecek araştırmalarda rütbe tenzilinön nedenlerinin araştırılması bu kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. Özellikle nitel araştırma desenini kullanacak keşfedici araştırmalar ile rütbe tenzili deneyimleyenlerin bunu neden yaşadıkları ve daha sonra neler hissettiklerinin ortaya çıkarılması daha sonra yapılacak nicel veya nitel araştırmalar için yeni araştırma problemlerinin ortaya çıkarılmasını sağlayabilecektir. Ayrıca gelecek araştırmalarda hem rütbe tenzili kararını çalışan adına veren yöneticiler hem de çalışanlarla iki farklı veri kaynağı kullanarak inceleme yapmak çok daha zengin bulguların elde

edilmesine olanak sağlayacaktır. Diğer yandan araştırma yapılacak örgütün faaliyet gösterdiği sektör de önemli bir kriterdir. Bazı sektörlerde rütbe tenzili sonrası çalışanlar farklı bir kariyer yolu izlemeyi daha ilgi çekici ve mümkün bulabilir. Benzer şekilde rütbe tenzili konusunda önemli bir kriter de yaşıdır. Genellikle 55 yaş civarı örneklem grupları ile yapılan çalışmaların yanında 40-45 yaş civarı çalışanların da rütbe tenzili tecrübeleri olup olmadığı varsa bunlara yönelik algıların belirlenmesi ilgi çekici sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilir. Buna ek olarak çalışanların herhangi bir sağlık sorunu olup olmadığı, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenlere göre rütbe tenzilinön gönüllü veya zorunlu türleri incelenebilir.

Dipnot

Yazarlık Katkıları: Konsept: Gerçek, R. G., Gerçek, M., Dizayn: Gerçek, R. G., Gerçek, M., Veri Toplama veya İşleme: Gerçek, R. G., Gerçek, M., Analiz veya Yorumlama: Gerçek, R. G., Gerçek, M., Literatür Arama: Yazan: Gerçek, R. G., Gerçek, M.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Kaynaklar

- Adams, J. S., ve Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43-90. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)
- Akkermans, J., Seibert, S. E., ve Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurr, D., ve Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un) sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103334. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103334>
- Bloom, D. E., Boersch-Supan, A., McGee, P., ve Seike, A. (2011). Population aging: Facts, challenges, and responses. *Benefits and Compensation International*, 41, 22-28.
- Carson, P. P., ve Carson, K. D. (2007). Demystifying demotion: A look at the psychological and economic consequences on the demotee. *Business Horizons*, 50(6), 455-466. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.05.003>
- Day, J. C., ve Newburger, E. C. (2002). The big payoff: educational attainment and synthetic estimates of work-life earnings. *Special Studies. Current Population Reports*.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., ve Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- De Vos, A., ve Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Dohmen, T. J., Kriechel, B., ve Pfann, G. A. (2004). Monkey bars and ladders: The importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers. *Journal of Population Economics*, 17, 193-228. <https://doi.org/10.1007/s00148-004-0191-4>

- Eby, L.T., Butts, M. and Lockwood, E. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708. <https://doi.org/10.1002/job.214>
- Ederer, F., ve Pataconi, A. (2010). Interpersonal comparison, status and ambition in organizations. *Journal of Economic Behavior ve Organization*, 75, 348–363. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.03.019>
- Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Leineweber, C., ve Näswall, K. (2022). You can't always get what you want: Mechanisms and consequences of intra-organizational job change among middle managers in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(15), 2961-2990. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886153>
- EuroFound (2024, 17 Eylül), Ageing workforce, <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/ageing-workforce> adresinden 17 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- Garavan, T. N., ve McGuire, D. (2010). Human resource development and society: human resource Development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- Gerçek, M. (2018). Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 193-212. <https://doi.org/10.18037/ausbd.552712>
- Gerçek, M. (2021). İş yaşamında psikolojik sözleşme: çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilere yönelik kavramsal bir çerçeve, Nobel. <https://doi.org/10.14527/9786257676786>
- Gielen, A. C., ve van Ours, J. C. (2006). Age-specific cyclical effects in job reallocation and labor mobility. *Labour Economics*, 13, 493–504. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2006.02.006>
- Hennekam, S., Ananthram, S., ve McKenna, S. (2019). Co-workers' perceptions of and reactions to employee's involuntary demotion. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 740-757. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2018-0192>
- Hennekam, S., McKenna, S., Richardson, J., ve Ananthram, S. (2019a). Perceptions of demotion decisions: A social capital perspective. *European Management Journal*, 37, 730–741.
- Hennekam, S., ve Ananthram, S. (2020). Involuntary and voluntary demotion: employee reactions and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 586-600. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.007>
- Isabella, L., ve Hall, D. T. (1984). Demotions and career growth. *Training and Development Journal*, 38(4), 62-64.
- Josten, E., ve Schalk, R. (2010). The effects of demotion on older and younger employees. *Personnel Review*, 39(2), 195-209. <https://doi.org/10.1108/00483481011017417>
- Kohl, J. P., ve Stephens, D. B. (1990). Is demotion a four-letter word?. *Business Horizons*, 33(2), 74-77. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90014-3](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90014-3)
- Kooij, D., & Boon, C. (2013). HR Practices, Person-Organization Fit, and Turnover Intentions: The Moderating Role of Career Stage. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 12138). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.12138abstract>
- Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E. and De Lange, A.H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2192–212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>
- Kossek, E. E., ve Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103315. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.003>
- Köröglü, M. G. (2022). *Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin iş yaşamındaki statü kaybının nedenleri ve sonuçlarına ilişkin görüşleri*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftiş Bilim Dalı]. YÖK Tez Merkezi.
- Krieshok, T. S., Black, M. D., ve McKay, R. A. (2009). Career decision making: The limits of rationality and the abundance of non-conscious processes. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 275-290. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.006>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lang, F. R., ve Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.17.1.125>
- Langowitz, N. S., Elaine Allen, I., ve Godwyn, M. (2013). Early-career outcomes and gender: can educational interventions make a difference?. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 111-134. <https://doi.org/10.1108/17542411311303248>
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., ve Arthur, M. B. (2015). In A. De Vos, ve B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.). Sustainable careers then and now. *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 432–449). Cheltenham, Edward Elgar.
- Leavitt, K., ve Sluss, D. M. (2015). Lying for who we are: An identity-based model of workplace dishonesty. *Academy of Management Review*, 40, 587–610. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0167>
- Maurer, M., Bach, N., ve Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0167>
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., ve Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386. <https://doi.org/10.1348/096317906X130582>
- O'Campo, P., Eaton, W. W., ve Muntaner, C. (2004). Labor market experience, work organization, gender inequalities and health status: results from a prospective analysis of US employed women. *Social Science and Medicine*, 58(3), 585-594. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00230-2](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00230-2)
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... ve Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., ve Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22(1), 21-40. <https://doi.org/10.1023/A:1023543307473>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Sargent, L. D. (2003). Effects of a downward status transition on perceptions of career success, role performance and job identification. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 114-120. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312974>
- Schalk, R., Van Engen, M. L., ve Kooij, D. (2015). Sustainability in the second half of the career. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 287-303). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00024>

- Schalk, R., ve Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contracts in employment*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608368.n8>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Simonton, D. K. (1988). Age and outstanding achievement: What do we know after a century of research?. *Psychological Bulletin*, 104(2), 251. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.104.2.251>
- Sirola, N., ve Pitesa, M. (2018). The macroeconomic environment and the psychology of work evaluation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 11-24. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.003>
- Smith, S. H., ve Whitehead III, G. I. (1984). Attributions for promotion and demotion in the United States and India. *The Journal of Social Psychology*, 124 (1), 27-34. <https://doi.org/10.1080/00224545.1984.9924533>
- Stephens, D. B., ve Kohl, J. P. (1989). Demotion as a human resource management practice: an analysis of the oil and gas industry. *Journal of Managerial Issues*, 35-43.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., ve Schippers, J. J. (2010). How do employers cope with an ageing workforce? *Demographic Research*, 22, 1015-1036. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2010.22.32>
- Van Dalen, H. P., ve Henkens, K. (2018). Why demotion of older workers is a no-go area for managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2303-2329. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239214>
- Van der Heijden, B. I., ve De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Edward Elgar Publishing.
- Verheyen, T., Deschacht, N., ve Guerry, M. A. (2016). The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority. *Personnel Review*, 45(6), 1217-1239. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0139>
- Verheyen, T., ve Guerry, M. A. (2018). Motives for (non) practicing demotion. *Employee Relations*, 40(2), 244-263. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0024>
- Visser, M., Lössbroek, J., ve Van der Lippe, T. (2021). The use of HR policies and job satisfaction of older workers. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 303-321. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa023>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Wise, A. J., ve Millward, L. J. (2005). The experiences of voluntary career change in 30-somethings and implications for guidance. *Career Development International*, 10(5), 400-417. <https://doi.org/10.1108/13620430510615328>
- Wright, P. and Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis, in Paauwe, J., Guest, D. and Wright, P. (Eds), *HRM and performance: achievements and challenges* (pp. 97-111), Wiley.