

Bumerang Çalışanlara Yönelik İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Algısı

Human Resources Managers' Perceptions of Boomerang Employees

Saliha Merve Ardiç^{1*} 
Yasemin Özdemir² 

¹ Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi (YI) (Tezli), Sakarya, Türkiye, smerve.ardic@gmail.com, ror.org/04ttnw109

² Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Sakarya, Türkiye, yasemino@sakarya.edu.tr, ror.org/04ttnw109

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author

Öz: Bumerang çalışan kavramı çeşitli sebeplerden dolayı işletmelerinden ayrılma durumunda kalan eski çalışanların genellikle daha iyi şartlar ile birlikte daha yüksek mevkilere sahip olarak eski işletmelerine geri dönmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin bumerang çalışanları istihdam etmesi, daha az maliyet oluşturmaları, örgüt kültürüne aşina olmaları, işveren imajına sağladıkları katkı gibi sebeplerden dolayı günümüzde giderek yaygınlaşan bir uygulamadır. Bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışan istihdamı konusuna ilişkin algılarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda bumerang çalışan kavramı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüş ve araştırma keşifsel bir nitelik kazanmıştır. Araştırma 2 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada mülakat gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Yöneticilerine ait demografik bilgiler derlenmiş olup ikinci aşamada ise İK yöneticilerinin bumerang çalışanlara yönelik algısı nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı sektörlerden İK yöneticilerinin, yazılı politikalar doğrultusunda olmasa da bumerang çalışanların istihdamının literatürde de belirtilen birçok faydasını deneyimledikleri ve olumlu yaklaştıkları ancak diğer çalışanlardan ve aday kaynaklarından farklı değerlendirilmemesi gerektiği görüşüne sahip oldukları ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bumerang Çalışan, Yeniden İşe Alım, Yeniden İstihdam

Geliş Tarihi/Received: 15.04.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 18.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online: 29.06.2025

Abstract: This study explores the concept of boomerang employees, defined as former employees who return to their previous organizations, often in higher positions and under improved working conditions. The practice of rehiring boomerang employees has become increasingly prevalent in recent years, largely due to its advantages such as lower recruitment and training costs, familiarity with organizational culture, and positive contributions to employer branding. The primary aim of this research is to examine the perceptions of human resource (HR) managers regarding the employment of boomerang employees. A review of the relevant literature reveals that academic studies focusing on this concept are limited, which positions this research as exploratory in nature. The study was conducted in two phases. In the first phase, demographic information of the HR managers who participated in the interviews was collected. In the second phase, their perceptions of boomerang employees were analyzed using the semi-structured interview method, a qualitative research technique. The findings indicate that HR managers from various sectors, although lacking formal written policies on the issue, generally hold favorable views toward the employment of boomerang employees and have experienced several of the benefits identified in the literature. However, it was also emphasized that these employees should not be assessed differently from other candidates or current employees.

Keywords: Boomerang Employee, Rehiring, Reemployment

Extended Abstract

Introduction

With the changing workforce composition and evolving ways of doing business, the expectations of employers from employees and vice versa have undergone significant transformation. Both employers and employees are increasingly stepping outside traditional career patterns. The concept of the boomerang employee refers to individuals who leave an organization for various reasons and later return to the same organization under different circumstances. As the employment of boomerang employees becomes more prevalent, it has gained importance in the field of human resource management. This practice carries both advantages and disadvantages in areas such as employee engagement, organizational culture, employer branding, and HR-related costs. This study aims to explore human resource managers' perceptions of boomerang employees. Given the limited number of studies in the literature despite its growing relevance in professional discourse, this research is expected to make a valuable contribution to the field.

Literature Review

A review of the literature indicates that the concept of boomerang employees has been gaining increasing attention in both human resource management and talent management fields. In addition to understanding the reasons for their initial departure, the motivations behind their return to the organization are also of critical importance. Research suggests that boomerang employees often leave their organizations in pursuit of financial benefits or career advancement opportunities; however, when these expectations are not met in their new workplaces, they tend to consider returning to their former employers. Compared to other candidates, boomerang employees adapt more easily, pose less risk due to existing knowledge of their past performance, and incur lower recruitment and training costs. Their return not only contributes to employee engagement among current staff but also enhances the organization's corporate image. While there are clear advantages to hiring boomerang employees, certain factors must also be taken into account. These include the potential recurrence of past issues, the reemergence of undisciplined behavior, and the persistence of outdated work habits. Additionally, factors such as the employee's former role, length of absence, previous performance, reasons for leaving, and motivations for returning should be carefully considered by human resource managers when making reemployment decisions.

Method

Due to the limited number of studies on the subject in the Turkish literature, this research adopts a qualitative perspective and is exploratory in nature. Since human resource managers play a significant role in employee hiring decisions and processes, semi-structured interviews were conducted with HR professionals who are familiar with the concept of "boomerang employees." Participants were selected using a convenience sampling method, and content analysis was employed to analyze the data and reveal participants' perspectives. The study group consists of seven HR managers from seven different organizations, with particular attention given to selecting participants from diverse sectors and ensuring that no two participants were from the same organization.

Results

The research findings were evaluated in two phases. According to the initial findings, although the names of human resources departments may differ, the functions implemented in the field of human resources are generally similar. No sectoral differences were identified in the perception of HR managers regarding boomerang employees. Generally, organizations do not have a written rehire policy, and decisions about the employment of boomerang employees are based on individual assessments.

According to the second phase of the findings, HR managers view the reemployment of boomerang employees positively. Boomerang employees are preferred due to advantages such as their familiarity with the organizational culture, faster adaptation processes, and the availability of information regarding their past performance. However, the employment of boomerang employees is not seen as an absolute solution for organizations. HR managers take into account factors such as the previous performance of the boomerangs, the reasons for their departure, the reasons for their return, and the duration of their absence from the organization when making this decision. According to HR managers, while the employment of boomerang employees contributes positively to employee engagement and organizational image, it also carries potential risks, including adaptation problems, indiscipline, and the risk of short-term retention.

Conclusion

This study aimed to reveal the perceptions of human resource managers regarding boomerang employees. Based on the interviews conducted, it was found that boomerang employees offer several advantages for organizations and that organizations generally view their reemployment positively. From the perspective of HR managers, boomerang employees are favorably evaluated in terms of their adaptation to organizational culture and their previous performance. However, employees' reasons for leaving and their past performance are carefully considered during the decision-making process. While the reemployment of boomerang employees is generally seen as a beneficial practice, it should not be regarded as a necessity. This study not only addresses a gap in the literature but also serves as a foundation for future research with larger sample groups and the use of diverse methodological approaches.

1. Giriş

Teknolojinin ve işletme kaynaklarının gelişmesi ve giderek ulaşılabilir hale gelmesiyle birlikte işletmeleri birbirinden çeşitli uzmanlık alanları ve yetenekleriyle farklılaştıracak olan tek varlığın insan sermayesi olduğu görülmektedir.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için diğer işletmelerden farklı olan insan kaynağını etkin bir şekilde seçebilmelidir. Bu süreçte önemli olan “uygun işe uygun kişi” ilkesidir. İşverenler işe en uygun kişinin seçimi sürecinde daha önce hiç işletme ile bağlantısı olmamış kişileri seçebilirken aynı zamanda işletmede daha önce çalışmış, çeşitli nedenlerden dolayı ayrılmış olan eski personelleri de yeniden işletmede uygun bir pozisyonda değerlendirebilmektedirler.

Ülkemizde çok yaygın bir işe alım yöntemi olmamakla birlikte eski personellerin yeniden işe alımı diğer bir deyişle “bumerang” olarak adlandırılan bu çalışanların yeniden istihdamı giderek artan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılan çalışanın yeniden işe alınması ile birlikte işletmeye birçok fayda sağlamanın yanında maliyetlerin azaltılması konusunda da fayda sağlamaktadır.

Bumerangların işte daha uzun süre kalma ve dönüşte iyi performans gösterme eğiliminde olduklarını gösteren birçok kanıt olmasına rağmen işten ayrılma literatüründe yeterince incelenmemiştir (Grotto vd., 2017). Ancak bugün şirketler yeni modele ihtiyaç duyduklarının farkına varmaktadırlar ve iş gereklerini karşılamak için eski çalışanlarını da bu sürece dahil etmektedirler (Dachner & Makarius, 2022). Yeniden işe alım uygulamasıyla daha önce konuda deneyimli olan birini istihdam etmek işletmeler açısından yetenek arayışlarına alternatif bir çözüm yolu olacaktır.

Geçmiş yıllarda işten çıkan çalışanı yeniden istihdam etmek pek tercih edilmeyen bir yöntem olmasına rağmen günümüzde bumerang çalışan istihdam etmek bir yetenek yöntemi yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Duff & Barragan, 2015). Mecer Consulting tarafından gerçekleştirilen 2007 İK Dönüşüm Araştırması'na göre yetenek yönetimi aynı zamanda Avrupa'da şirketlerin karşılaştığı en zorlu faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Raj & Hundekar, 2013, s. 39).

Bu çalışma, son yıllarda insan kaynakları literatüründe ve uygulamalarında artan bir önem kazanan 'bumerang çalışan' kavramını çok boyutlu bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmada, bumerang çalışanların işletmelere sağladığı faydalar, bu kavramın sektörel düzeydeki yansımaları ve insan kaynakları yöneticilerinin konuya ilişkin algıları güncel araştırmalar ışığında kapsamlı bir şekilde incelenecektir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

2.1. Bumerang çalışan kavramı

Çalışanlar meslek hayatları boyunca hep daha iyi işlere sahip olmayı ve çalışma şartlarını iyileştirmeyi hedeflemekle birlikte bu şartları sağlayan başka işletmeler bulduklarında ise ayrılma kararı alabilmektedirler. Fakat her şey bekledikleri gibi gitmediğinde ise geri dönme niyetine girebilirler. İşletmeler için ise uygun adayı uygun pozisyona yerleştirmek zaman zaman maliyetli olabilmektedir. Her iki taraf için de maliyetli olan bu süreci en az zararla atlatabilmek en önemli amaçtır.

Önceki yıllarda işverenler çalışanların şirketten ayrılık isteklerini sadakatsizlik olarak görüyor ve şirketlerde bir kez ayrılan çalışanlarına bir daha geri gelmeyecek gözüyle bakıyorlardı (Kelly, 2017, akt., Arnold vd., 2021, s. 2202). Ancak günümüzde değişen iş gücü dinamikleri ve yetenek yönetimi yaklaşımlarıyla birlikte bu bakış açısı dönüşüme uğramış; işverenler, önceki çalışanlarını yeniden istihdam etme fikrine daha sıcak bakmaya başlamışlardır. Bu bağlamda; işletmelerin yeniden işe aldıkları personeller literatürde “bumerang çalışanlar” olarak adlandırılmaktadır. Bumerang kavramı ilk kez 1997 yılında kullanılmıştır (Pierre, 2019, s. 29). Farklı bumerang çalışan tanımları bulunmakla birlikte literatürde yaygın kabul gören tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

“Bumerang, bilerek hedeflenen ve işletmeden bir süre ayrıldıktan sonra işletmeye gönüllü geri dönen üst düzey performans gösteren kurumsal mezunları tanımlamak için kullanılan bir terimdir” (Welsh, 2013, akt., Küçük, 2019, s. 18). “Bumerang çalışanlar, bir süre başka bir yerde çalıştıktan sonra şirkete geri dönen çalışanlardır” (Goodspeed, 2000, akt., Pierre, 2019, s. 17).

Bumerang politikası, kaybedilen yetenekleri yeniden organizasyonlarda bir araya getirmektir (Rao & Priyadarshini, 2017). Bumerang çalışanların yeniden işe alınmak üzere başlangıçta belli standartlarda performansa sahip olması, becerilerini korumuş olması ya da genişletmiş olması beklenir (Snyder vd., 2020).

2.2. Bumerang çalışan sınıflandırmaları

Bumerang çalışan kavramına ilişkin literatürde, sınıflandırma noktasında farklı bakış açıları dikkat çekmektedir. Bazı araştırmacılar, bumerang çalışanları ayrılma nedenlerine göre sınıflandırırken; bazıları da geri dönüş motivasyonlarına göre sınıflandırmaktadır. Örneğin bumerang çalışanlar, Tian ve arkadaşlarına (2022, s. 2) göre planlanmış ve planlanmamış olarak 2 kategoriye ayrılmıştır.

Planlı bumerang çalışanlar genellikle iş dışı faktörlerle ilişkilidir. Örneğin, bu çalışanlar iş ve aile dengesini sağlamak veya geçici bir süreliğine şirketten ayrılmak gibi nedenlerle işten ayrılmakta ve geri dönme niyetini baştan korumaktadırlar. Buna karşılık, planlanmamış bumerang çalışanlar ise, yeni çalışmaya başladıkları kurumun beklentilerinin altında kalması sonucunda eski işyerlerine dönme ihtiyacı duyan bireylerdir (Shipp vd., 2014, akt. Tian vd., 2022, s. 2).

Maurer (2015) ise 4 tip bumerang çalışan tipi tanımlamıştır. Bunlar;

- Birinci tip bumerang çalışanlar genellikle belli bir süre bir işletmede çalıştıktan sonra kendilerini ve kariyerlerini geliştirmek adına işten ayrılıp başka kurumda deneyim kazanan ve daha sonra eski çalıştıkları kuruma daha iyi bir pozisyon ve ücrete sahip olarak dönen çalışanlardır.

- İkinci tip bumerang çalışanlar hayatlarında kendi kontrolleri dışındaki olaylardan dolayı işletmeden ayrılmak zorunda kalan ve fırsat bulduğunda tekrar işletmeye geri dönmek ve kaldıkları yerden devam etmek niyetinde olan çalışanlardır.
- Üçüncü tip bumerang çalışanlar dönemsel olarak çalışanlar anlamına gelmektedir. Örneğin mevsimlik işçiler, dönemsel çalışan öğrenciler buna örnek verilebilir.
- En son olan bumerang tipi ise kariyeri için daha iyisini bulmak amacıyla işten ayrılan fakat sonucu genellikle beklenildiği gibi olmayan ve geriye dönme niyeti taşıyan çalışanlardır.

Bumerang çalışan sınıflandırılmalarına bakıldığında içsel veya dışsal sebeplerden kaynaklı eski çalışanın yeniden eski kurumuna dönme durumu olarak özetlenebilir.

2.3. Bumerang çalışan performansını etkileyen faktörler

Örgütte başarılı olan ve çeşitli sebeplerden dolayı örgütten ayrılan çalışanın geri döndüğünde yine başarılı performans göstermesi beklenir. Bumerang çalışanın performansına yönelik olarak karmaşıklıkları ve stratejileri bilmesi gelecek performansının oluşması hakkında faydalı olabilir.

Bumerang çalışanların örgüte ikinci defa dönmeden önce yeni bilgi ve beceriler kazandığı ara deneyimler geri dönüş performansına fayda sağlayabilmektedir. Bumerang çalışanlar kendilerine bu ara deneyimler ile yeni bilgi ve beceriler katarken iletişim becerilerini geliştirirler ve çeşitliliğe maruz kalarak kendi kariyerlerine dinamizm katacaklardır (Swider, 2017). Bumerangların örgütten ayrılmadan önce oluşturduğu sosyal etkileşim, norm ve uygulamalara ilişkin bilgi ve beceriler geri dönüşlerinde adaptasyon sürecini kolaylaştıracaktır.

Yapılan araştırmalara göre örgüt kültürünün önceden var olan anlayışının kariyer geçişinden sonra gelecekteki uyum ve performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Chatman, 1991; Feldman, 1981; Reio & Callahan, 2004, akt. Swider, 2017). Diğer yandan bumerang çalışanın daha önceki çalışma ortamı, sosyal ortamı ve örgüt kültürünün aynı kalmaması çalışanın aynı performansı yakalaması konusunda olumsuz etki oluşturabilir. Bununla birlikte liderinin özellikleri de bumerang çalışanın performansı üzerinde etkilidir. Çalışanlar geri döndüklerinde aynı liderle ya da benzer özellikteki liderler ile karşılaşmadıklarında beklenen performansı gösteremeyebilirler. İyi bir lider her ne kadar çalışanın kişisel gelişimi ve meslek hayatındaki ilerleyişi üzerine iyi bir etki oluştursa da çalışanın başka iş arayışlarına girmesine neden olabilmektedir.

Yapılan bazı çalışmalara göre çalışanların yöneticilerinin liderlik özelliklerinin olumlu algılanmasının çalışan devir hızının tam olarak azaltılmasına neden olmadığı görülmüştür. Çünkü iyi lider olarak adlandırılan yöneticiler çalışanları destekleyici özelliğe sahiptir, çalışanlarını zorlu görevlerin üstesinden gelecek şekilde güçlendirirler ve adaylara daha fazla sorumluluk yükleyerek dış çevreye karşı onları hazırladıkları görülmüştür. Böylece çalışanlar kendilerini geliştirerek daha iyi fırsatlar, daha iyi ücret ve daha fazla sorumluluklar için istifa ederler (Gajendran & Somaya, 2016).

Bumerang çalışanların örgütten ayrı kaldıkları süre uzadıkça, sosyal çevreden kopmaları ve örgütün sahip olduğu bilgi, beceri ve iş süreçlerine ilişkin rutinlerin unutulma riski artmaktadır. Kısaca bumerang çalışanın kurumdan ayrı kaldığı süre zarfı çalışanın performansını etkileyen en önemli etkidir. Kurumdan uzak kaldığı süre boyunca kendisini geliştirebilir, yeni değişimlerle birlikte hem kurumun hem de kendi performansının artmasını sağlayabilir. Diğer yandan da uzak kaldığı dönemden dolayı kuruma karşı bir yabancılaşma söz konusu olabilir ve adaptasyon sürecinde birtakım sorunlar çıkabilir.

2.4. Bumerang çalışanların işletmeye etkisi

2.4.1. Bumerang istihdam etmenin avantajları

Bumerang çalışan istihdam etmenin faydasının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bumerang çalışanlar hakkında yeterli literatür olmamasına rağmen yapılan çalışmalardan hareketle bumerang çalışanların faydaları aşağıda belirtilmiştir.

İşverenler açısından bakıldığında, yeni birini istihdam etmeye karşın bumerang çalışan istihdam edildiğinde daha az belirsizlikle karşı karşıya kalırlar. Harvard Business Review (2014)' de bumerang çalışanların avantajları, operasyonlara ve kurum kültürüne aşina olmaları, mevcut çalışan ve müşterileri tanıyor olmaları ve katkıda bulunmak için neredeyse hiçbir eğitime ihtiyaç duymamaları olarak belirtilmiştir.

İşletmeler için avantaj sağlamasının en önemli nedenlerinden biri daha az maliyetli olmasıdır. Bumerang kiralama kullanımının normal işe alım kanallarından (örneğin beyin avcısı, ilanlar vb.) %50 daha az maliyetli olabileceğine dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Deloitte eski çalışanlarını işe alarak 1 yıl içinde çalışan arama sitelerinden 3.8 milyon dolar tasarruf ettiğini açıklamıştır (Workforce, 2006, akt., Kumavat, 2012, s. 15). Araştırmalara göre bumerang çalıştırmak daha düşük işe alım maliyetleri, daha kısa üretim süresi, daha fazla bağlılık ve memnuniyet nedeniyle işgücü ihtiyaçlarını karşılamak için nispeten hızlı ve uygun maliyetli bir yol olarak ortaya konulmuştur (Dachner & Makarius, 2022). Aynı zamanda maddi maliyetlerin yanında işe alım sürecine daha az zaman oluşturarak zaman maliyeti de önlenebilmektedir. Şirketin her yıl ortalama olarak %11 ve %15 arası işe alım maliyetlerinde tasarruf sağlanabilmektedir (Raj & Hundekar, 2013, s. 42). Apy ve Ryckman (2014, s. 17)'a göre bumerang çalışanları istihdam etmek daha az zaman ve enerji harcamayı sağlar. Yeniden işe alınan kişi için zaten daha önce şirkette çalıştığından dolayı kapsamlı bir görüşme süreci yapılandırmaya gerek yoktur. Ancak yine de bir işe alım görüşmesi yapmakta fayda vardır.

Bumerangların kuruluşların sosyal sistemine olan aşinalıkları, daha iyi performans göstermelerine olanak sağlamaktadır (Keller vd., 2019). Bumeranglar, kuruluşa çok daha yüksek bağlılık seviyeleri ve başarıma istekleriyle katılırlar ve işe geri dönmek için minimum eğitime ihtiyaç duyarlar (Sharma, 2018). Eski çalışanlar en önemli dış ilişki araçlarıdır. Yeniden işe giren bumerang çalışanlar rakipler hakkında bilgi, verimli iş uygulamaları, sektördeki yeni trendler ve işleri iyileştirmeye yönelik paylaşımlarda bulunabilirler. Bain'den Tom Tierney, "yüksek kaliteli işler konusunda bir numaralı kaynağımız eski çalışanlarımızdır" ifadesini kullanmıştır (Hoffman vd., 2013). Araştırmalar kurumsal mezunların yetenek edinme, marka imajı oluşturma, müşteri yönetimi açısından kuruluşlara değer katacağını göstermektedir (Dachner & Makarius, 2022).

Bumerang işe alımlar diğer gruptan işe alınan personeller ile karşılaştırıldığında, çalışanlar yeniden işe geri döndükten sonra işte kalma olasılıkları daha fazladır (Breitsohl & Ruhle, 2016). Hem işveren hem de çalışan birbirini tanıdıklarından dolayı daha güven dolu bir ilişkiden bahsedilebilir. Bumerang çalışanlar, yeni işe giren çalışanlara kıyasla yeniden istihdam edildiğinde daha çok artan şirket sadakati gösterirler (Levoy, 2014, akt., Martin, 2016, s. 20).

İK profesyonelleri (%33) ve yöneticiler (%38) eski çalışanları yeniden işe almanın en büyük yararının örgüt kültürüne uyum olması konusunda aynı fikirdelerdir. Aynı zamanda yaklaşık üçte biri eski çalışan için yeni çalışan kadar eğitim gerektirmediği görüşündedir.

Çalışanlara eski iş yerine dönmek için en önemli etkenler sorulduğunda yanıtları iyi maaş, çalışanlara sağlanan imkanlar ve iyi bir kariyer için imkanlar cevapları alınmıştır (Workforce Institute, 2015).

Bumerang çalışanlar organizasyondan uzakta geçirdikleri süre boyunca çok sayıda potansiyel öğrenme deneyimi yoluyla dış tecrübeler elde ederler ve organizasyondan ilk ayrılışlarında görev, rol, sosyal ve

tutumsal bilgi ve becerileri daha iyi inşa edebilirler ve organizasyona geri döndüklerinde daha iyi performans göstermeleri daha olasıdır (Swider vd., 2017).

Farklı bir kuruluştaki çalışmak için ya da eğitim almak için işletmelerden ayrılan çalışanlar daha sonra geri döndüklerinde daha iyi performans göstermelerini sağlayan bilgi, beceri ve yetenekler elde edebilirler (Arnold vd., 2021, s. 2202). Bu sayede bumerang çalışan yeniden istihdam edildiğinde işin yapılış şekillerinde çok büyük bir değişiklik yoksa eğitim maliyetleri önlenebilir.

Kurumsal mezunlar ya da bumerang çalışanlar, kurumsal öğrenme ve marka gelişimi için değerli bilgi kaynağı olabilmektedirler. Örneğin Harrods mezunları, şirketin çalışan deneyimlerini iyileştirme ve yenilikçi iş kararları alınması süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla mevcut çalışanlarla yapılan görüşmelere katılmaya teşvik edilmektedir. Benzer şekilde, Chalhoub Grubu da mezunlarını yeni perakende ürünlerinin geliştirilmesi için beyin fırtınası yapmak ve Pazar araştırması gerçekleştirmek üzere davet etmektedir (Dachner & Makarius, 2022).

Raj ve Hundekar (2013, s. 40), bumerang çalışan istihdam etmenin faydalarını şu şekilde özetlemektedir. İşe alımlar daha hızlı gerçekleşir, daha önce birlikte çalışıldığından kişinin hangi becerilere sahip olduğuna dair fikir sahibidirler, örgüt kültürüne daha kolay adapte olabilirler, düşük başarısızlık oranlarına sahiptirler, başka deneyimlere sahip olduktan sonra örgüt içindeki diğer çalışanlara örgütte kalma konusunda rol model olabilirler ya da bir başka deyişle onların işletmeden ayrılmasını deneyimlerini anlatarak engelleyebilirler, yine deneyimlerinden hareketle işletmeye yeni fikir, beceri ve perspektifler sunabilir, dinamizm kazandırabilirler, mezun programları, topluluk oluşturmaya öncülük ederler bu şekilde iletişim ve örgüte bağlılık devam eder ve yüksek geri dönüş oranları işletmeye değer katan, PR çalışmaları olarak değerlendirilebilir.

Bumerang çalışanları veya mezunları da kurumsal itibar oluşturabilecek önemli paydaşlardan biri olarak kabul edilmiştir (Sharma, 2018).

Kuruluş ve kültür hakkında bilgi sahibi olan şirketler tarafından kanıtlanmış yüksek performans geçmişine sahip bir yetenek havuzundan faydalanmak yüksek bir yatırım getirisi (ROI) stratejisi olarak değerlendirilebilir.

Bumerang işe alımlarının diğer birçok işe alım kaynağıyla karşılaştırıldığında işe alımda en yüksek ROI'lerden birine sahip olduğu söylenmektedir. Ancak bumerangın işe alınması ve eğitilmesi için harcanan zaman ve çabanın yeni bir işe alınan kişiyle karşılaştırıldığında nispeten çok daha düşük olduğu açıklanmaktadır (Sullivan, 2006 akt., Sharma, 2018).

Bumerang çalışanların geri döndüklerindeki performansı bu süre içerisinde kazandıkları bilgileri ve deneyimleri kullanmalarının zorluk durumuna göre değişiklik gösterecektir (Swider vd., 2017).

Uzmanlar bumerang çalışanları işe alındıklarında yeni bir rol üstlenmeler bile şirketin süreçlerini, teknolojilerini ve kurallarını öncesinden bildiklerinden "tamamen üretkenliğe ulaşmak için daha az hazırlık süresine ve eğitime" ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir (HR Dergi, 2023).

Kalaycı (2024)'nın aktardığına göre bumeranglar için daha kısa işe alım ve eğitim süresi, işverenlerin eski çalışanlarının performansı hakkında bilgi sahibi olması, geri dönen çalışanlarının ayrı kaldıkları zaman boyunca yeni beceri ve deneyimlere sahip olması, kurum kültürüne aşina olduklarından entegrasyonun hızlı sağlanması gibi avantajları yer almaktadır.

Baum (2024)'e göre ise bumerang ortama daha kısa sürede uyum sağlar, geri dönen çalışan için sürpriz olmadığı gibi eski işveren için de bir sürpriz yoktur. Çalışan ne ile karşılaşacağını ve eski işveren ise yeniden neyi elde ettiğini bilir. Eğer çalışanın ayrılma ve geri dönme sebepleri makul ise eski bir çalışanın yeniden işe alınması açısından faydaları vardır.

Özetle bumerang çalışanlar kurumlara deneyimleri ve becerileri ile katkıda bulunmakla kalmaz örgüt kültürüne uyum, örgüte dinamizm katma, iş süreçlerini geliştirme, maliyetlerde azalma gibi birçok açıdan fayda sağlarlar. Bu bilgilerden hareketle bumerang çalışanların organizasyonlara stratejik avantajlar sağladığı söylenebilir.

2.4.2. Bumerang istihdam etmenin dezavantajları

Bumerang çalışan istihdam etmenin faydası oldukça çok olsa da bir takım dikkat edilmesi gereken hususlar vardır.

Çalışanın daha önceden neden işten ayrıldığı önemli bir konudur. Eğer eski yöneticisi ile arasındaki anlaşmazlıktan dolayı ayrıldıysa yeniden işe geri döndüğünde bu anlaşmazlıklar devam edecektir.

Eski çalışanı iş almak yeni bir çalışanı iş almaktan daha az iş yükü gerektirir fakat bu süreçte dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır.

Infinitive HR of Charlotte'un sahibi ve başdanışmanı Rebecca Edwards'a göre, geri dönen çalışanların performans ölçümünün mevcut çalışanların performansı ile arasındaki farkın çok fazla açık olmaması gerekmektedir. Sırf çalışan eski bir çalışan diye ayrıcalık gösterilmemelidir. Bumerang çalışanların işe yeniden uyum sürecinde, kuruma bağlılıklarında ve ilişkileri yeniden kurma konusunda oluşabilecek sorunlara dikkat edilmelidir. Ayrıca diğer çalışanlarla yapıldığı gibi geri dönen çalışanlar ile de kurumdan neden ayrıldıkları, neden geri döndükleri ve geri dönme kararları hakkında ne düşündükleri ile ilgili ara ara görüşmeler gerçekleştirilmelidir (HR Dergi, 2023).

Eğer yeniden istihdam ettiğiniz çalışan değişmeyen işletmede değişmeyen şeyler olduğunu görürse yeniden işletmeden ayrılma niyeti içerisine girebilir. Bir kez işten ayrılan kişinin yeniden işten ayrılıp ayrılmama olasılığını iyi bir şekilde analiz etmek gerekmektedir.

Bumerang çalışanlar geri döndüklerinde ayrılmadan öncekinden daha yüksek ücret talep edebilir ya da geri dönmeden önce terfi hak edecek deneyimler kazanmış olabilir. Bu durumun iyi niyete aykırı olarak kullanılması diğer çalışanlar arasında hoşnutsuzluk oluşturabilir (Vestal, 2006).

Şirketin iş yapış şekilleri ve örgüt kültüründe gerçekleşen büyük değişimler bumerang çalışanın da yeni bir çalışan olarak değerlendirilmesini gerektirebilir (Ponomareva, 2022).

Kurumdan ayrı geçirilen zaman örgüt ile kişinin arasındaki ilişkide önemli bir faktördür. Organizasyonlar canlı varlıklardır ve zaman içerisinde değişim göstermektedir. Bumerang çalışanın organizasyon hakkında önceden var olan bilgilerinin, liderlik anlayışlarının, organizasyonun iş yapılarının vb. faktörlerin olası değişikliklere uyumu olacak şekilde güncellenmesi gerekecektir (Swider vd., 2017).

Örgüt kültüründeki ve felsefesindeki değişimler bumerang çalışanların örgütün önceden öğrenilmiş norm ve değerlerine göre hareket etme eğilimlerini bozabilir ve çalışanın yeniden yeni norm ve değerlerini öğrenmesi gerekebilir (Chatman, 1991 akt. Swider vd., 2017).

Mevcut çalışanlar eski arkadaşlarından birinin yeniden işe alınması durumuna sıcak bakmayabilirler. Örgüt içinde iletişime zarar verilebilecek durumların önüne geçilmesi ve bu durumun iyi yönetilmesi gerekir (asaecenter.org, 2021).

Ayrıca yeniden işe alınacak olan çalışanların performansının yüksek olduğundan emin olmak gerekir (asaecenter.org, 2021).

Çalışanın işletmeden ayrı geçirdiği zaman dilimi önemlidir. Uzun bir süre şirketten ayrı kaldıysa çalışanda ve işletmede farklılıklar yaşanmış olabilmektedir. Beklenen ile karşılaşılan durumun aynı olmaması durumunda başarısız bir sonuç ortaya çıkabilir (hcamag.com, 2014).

Bumerang çalışanlar yeniden istihdam edildiğinde ayrıldığı dönemdeki şartların yeniden sağlanıp sağlanamayacağı önemlidir (Paulsen, 2022).

2.5. Bumerang kavramına ilişkin arka plan

2.5.1. Akademik çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca yetenekli çalışanları işe almakla sınırlı değildir aynı zamanda onların elde tutulması ve yetenek kazanımı ilgili süreçlerin yönetilmesiyle de ilgilidir. Bu süreçte çalışanların kuruma olan bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmek büyük önem taşır.

Bu kapsamda son yıllarda dikkat çeken uygulamalardan biri de bumerang çalışanların istihdam edilmesidir. Prakoso (2024)'nın yaptığı bir çalışmaya göre bumerang çalışan istihdamı, dijital çağda insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamak için akıllı bir seçim olarak değerlendirilmiştir. Aynı çalışmada bumeranglar sayesinde en iyi çalışanlara ulaşmanın, eğitim ve işe alım maliyetlerini düşürmenin, verimli bir işe alım süreci yönetmenin, örgüt kültürüne uyumu sağlamanın mümkün olduğunu ortaya koymuştur. Doğru politikalar ve düzenlemeler ile bumerang çalışanlar çevrelerindeki çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır (Prakoso, 2024).

Bu noktada, yalnızca adayların eğitim ve deneyim düzenleri değil, aynı zamanda örgüt kültürüne uyumları da değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır. Apy ve Ryckman (2014, s. 13) başarılı bir işe alım sürecinin ancak örgüt kültürüne uygun bireylerin seçilmesiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, daha önce aynı organizasyonda çalışmış ve bu kültüre aşina olan bumerang çalışanlar, insan kaynakları açısından stratejik bir değer taşıyabilir.

Bu anlayış doğrultusunda organizasyonlar, yalnızca eski çalışanlarını işe almakla yetinmeyip, aynı zamanda geri dönme potansiyeli taşıyan personelleriyle iletişimi sürdürebilmek amacıyla çeşitli mezun toplulukları ve iletişim ağları oluşturmaktadır. Örneğin; Booz Allen Hamilton, eski çalışanları geri dönüşü teşvik etmek amacıyla "Comeback Kids" adlı bir ekip kurmuş ve bu ekip aracılığıyla birçok başarılı işe dönüşler gerçekleştirmiştir (Sullivan, 2006, akt., Kumavat, 2012, s. 15).

Bu tür uygulamalara öncülük eden bazı diğer kurumlar arasında McKinsey, Microsoft, Deloitte, Ernst&Young, Booz Allen ve Bain gibi sektörün ileri gelenleri yer almaktadır (Puri, 2009, akt., Kumavat, 2012, s. 15). Bu şirketler, mezun programları aracılığıyla hem eski çalışanları ile ilişkilerini sürdürmekte hem de onları tekrar kazanmayı hedeflemektedir. McKinsey Company 1960'lı yıllardan bugüne kadar eski çalışan ağına sahiptir ve grubun yaklaşık 24.000 üyesi ve bu üyelerin arasında yıllık geliri en az 1 milyar dolar olan 230 şirketin CEO'ları bulunmaktadır. Booz Allen Hamilton'un ağına ise 38.000 üye dahildir (Hoffman vd., 2013).

Bu ağların bir diğer önemli özelliği, eski çalışanlara yönelik yeniden işe dönüş imkanı tanınmasıdır. Kulik ve arkadaşları (2014), birçok şirketin eski çalışanlarına iş ilanlarını görme, eski iş arkadaşlarıyla ağ kurma ve özel programlara katılma gibi fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Nitekim Corporate Executive Board, bu tür ağların kullanımı sonrasında şirketlerine geri dönen çalışan oranının iki yıl içinde iki kat arttığını bildirmiştir (Hoffman vd., 2013).

Bumerang çalışanların faydaları yalnızca kurumsal düzeyde değil, aynı zamanda pratikte de pek çok örnekle desteklenmektedir. Intuit, LinkedIn, eBay, PayPal, Xactly, Starbucks, Pandora ve diğer birçok önemli şirket kariyerlerini farklı alanlarda sürdürmeyi deneyimleyen ve geriye dönen birçok bumerang çalışan istihdam etmektedir (Caraher, 2017, s. 19). Örneğin; Steve Jobs'un 12 yıl sonra Apple'a dönerek şirketin kaderini değiştirmesi ya da Michael Jordan'ın Chicago Bulls'a geri dönüşü, bu yaklaşımın yalnızca iş dünyasında değil, farklı sektörlerde de etkili olabileceğini göstermektedir (Hyman, 2019, akt. Raveendra & Satish, 2022, s. 278).

2.5.2. Sektörel çalışmalar

Bumerang çalışanlar genellikle yeni işe başladığı organizasyonlarda bir süre çalıştıktan sonra beklentilerini karşılayamadıklarını fark etmektedirler. Eski organizasyonlarına olan aşinalık, daha iyi kariyer fırsatları, bir üst pozisyona gelebilmenin sağlayabileceği mali teşviklerden dolayı eski iş yerlerine dönmeye daha sıcak bakmaktadırlar. Korn&Ferry International tarafından yapılan bir ankete katılan 4000 kişiden %64'ünün bir önceki işverene geri dönmeyi düşündükleri görülmüştür (Vestal, 2006). Bu oran bumerang eğiliminin çalışanlar arasında yaygınlaştığını göstermektedir.

Bu eğilim, yalnızca bireysel tercihlerle sınırlı kalmayıp kurumsal politikalarla da desteklenmektedir. Örneğin; Ernst&Young'ın ABD'deki gönüllü etkinliklerine, çalıştaylara ve network programlarına 32.000 kayıtlı mezunu bulunmaktadır ve 2006 yılı itibariyle Ernst&Young'ın yönetici veya üst pozisyon olarak işe aldığı kişilerin %26'sı bumerang çalışanlardır (Badal, 2006). Bu örnek, bumerang çalışanların özellikle nitelikli ve liderlik potansiyeli taşıyan pozisyonlarda tercih edildiğini göstermektedir.

Bumerang çalışanların toplam istihdam içerisindeki yeri gün geçtikçe artmaktadır. Araştırmalar, bu grubun genel iş alımların %10-20'sini oluşturduğunu göstermektedir. The Ladders.com tarafından yapılan bir ankette, 3.500 kişinin %43'ünün kariyerlerinin bir noktasında eski işverenlerine geri döndüğü ifade edilmiştir (Shipp vd., 2014). Bu oran, bumerang çalışanların istihdam yapısındaki yerinin önemini göstermektedir. Kronoss örneğinde ise 2010 yılında işe alınan 120 kişi dahil olmak üzere, şirkette toplamda 180'den fazla bumerang çalışanın görev yaptığı belirtilmiştir (Workforce Institute, 2015).

Bu eğilimin küresel ölçekte de benzer şekilde yükseldiği görülmektedir. The Wall Street Journal'ın raporuna göre bumerang çalışanlar 2019 yılında yeni işe alımların %3,9'unu oluştururken, 2021 yılında %4,5'ini oluşturmaktadır (Vozza, 2022). Benzer şekilde Birleşik Krallık'ta BBC Worklife tarafından yapılan çalışmalara göre LinkedIn verilerinden hareketle 2021 yılında işe alınan kişilerin %5'inin bumerang çalışanlar olduğu görülmektedir. ABD'de yaklaşık 32 milyon LinkedIn üyesinin geçmiş bilgileri analiz edilerek bu yeni işe girişlerin yıl içindeki tüm işe girişlerin %4,3'ünü oluşturduğu ve bu oranın 2010 yılında %2 olduğu belirtilmektedir. ABD'de eski işverene geri dönen çalışanların işten ayrıldıktan sonra geri dönüş süreleri 2010 yılında ortalama 21,8 ay iken, bu süre 2021 yılında 17,3 aya düşmüştür (Christian, 2022).

Bumerang eğilimin kuşaklar arası geçişi de dikkat çekicidir. Yapılan bir çalışmaya göre Y kuşağının daha uygun işi ve kurumu bulmak istediği için her 2 yılda bir iş değiştirdiği ortaya çıkmıştır. Bundan hareketle her çalışanın başka işletmelerde deneyim kazandıktan ve neleri kaçırdıklarını fark ettikten sonra bumerang olma ihtimallerinin daha fazla olduğu söylenebilir (Otto, 2015). Half'ın (2022) yapmış olduğu bir anket çalışmasına göre profesyonellerin %62'si uygun teklif gelirse eski işine geri dönmeyi düşünürken, %12'si ise hemen eski işlerine geri dönebileceklerini belirtmişlerdir. Workplace Trends'in 2016 yılında yapılan "The Corporate Culture and Boomerang Employee Study" çalışmasına göre;

- Çalışanların %40'ı daha önce çalıştıkları şirkete geri dönmeyi düşündüklerini söylemektedir.
- Geri dönme niyetinde olan çalışanların %46'sı Y kuşağı, %33'ü X kuşağı ve %29'u ise Baby Boomers'lardır.
- Çalışanların %15'i bumerang çalışan olarak eski işletmesine geri dönmektedir.
- İK uzmanlarının %76'sı ise işten ayrılan eski çalışanlarını yeniden istihdam etmeye karşı daha açık görüşlüler (Chadbone, 2022).

Bumerang çalışanların yeniden istihdam sürecinde, eski yöneticilerle kurulan kişisel bağların ve profesyonel ağların etkili olduğu görülmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre bumerangların %61'i eski bir yöneticiyle kişisel temas yoluyla yeniden işe alındığı ortaya konulmuştur. Bir ağ oluşturma ve işe alma, bumerangları yeniden ele geçirmek için en etkili ve en az maliyetli yöntem olabilir (Shipp vd, 2016).

İşe alım yöneticileri de bu ağı desteklemektedir. Half (2016)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre anket uygulanan işe alım yöneticilerinin %98'i iyi koşullarda işten ayrılan çalışanları yeniden işe alabileceklerini söylemektedir. Anket uygulanan bireylerin %48'i eski işverenine geri dönebileceğini ve %23'ü ise yönetimi beğenmediklerinden dolayı geri dönme olasılığının çok düşük olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kuruluşların hazır yetenek havuzlarını değerlendirdiklerini ve birkaç yıldır uzakta olan eski çalışanlarını yeniden işe almaya açık olduklarını açıklamaktadır. Kronos'un 2015'teki çalışması da İK profesyonellerinin büyük çoğunluğu olası bumerangların iş başvurularını aldığını ve dörtte üçünden fazlasının eski çalışanlarını işe almaya önceki yıllara göre daha açık olduğu belirtilmiştir (Swider vd., 2017).

Bumerangın istihdamına başlangıçta mesafeli yaklaşan bazı şirketlerin zamanla bu modeli benimsediği de görülmektedir. Eski çalışanların yeniden şirkette istihdam edilmesine uzun bir süre karşı çıktığını belirten Massachusetts Company'de 200'den fazla bumerang çalışan istihdam edilmektedir (Wisenberg Brin, 2018). Özçelik (2017) tarafından yapılan GSK Türkiye İK Lideri Gözde Turan Çeşli ile yapılan görüşmede yetenek havuzundaki kişilerin %1-2'sinin işten ayrılmış kişilerden oluştuğu bilgisi elde edilmiştir. Yani artık işletmelerin eski çalışanlarını yeniden işe almak ile kalmayıp yetenek havuzuna ekledikleri görülmektedir.

Pandemi dönemi, bumerang eğilimini daha da görünür hale getirmiştir UKG'nin 2022 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma, pandemi sürecinde istifa edenlerin %43'ünün eski mesleklerinde daha iyi durumda olduğunu belirtmektedir. Aynı çalışmada pandemi sırasında istifa eden her 5 kişiden 1'i de bıraktıkları işyerine geri döndüğünü bildirmiştir (finansgundem.com, 2022).

Bumerang çalışanların tercih edilmesinde, kültürel uyum avantajları da belirleyici bir rol oynamaktadır. Leadership IQ tarafından yapılan bir çalışmaya göre yeni işe alınan çalışanların %46'sı 1,5 yıl içinde başarısız olmaktadır ve bu başarısızlıklar %89 oranında işyerine ve örgüt kültürüne uyum sağlayamamaktan kaynaklanmaktadır (Hawkes, 2020). Bu sebeplerle birlikte bumerang çalışanlara ilgi daha çok artmıştır. Bu noktada bumerang çalışanın ayrılmadan önceki performansı yeniden işe başlama durumunda göstereceği performansın öngörülmesinde önemli bir ölçüt olarak değerlendirilebilir.

Performans açısından da bumerang çalışanların değerli olabileceği görülmektedir. Missouri Üniversitesi'nden John Arnold'un ve arkadaşlarının 8 yıl boyunca yaklaşık 30 bin bumerang ve geleneksel çalışanı izlenmiş olduğu çalışmada genel olarak ilk görevlerinde iyi performans gösteren çalışanların ikincilerinde de iyi performans gösterdiği, ilk başta düşük performans gösteren çalışanların ise sonrasında da düşük performans göstermeye meyilli oldukları gözlemlenmiştir (Oksijen, 2022).

Maaş ve pozisyon açısından da bumerang çalışanlar avantajlı bir grup olarak ifade edilebilir. Visier'in 15.000 şirkette 15 milyon çalışanın kaydının analiz edildiği bir araştırmasında, bumerang çalışanların %44'ünün yönetici olarak geri döndüğü ve bireysel katkıda bulunan kişilerin %26'sının da geri dönüşü belirtilmiştir. Bumerang çalışanlar geri dönüşünde ortalama %25 daha fazla maaş aldıkları ortaya konulmuştur (HR Dergi, 2023). Yapılan son araştırmalara göre işe başlayan "yeni" çalışanların %28'i 36 ay içinde işten ayrılan ve geri dönen bumerang çalışanlardır. Buna ek olarak pandemi döneminde işten ayrılan çalışanların %20'sinin eski şirketlerine geri döndüğü saptanmıştır (Kalaycı, 2024).

3. Yöntem

Türkçe literatürde konuya ilişkin sınırlı sayıda yayına erişildiğinden keşifsel bir yapıdaki bu çalışmada nitel araştırma perspektifi esas alınmıştır. Nitel yöntem çalışılmış olan araştırmalarda ele alınan konu ile ilgili derin bir kavrayışı ortaya çıkarma çabası vardır (Karataş, 2015). Böylelikle katılımcıların görüşlerini tam olarak ortaya koymak hedeflenmiştir. Çalışanların geçmiş dönemlerdeki deneyimlerine hakim olmalarından ve süreçte son kararı söyleyen durumda olan kişiler olduklarından dolayı örneklem insan kaynakları yöneticilerinden seçilmiştir. Konunun güncel kavramlar içerdiğinden dolayı

“bumerang” söylemine hakim olan insan kaynakları yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmeye gayret edilmiştir.

Araştırmanın başında yerli ve yabancı kaynaklar taranmış olup bir literatür bölümü ortaya konulmuştur. Bumerang çalışanlara insan kaynakları uzmanlarının ya da ilgililerinin bakış açısını anlamak amacıyla nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sınırlılığı ortadan kaldırmaya ve konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaya olanak sağlamaktadır (Altunay vd., 2014). Böylelikle sorulan sorulara cevap almak, sorularda oluşabilecek boşluklara katılımcıların verdiği cevaplardan hareketle çalışma ile verimli çıktılar elde edilebilmesi planlanmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların yanıtlarını tarafsız ve sistematik bir şekilde ortaya koymak amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Gündüzalp & Boydak Özen, 2019).

Çalışma grubu kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup 7 farklı işletmeden 7 farklı İK yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların aynı işletmeden olmamasına ve farklı sektörlerden olmasına dikkat edilmiştir.

Katılımcılara çalışmanın amacını içeren bilgiler çalışma öncesinde bildirilmiştir. Veriler yüz yüze ya da uzaktan görüşme ile elde edilmiştir. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile seçildiğinden görüşmeler daha çok sohbet havasında geçmiş olup konu farklı perspektiflerden de değerlendirilmiştir. Bu görüşmeler yazıya dökülerek analiz için hazır hale getirilmiştir.

4. Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışanlara yönelik algısı ölçülmeye çalışılmış olup araştırma kapsamında kullanılan mülakat soruları iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda insan kaynakları yöneticilerine yönelik demografik sorular ikinci kısımda ise bumerang çalışan algılarına yönelik araştırma soruları yer almaktadır.

4.1. Katılımcılar ile ilgili bulgular

Araştırmanın ilk aşamasında işe alım aşamasında söz sahibi olan insan kaynakları yöneticileri ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Tablo 1’de insan kaynakları yöneticilerine yönelik bilgiler verilmiştir.

Tablo 1

İnsan Kaynakları Yöneticisi ile İlgili Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Pozisyon	Toplam çalışma süresi	İşletmedeki çalışma süresi	Sektör	İK ile ilgili faaliyeti yürüten birimin adı	İK stratejisi	İK biriminin uyguladığı fonksiyonlar
K1	Erkek	Üst kademe	11 yıl ve daha fazlası	1-5 yıl	Gıda	İnsan kaynakları müdürlüğü	Var-Yazılı	İş analizi-insan kaynakları planlaması (ikp)-işe alım-eğitim ve geliştirme-performans yönetimi (py)-iş değerlendirme-kariyer yönetimi (ky)-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (ik bilgi sistemleri ve dijitalleşme)

Tablo 1 (Devamı)

K2	Erkek	Üst kademe	11 yıl ve daha fazlası	11 yıl ve daha fazlası	Enerji dağıtım	İnsan kaynakları ve yönetim sistemleri birimi	Var-Yazılı	İşe alım-eğitim ve geliştirme-ış değerlendirme-py-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (organizasyonel gelişim-ISO yönetim sistemleri-süreç gözden geçirme-yasal mevzuat analizi-stratejik planlama)
K3	Erkek	Orta kademe	11 yıl ve daha fazlası	6-10 yıl	Gıda	İnsan kaynakları direktörlüğü	Var-Yazılı	İş analizi-ikp-işe alım-eğitim ve geliştirme-py-iş değerlendirme-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (yetenek yönetimi, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları iş ortaklığı)
K4	Kadın	Orta kademe	1-5 yıl	1-5 yıl	Hizmet	İnsan kaynakları departmanı	Yok	İşe alım-eğitim ve geliştirme-py-diğer (personel devam kontrol sistemi (pdks), oryantasyon, çalışan ilişkileri, dernek süreçleri)
K5	Erkek	Orta kademe	11 yıl ve daha fazlası	11 yıl ve daha fazlası	İklimlendirme	İnsan kaynakları müdürlüğü	Var-Yazılı	İş analizi-ikp-işe alım-py-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (sendikal ilişkiler)
K6	Kadın	Üst kademe	6-10 yıl	1-5 yıl	Otomotiv	İnsan kaynakları müdürlüğü	Var-Yazılı değil	İş analizi-ikp-işe alım-eğitim ve geliştirme-py-iş değerlendirme-ky-ücret yönetimi-bordrolama-özlük işleri-diğer (dijital ik)
K7	Kadın	Orta kademe	1-5 yıl	1-5 yıl	Tekstil	İnsan kaynakları müdürlüğü	Yok	İkp-işe alım-eğitim ve geliştirme-bordrolama-özlük işleri

Araştırmanın ilk aşamasında işe alım aşamasında söz sahibi olan insan kaynakları yöneticileri ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. 7 insan kaynakları yöneticisi ile mülakat yapılmış olup insan kaynakları yöneticilerinin 3'ü kadın 4'ü erkektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin 4'ü orta kademe yönetici olup 3'ü üst kademe yöneticidir.

Araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin toplam çalışma süresinin ve işletmedeki toplam çalışma süresinin incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Mülakat yapılan 7 insan kaynakları yöneticisinden 2'si 1-5 yıl, 1'i 6-10 yıl ve 4'ü 11 yıl ve daha fazla toplam çalışma süresine sahiptir. Katılımcılardan 4'ü 1-5 yıl, 1'i 6-10 yıl ve 2'si 10 yıl ve daha fazla kurumda çalışma süresine sahiptir.

Her katılımcının ayrı sektörlerden olmasına dikkat edilmiş olup kolayda örnekleme yöntemi ile katılımcılara ulaşıldığından 2'si gıda sektöründen, 1'i enerji dağıtım sektöründen, 1'i hizmet sektöründen, 1'i iklimlendirme sektöründen, 1'i otomotiv sektöründen ve 1'i tekstil sektöründen seçilmiştir.

Bumerang çalışanlara karşı algının ölçülmesinde kurumda insan kaynakları biriminin ne konumda yer aldığı konu açısından önemli görülmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden hareketle 4 katılımcı birimlerini İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 1 katılımcı İnsan Kaynakları Departmanı, 1 katılımcı İnsan Kaynakları Direktörlüğü ve 1 katılımcı ise İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri olarak tanımlamıştır.

Kurumların insan kaynakları birimini nasıl konumlandığına yanında insan kaynakları stratejilerinin varlığının da çalışma için bir fikir oluşturacağı düşünülmektedir. Katılımcılardan 2'si bir insan kaynakları stratejilerinin olmadığını belirtirken, 4'ü insan kaynakları stratejisinin varlığını ve yazılı olduğunu 1 katılımcı ise bir insan kaynakları stratejinin olduğunu fakat yazılı olmadığını belirtmiştir.

Bumerang çalışan kavramının insan kaynaklarının yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve işe alım fonksiyonları ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde katılımların birimlerinde aktif olarak karşılık bulan İK fonksiyonlarının da belirtilmesi gerektiği düşünülmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerinin belirttiklerine göre birimlerinde; 4 katılımcı iş analizi, 7 katılımcı işe alım, 6 katılımcı performans yönetimi, 5 katılımcı kariyer yönetimi, 5 katılımcı İKP, 5 katılımcı özlük işlemleri, 6 katılımcı eğitim ve geliştirme, 4 katılımcı iş değerlendirme, 5 katılımcı ücret yönetimi ve 6 katılımcı bordrolama fonksiyonlarının uygulandığını belirtmişlerdir.

4.2. Bumerang çalışanlar algısına ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci aşamasında işe alım aşamasında söz sahibi olan insan kaynakları yöneticilerinin “bumerang çalışan” istihdamına yönelik algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerine sorulan sorulara yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar arasında karşılaştırma yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yöneticileri “K” olarak belirtilmiş olup K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7 olarak sıralanmıştır. Bumerang çalışanlara yönelik sorulan sorulara ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlardan elde edilen bulgular şu şekildedir;

Tablo 2

İK Yöneticisinde Yetenek Yönetimi İfadesi (Tema 1)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Yetenek yönetimi kişinin iş yaşam döngüsünün tüm aşamalarını ve tüm deneyimlerini kapsar.	Genel anlamda yetenek yönetimi kişinin işe başlamasından itibaren işten ayrılışına kadar ki tüm süreçleri kapsayan bir uygulamadır.
K2	İnsanın kendisini ve sahip olduğu yetenekleri geliştirerek çevik bir organizasyonun içerisinde yer bulması.	
K3	Yetenekli çalışanların organizasyona çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi aynı zamanda yetenekleri globalleşme aracılığıyla ihraç etme anlamına geliyor.	
K4	Yetenek yönetimi, işe başlamadan itibaren ve işten çıkışına kadar devam eden süreç olarak ifade edilebilir.	
K5	Yetenek yönetimi ise elde tutmamız gereken, katma değeri artıracak yenilikler getirecek, liderlik yapabilecek potansiyelli çalışanların kurum içerisindeki süreçleridir.	
K6	Bizim için yetenek yönetimi kısaca çalışanın desteklenmesidir.	
K7	Yetenek yönetimi her birim için önem arz eden uygun pozisyona uygun kişilerin tespit edilmesi demektir.	

Tema 1 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetimi kavramını nasıl tanımladıkları tabloda belirtilmiştir. Yetenek yönetimi personelin işe başladığı andan itibaren yeteneklerinin geliştirilmesi, eğitilmesi, elde tutulması ve daha sonraki aşamalarına etki eden bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanın her aşamada desteklenmesi yetenek yönetimi olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3*Kullanılan Aday Sağlama Yolları (Tema 2)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	İç kaynaklarda bir süre açık kaldıktan sonra ilanlar LinkedIn ve kariyer.net gibi dış kaynaklara açılıyor.	Kurum özelinde değişiklikler gösterse de kurumlar genelde beyaz yaka ve yönetsel pozisyonlar için iç işe alım diğer pozisyonlar için ise online platformları ve dış kaynakları kullanma eğilimindedirler.
K2	Beyaz yaka ve üst kademe yöneticiler iç kaynaklardan temin edilmeye çalışmaktadır. Mavi yaka pozisyonlar için dış kaynaklar ve online kanallardan ulaşılan CV'ler kullanılmaktadır.	
K3	Yönetici pozisyonları için genellikle iç kaynaklar tercih edilmekle birlikte kariyer.net, linkedin ve danışmanlık firmaları kullanılmaktadır.	
K4	Gümrük müşavirleri sitesinde, kariyer.net, linkedin ve İŞKUR üzerinden ilana çıkabiliyoruz. Sektörden kaynaklı olarak tanıdık referansı bu konuda önemli.	
K5	Mavi yaka pozisyonlar için Kariyer.net, İŞKUR siteleri yanında çalışanlarımızın tanıdıkları için duyuru yapılıyor. Beyaz yaka için yazılı ve online başvuruları kabul ediyoruz.	
K6	Mavi yaka da başvuru formları, İŞKUR'dan ilan ya da toplu görüşme organizasyonları, yerel işçi bulma sitelerini, beyaz yaka da ise kariyer.net ve LinkedIn kullanıyoruz.	
K7	İç kaynaklardan temin edilemediğinde İŞKUR ve kariyer.net üzerinden ilana çıkıyoruz. Kuruma dışarıdan gelen iş başvuru formlarından adayları değerlendirebiliyoruz.	

Tema 2 Değerlendirme:

Kurumların hangi işe alım kanallarını kullandıkları hakkında insan kaynakları yöneticilerinin yanıtları tabloda gösterilmiştir. Kurumların sektör olarak özelleşmesinin dışında işe alım kanallarında genellikle mavi yaka-beyaz yaka ayrımına gittiği görülmektedir. K4 için hizmet verdiği sektörden hareketle referans aday sağlama yolu açısından ayırt edici bir faktördür. K1, K2, K3 ve K7 için beyaz yaka ve yönetici pozisyonları için iç işe alım kaynakları tercih edilmektedir. Her bir katılımcının verdiği yanıtlar incelendiğinde mavi yaka ve diğer pozisyonlar için LinkedIn, kariyer.net, İŞKUR gibi platformlar üzerinden başvuruların kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 4*İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeniden İşe Alım Görüşü (Tema 3)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Kurumdan ayrıldıktan sonraki ayrı kaldığı zamanla endeksli olarak bumerang çalışanların istihdamı faydalı bir uygulama olarak düşünülebilir.	Yeniden işe alınan personeller "Bumerang Çalışan" olarak adlandırılmaktadır. Bir takım dikkat edilmesi gereken noktalar olduğu görüşüyle birlikte faydalı ve giderek yaygınlaşan da bir uygulamadır.
K2	Kurumsal imaja ve çalışan bağlılığına katkı sağladığı için istifa ederek giden bazı personellerin tekrardan kuruma dönmesine izin verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	
K3	Ara ara kullandığımız ve yetenek olarak adlandırdığımız kişileri takip ettiğimiz faydalı bir uygulama.	
K4	Çıkış sürecine bağlı olarak değerlendirilebilir. Her çıkan aday bizim için potansiyel çalışan ve her işletme bizim için potansiyel gelecek iş yeri.	
K5	Ara ara kullandığımız bir yöntem olumlu yanlarının olduğunu söyleyebiliriz.	

Tablo 4 (Devamı)

K6	Bumerang çalışanın geçmiş deneyimleri, kurumsal imaja katkısı ve arkadaşları arasında olumlu bir etki oluşturduğundan avantajlı bir uygulama olarak değerlendirilebilir.
K7	Yeteri kadar tecrübeli birini bulamadığımız durumlarda eski çalışanları değerlendirebiliyoruz. Giderek kullanılan bir uygulama.

Tema 3 Değerlendirme:

“Bumerang çalışan” olarak adlandırılan yeniden işe alım uygulaması hakkında görüşleri sorulduğunda insan kaynakları yöneticilerinin verdiği cevaplar tabloda gösterilmiştir. Genel olarak faydalı ve kullanılan bir uygulama olduğu belirtilmiştir. Bumerangların belirli kriterlere bakılarak tercih edilebildikleri anlaşılmaktadır. K1 kurumdan ayrı kaldığı sürenin önemli olduğunu söylerken K3 çıkış nedenine dikkat çekmiştir. Faydalı ve kullanılan bir uygulama olduğu görüşü hakimdir. K2 kurumsal imajı olumlu anlamda etkilediğini ve kurumsal bağlılığı artırdığını söylerken, K6 içeride iyi bir firma olduğu algısı oluşturduğunu ve çalışanlar arasında olumlu bir etki bıraktığını söylemiştir.

Tablo 5

Yeniden İşe Alım Politikası ve Kurumların İstihdam Etme Eğiliminde Olduğu Bumerang Çalışan Profili (Tema 4)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Yeniden işe alımla alakalı ayrı bir işe alım politikamız yok. Kişinin işten ayrılma nedeni, ayrı kaldığı zaman dilimi, performansı ve gelişim alanlarına dikkat edilmelidir.	
K2	Yazılı olarak ayrı bir politikamız yok. Askerlik ya da evlilik gibi mecburi koşullar ile ayrılan personeller ihtiyaç doğrultusunda yeniden tercih edilebilmektedir.	
K3	Yazılı olarak yok. Performans ve potansiyel bizim için en önemlisi. Performans önemli ama bunun yanında kişinin kendi rolünden bir iki basamak daha yukarıdaki işi yapabilecek kapasiteye sahip olmasını bekliyoruz	Yazılı olarak bir yeniden işe alım politikası mevcut değildir. Kişinin işten ayrılma nedeni, kurumdan ayrı kaldığı zaman dilimi, performansı, potansiyeli, kurumun personele olan ihtiyacı ve pozisyonun önemi insan kaynakları yöneticilerine eski çalışanın tercih edilip edilmemesi konusunda fikir vermektedir.
K4	Yazılı olarak yok. Genellikle kişiler kendileri geri dönme taleplerinde bulunuyorlar. Performans, kurumdaki çalışan ihtiyacı ve ücret gibi faktörler önemli oluyor.	
K5	Yazılı olmayan bir kuralımız var. Potansiyeli, performansı, ayrılma ve geri dönme sebepleri bu kişileri yeniden tercih etmede önemli.	
K6	Yazılı olarak bir politikamız yok. Performans artı potansiyel olarak ilerleyebiliyoruz.	
K7	Hayır yazılı olarak yok. Pozisyonun önemi ve pozisyonun kapanma süresi uzadığı zaman daha fazla bu alanda kendi adıma rapor tutup bu alanda tercih ediyoruz.	

Tema 4 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticilerinin yeniden işe alım politikaları ve yeniden işe alım yaparken dikkat ettikleri noktalara tabloda yer verilmiştir. Kurumların genelde yazılı olarak bir yeniden işe alım politikalarının olmadığı belirtilmiş olup bumerang çalışanların da yine ilk defa işe başlıyormuş gibi süreçlerden geçtiği ifade edilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin genel olarak bumerang çalışanları istihdam ederken bumerangın performansına, potansiyeline, işten ayrılma sebeplerine, kurumdan ayrı kaldığı zaman dilimlerine dikkat ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 6*Mevcutta Bulunan Yeniden İşe Alınan Bumerang Çalışanlar (Tema 5)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Yönetmel pozisyonlarda eğer adaylar aynı performansa sahipse tercih edilebilir ama bir öncelik yoktur. Bumerangın organizasyonu tanınması, şirket kültürüne adaptasyonu, performans çıktıları, potansiyeli ve karakteri hakkında bilgi sahibi olunması bumerangların tercih edilme sebepleri arasında sayılabilir.	Kurumların bumerang çalışanları istihdam ettiği görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışanları eski performansları ve potansiyellerinden hareketle yeniden istihdam etme eğiliminde oldukları belirtilmiştir.
K2	Evet var. Bu kişilerin performansları ve potansiyellerine güvendiğimiz için yeniden işe alındılar.	
K3	Evet var. Bu kişileri yeniden istihdam etmemizin sebebi ise yetenekli ve işinde uzman olmaları. Ayrıca örgüt kültürüne uyum sağlamaları tabi ki de.	
K4	Evet var. Performansı kişilerle yeniden çalışmamız anlamında etkili bir faktör.	
K5	Evet var. Çalışan bağlılığına, örgüt kültürüne, çalışan motivasyonuna fayda sağlayacak performansı ve potansiyeli yüksek kişiler tercih edilebiliyor.	
K6	Evet var. Geçmiş performansları, potansiyelleri, kurum içindeki uyumu, örgüt kültürünü bilmesi vb. Sebepler nedeniyle yeniden istihdam edebiliyoruz.	
K7	Evet var. Genellikle geri dönen çalışanların pozisyonları nedeniyle eğer kritik ve önemli bir pozisyondaysa geri dönüşler sağlanabiliyor.	

Tema 5 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerden hareketle kurumların hepsinde bumerang çalışan istihdam ettikleri öğrenilmiştir. K1 ve K7 pozisyonlar için bumerang çalışanları tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Performansın yanı sıra kurum aidiyeti, kurum kültürünü bilmesi ve kişinin tanınması da eski çalışanları yeniden tercih etmelerinin yaygın nedenleri arasındadır.

Tablo 7*Uygun Koşullar Altında Bumeranglar ile Çalışmak (Tema 6)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Karakterini ve performansını bildiğim kişilerle çalışmak isterdim.	İnsan kaynakları yöneticileri performansından ve kalitesinden emin olduğu eski çalışanları ile yeniden çalışma eğilimindedirler.
K2	Eğer çok ihtiyacım varsa ve gerçekten kalitesini güvendiğim birisiyse çalışmak isterim.	
K3	Eğer olmasaydı da bu çalışanlarla yeniden çalışmak isterdim.	
K4	Bence bu konuda eski çalışanlar uyum sağlamada daha kolay adapte olabiliyorlar ve onları seçmek risksiz. Olmazsa olmaz değil ama faydalılar.	
K5	Çalışandan memnunsam bizde iz bıraktıysa, potansiyel ve performansı yüksekse, geri dönüşündeki samimiyeti ile ilişkili olarak çalışmak isterim.	
K6	Katma değeri yüksek bir personel ise çalışmak isterdim.	
K7	Kişi kurumdan ayrı kaldığı zaman içerisinde farklı deneyimler ve bakış açısı elde etmiş olabilir. Tercih edilebilir.	

Tema 6 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerden hareketle yöneticilerin eski çalışanları ile yeniden çalışmaya sıcak baktıkları söylenebilir. K4 eski çalışanların yeni alınan çalışanlara nazaran daha risksiz olduğuna, kurum için faydalı olabileceğine aynı zamanda da olmazsa olmaz olmadıklarına dikkat çekmiştir.

Tablo 8

Yeniden İşe Alımda Mavi Yaka-Beyaz Yaka Ayrımı (Tema 7)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Hayır bir ayrım söz konusu değil.	Mavi yaka ve beyaz yaka da yeniden işe alım konusunda bir ayrım söz konusu olmadığı görülmektedir.
K2	Kurum açısından yeni yeni böyle bir ayrıma gidiyoruz.	
K3	Hayır herkese eşit fırsat sağlıyoruz. Mavi yaka da ayrılıktan itibaren bir sürenin geçmesi bekleniyor sadece.	
K4	Resmi olarak bir ayrılık söz konusu değil fakat beklenti anlamında mavi yakada performansın, beyaz yaka da ise karşılıklı katma değer sağlanması ve performans etkenlerdendir.	
K5	İkisi içinde ortak beklentiler var, bir ayrım söz konusu değil.	
K6	Her iki personel grubu için yeniden çalışanları istihdam edebiliriz. Bir ayrım söz konusu değil.	
K7	Mavi yaka ve beyaz yaka ayrımı yok. Pozisyonun ne kadar kritik olduğu önemli oluyor.	

Tema 7 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri yeniden işe alım kararında mavi yaka ve beyaz yaka arasında bir ayrıma gidilmediğini genel olarak belirtmişlerdir. K2 kurum açısından yavaş yavaş yaka bağlamında bir ayrıma gidildiğini belirtmiştir. K3 ve K4 mavi yaka ve beyaz yaka pozisyonlar için beklentilerin birbirinden farklılaştığına dikkat çekmiştir.

Tablo 9

Yeniden İşe Alımın Olumlu ve Olumsuz Etkileri (Tema 8)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Örgüt kültürü ve diğer personeller arasında değer veriyor etkisi oluşturur. Daha önce yaşamış olduğu çatışmalar olumsuz olarak yansıyabilir, kendini geliştirmeme, öğrenmeme gibi durumlar ortaya çıkabilir.	Örgüt kültürüne etkisi yeniden işe alım kavramının en yaygın olumlu katkılarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri maliyetler açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmişlerdir. Bu anlamda bumerang çalışanın maliyetleri azaltma açısından tercih edilen bir uygulama değildir. Olumsuz etkileri arasında disiplini kaybetmiş ve öğrenmeye açık olmama durumu olabileceği belirtilmiştir.
K2	Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından faydalı olduğunu düşünüyorum. Eski bildiklerini ve alışkanlıklarını değiştirmekte direnç gösterebilir. Bumerangların adaptasyon sorunları daha fazla olabilir ve değişimi kabullenmeme durumu ortaya çıkabilir. Bumerangların bu anlamda daha fazla riski vardır.	
K3	Yeniden işe alım kuruma bağlılık, kuruma ait bir imaj ve örgüt kültürü, çalışanların kuruma duyduğu aidiyeti geliştiriyor. İSG ya da oryantasyon açısından zaman kaybı olabilir ama yeniden bir eğitim gerektiremeyebilir.	

Tablo 9 (Devamı)

K4	Olumlu açısından değerlendirdiğimde örgüt kültürüne kolay uyum sağlar, süreç ve işleyişleri daha iyi biliyorlar. Yani disiplini kaybetmiş olabiliyorlar. Diğerlerini ayrılmaya ve ayrılırsa geri dönebileceği konusunda cesaretlendirebiliyorlar.
K5	Diğer çalışanlar açısından kurum içerisinde tercih edilebilirlik örgüt kültürü açısından faydalı olabilir. Sürprizleri ortadan kaldırır. Kaybettiklerinde üzüldüğümüz kişiler olduğunda insanlar arasında olumlu ve pozitif bir etkisi var.
K6	Kurumumuzu bildiği için oryantasyon süreci daha kısa sürer. Kullanılan eğitimleri biliyor, ilişkileri daha önceden deneyimlemiş. Her yönü ile avantajlı oluyor. Kuruma dinamizm, geri bildirim katıyor. Olumsuz açıdan şu ana kadar rastlamadım.
K7	Örgüte bağlılık ve bumerang çalışanların kurumu bilmesi olumlu olarak değerlendirilebilir. İK alanında fonksiyonlar bazında değerlendirecek olursak emeklinin işe başlaması ve sonrasında ayrılması konusunda zaman kaybına sebep olabilir.

Tema 8 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticilerinin tümü yeniden işe alımın faydalı yönlerinden bahsederken örgüt kültürüne değinmişlerdir. Diğer personeller arasında olumlu bir etki oluşturduğu, kurumsal imaja katkı sağladığı belirtilmiştir. Hiçbir personelin iş yerinde kalma garantisi olmadığından işten çıkış oranlarına bir etkisi olmadığı belirtilmiş ve risk olarak görülmemektedir. Olumsuz etkileri arasında K1, K2 ve K4 bumerang çalışanların adaptasyon sorunları ve disiplin kaybetmiş olabileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, insan kaynakları maliyetleri anlamında bumerang çalışan istihdam etmenin anlamlı bir farklılık oluşturmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 10*Bumerang İstihdamında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar (Tema 9)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Kişinin önceki performansı, iş yapma şekilleri ve kişinin karakteristik özellikleri bumerang istihdamı yaparken dikkat edilen noktalardır.	Bumeranglar yeniden istihdam edilirken işten ayrılış sebebi, işten ayrılış türü ve performansı dikkat edilen faktörlerdendir.
K2	Ayrılış şekli, sebebi, performansı ve kurumda ayrı kaldığı süre önemlidir. Değişim olduğundan performans çok ayrıştırıcı değil.	
K3	İşten çıkış sebebi, performans ve potansiyeli ve duygusal dayanıklılığı yüksek kişileri tercih ederim.	
K4	İşten çıkış nedeni ve çıkış mülakatları önemli, davranış değişikliği olumsuz açıdan olursa, iş süreçlerinden memnun değilsek seçmemeye gayret gösteriyoruz.	
K5	İşten ayrılış sebepleri, geri dönme nedenleri, geçmiş performans göstergeleri, ilerisi için ne kadar potansiyel olabilir. Bize katma değer sağlayan çalışanlar olabilir. Kültürü davranışsal göstergelerimize uyumlu olmalı.	

Tablo 10 (Devamı)

K6	Çıkış nedeni, insanı ilişkileri, takım çalışmasına yatkın olması, yüz kızartıcı bir suç nedeniyle ya da disiplin nedeni ile çıkartılmamış olması gerekir.
K7	Çalışanın çok yetenekli olması mantıklı bir seçim olamayabiliyor çünkü kısa bir süre sonra yine ayılma niyetine girebiliyor. İşletme değerleri ile uyumlu olmalı.

Tema 9 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri, bumerang çalışanları istihdam ederken işten çıkış nedenine ve şekline dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. K7 çalışanların çok yetenekli olmalarının onları yeniden istihdam için yeterli bir sebep olmadığını kısa süre sonra yeniden ayrılma niyetine girme ihtimalleri olduğundan ve K2 ise değişim sürekli gerçekleştiğinden geçmiş performansın çok dikkat edilmeyen bir etken olduğundan bahsetmiştir.

Tablo 11

Bumerang İstihdamının Kurumda Yaygınlaşması (Tema 10)

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Genel olarak organizasyonlarda yaygınlaşması gerektiğini düşünüyorum. Tabi bir denge usulünde olmalı. İşin kriterlerine göre dikkat edilmelidir.	Bumerang çalışan istihdam etme kurumlar için faydaları ve katkıları olan bir uygulama olmakla birlikte olmazsa olmaz bir uygulama da değildir.
K2	Yaygınlaşması taraftarı değiliz. Şirket içinde pozitif etki yaratacak kişilerse tercih edilebilir. Durumu ve nedenini biliyorsak tercih konusu olabilir.	
K3	İlla da olmalı değil ama sırf işten çıktığı için kişinin yeniden alınmaması bence yersiz. Bu dönemde firmaların yeteneği bulunduğu an sarılması gerekiyor artık.	
K4	İşletmede çok fazla yaygınlaşmaması görüşündeyim. Bu giriş çıkış oranlarını etkileyecek bir faktör. Nasıl olsa geri döneceğiz bakış açısını oluşturuyor diğerleri arasında da.	
K5	Faydalı bir uygulama olduğunu düşünüyorum çünkü mevcutta çalışan bir personeline ayrılık ihtimali var.	
K6	Evet olabilir. Kendi işletmemiz için konuşursam bizde yeterli seviyede ama diğer kurumlarda da oldukça yaygınlaştı.	
K7	Ben çok olumsuz bakmıyorum. Gidip gelmek ve arada farklılıklara tanık olmakta faydalı olabiliyor.	

Tema 10 Değerlendirme:

İnsan kaynakları yöneticileri arasında bumerang çalışanların yaygınlaşması konusunda 2 ayrı fikir olduğunu söylemek gerekir. İnsan kaynakları yöneticilerinden K1, K5, K6 ve K7 bu uygulamanın gerekli olduğundan bahsederken K2, K3 ve K4 ise uygulamanın çok fazla gerekli olmadığından fakat gerekli durumlarda ve iş durumuna göre uygulanabileceğini belirtilmiştir.

Tablo 12*Ekleme İstenilenler (Tema 11)*

Katılımcı	İfadeler	Genel Değerlendirme
K1	Mavi yaka konusunda bir şey söylemek gerekirse mevcut işleyişi verimli bir şekilde arttırsın sistemleri bilen kişiyi geri almayı tercih ederim. İK Planlaması ve her şeyin denge usulünde olması gereklidir.	İnsan kaynakları yöneticileri yeniden işe alımı bu süreci suistimal etmedikleri sürece tercih ettiklerini belirtmişlerdir.
K2	Bumerangların kalıcı olduğunu düşünmüyorum. Kısa süre içerisinde şirkete fayda sağlar, misyonunu tamamlar ve gider. Ayrılan personelin uzun süreli bir daha kurumda kalacağını düşünmüyorum.	
K3	Mesela EYT çıktı bu sebeple kişiler işlerine devam ediyor. Devletin emekli çalışanları istihdam ettiğimizde bize sunduğu bir teşvik var. Yeniden istihdam etme konusunda EYT'li çalışanları pek tercih etmiyorum. EYT'li olanları bumerang olarak değerlendirsek süre burada önemli bu suistimal edilebildiğinden pek fazla EYT'li çalışanları istihdam etme taraftarı değilim.	
K4	İşletmenin ve kişinin özelliklerine bağlı olarak değişiyor her işletme için çok gerekli bir kavram olarak gelmiyor.	
K5	-	
K6	-	
K7	-	

İnsan kaynakları yöneticilerinden alınan ek görüşler, “bumerang çalışan” istihdam edilmesinin kuruma ve istihdam edilecek potansiyele göre farklılık gösterse de bazı riskler taşıyabileceğini göstermektedir. Özellikle işleyişi bozabilecek ya da suistimal etme davranışlarına yol açabilecek kişilerin istihdamı, yöneticiler tarafından bir risk olarak değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte, bumerang çalışanların kurum için faydalı olabileceği ancak diğer çalışanlardan ayrı değerlendirilmemesi ve dengeli bir şekilde süreçlerin yönetilmesi gerektiği görüşü yaygın bir şekilde ifade edilmiştir. Bu bulgu, bumerang çalışanların yeniden istihdam edilmesinin kurumlar için önemli bir avantaj sunarken, doğru bir yönetim ve dikkatli bir değerlendirme süreci gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, her çalışanın kurumdan ayrılma ihtimali göz önünde bulundurulduğunda bumerang çalışanların istihdamı doğru bir strateji ve değerlendirme ile yönetilmelidir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz iş dünyasında, çalışanların özelliklerindeki değişimler ve teknolojik gelişmeler işveren ve çalışan olmak üzere iş yaşamının taraflarının birbirlerinden beklentilerini farklılaştırmıştır. Çalışanlar kişisel gelişimlerini tamamlamak ve kariyerlerini oluşturmak amacıyla kimi zaman kendi istekleriyle kimi zaman da zorunlu sebeplerden dolayı kurumlarından ayrılmaktadırlar. Bu çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin bumerang çalışanlara yönelik algısını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma 2 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında insan kaynakları yöneticilerine ait demografik veriler ele alınmıştır. Yöneticilerin farklı sektörlerden seçilmesine dikkat edilmiş olup genel olarak kurumların bir insan kaynakları stratejine sahip olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları departmanlarının adlandırılmasında farklılık olsa da genel olarak uygulanan fonksiyonlar büyük oranda benzerlik göstermektedir. Kurumların farklı sektörlerden seçilmesine dikkat edilmiş olup, sektörlerdeki farklılıklar bumerang çalışanlara bakış açısında bir değişiklik oluşturmamaktadır.

Araştırmanın ikinci aşamasında mülakatlar ile elde edilen bilgilere göre İK Yöneticilerinin bumerang çalışanların kuruma geri dönüşlerinin sağlayacağı faydaların bilincinde oldukları gözlemlenmiştir. Özellikle bumerang çalışanların örgüt kültürüne aşina olmaları, hızlı adaptasyon süreçleri, daha kısa işe alım ve eğitim süreçlerinin olması, çalışanların geçmiş performansları hakkında bilgi sahibi olunması, geçmiş deneyimlerin kuruma sağladığı katkılar ve bumerangların yeniden istihdamının şirketin imajı üzerinde olumlu bir etki oluşturması İK yöneticilerinin bumerang çalışanları tercih etmelerinde önemli bir etken olmuştur. Bu bulgu, bumerang çalışanların yalnızca geri dönme süreçlerinde değil, aynı zamanda organizasyon içindeki diğer rollerinde de dengeli ve adil bir yaklaşımın önem taşıdığını göstermektedir.

Bununla birlikte, eski çalışanların yeniden işe alım kararında dikkat edilmesi gereken faktörler arasında, çalışanların kurumdan ayrı kaldıkları süre, ayrılma sebepleri, performansları ve potansiyelleri gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak bumerang çalışan istihdam edilmesi, genel olarak insan kaynakları yöneticileri tarafından faydalı bir strateji olarak değerlendirilmekle birlikte, bu uygulama insan kaynakları yöneticileri arasında bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Bununla birlikte bumerang çalışanların diğer çalışanlardan ayırtırılmaması ve hem diğer çalışanlar hem de aday kaynaklarının değerlendirilmesinde nesnel bir değerlendirme yapılması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Literatürde bumerang çalışanlar konusunda yapılan kavramsal araştırmalar olmakla birlikte tarafların değerlendirmelerine dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın, alana katkı sağlamasının yanında gelecekte yapılacak araştırmalar için temel oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın sınırlı sayıda katılımcı ile yapılan mülakatlarla gerçekleştirildiği değerlendirildiğinde ilerleyen araştırmaların daha geniş örneklem ve farklı yöntemlerle desteklenmesi gerektiği söylenebilir.

Kaynakça

- Altunay, E., Oral, G., & Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Apy, F. A., & Ryckman, J. (2014). Boomerang hiring: Would you rehire a past employee? *Employment Relations Today*, 41(3), 13-19
- Arnold, J. D., Iddekinge, Ç. H. V., Campion, M. C., & Bauer, T. N. (2021). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. *Journal of Management*, 47(8), 2198-2225.
- ASAE Center (2021). *Pros and cons of boomerang hires*. Erişim adresi: Pros and Cons of 'Boomerang' Hires (asaecenter.org) (16.01.2023).
- Badal, J. (2006, October 15). More "boomerangs" return to old jobs. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/SB116086993499893095>
- Baum, N. (2024). When the boomerang employee tries to return. *Physicians Practice*, 1-17.
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2016). The end is the begining- the role of residual affective commitment in former interns' intention to return and Word of mouth. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 833-848.
- Caraher, L. (2017). *The boomerang principle: Inspire lifetime loyalty from your employees*. New York.: Taylor&Francis.
- Chadbone, D. (2022, August 31). The rise of the boomerang employee trend. *Moorepay*.
- Christian, A. (2022, August 11). The employees returning after quitting. *BBC Worklife*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220809-the-boomerang-employees-returning-after-quitting?ysclid=mci4f5w5ic599581442>
- Dachner, A. M., & Makarius, E. (2022). Follow the trails: A path to systematically designing corporate alumni programs. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100897>
- Duff, A., & Barragan, S. (2015). Making a comeback: Best practices in boomerang hiring. *The National Journal of Human Resource Management*. <https://www.hrreporter.com/news/hr-news/making-a-comeback/280751>
- Finans Gündem. (2022). Bumerang çalışanlar. Finans Gündem. <https://www.finansgundem.com/haber/bumerang-calisanlar/1682100>
- Gajendran, R., & Somaya, D. (Mart, 2016). Employees Leave Good Bosses Nearly as Often as Bad Ones. *Human Business Review*.
- Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W., & Semedo, C. (2017). Employee turnover and strategies for retention. In J. Smith & R. Brown (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 350-375). Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118972472.ch21>
- Günsüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2019). Akademisyenlerin yetenek yönetimi algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14.
- Half, R. (2016). *Bulletin, Strategic Finance*.
- Half, R. (2022, January 10). How and why to embrace boomerang hiring. *Robert Half*. <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/boomerang-employees-talent-can-come-back-to-you-so-be-ready-to-catch-it>

- Harvard Business Review. (2014). Bumerang çalışanlarınıza kapılarınızı kapatmayın. *Harvard Business Review Türkiye*. <https://turkiye.harvardbusinessreview.org/bumerang-calisanlarina-kapilarinizi-kapatmayin>
- Hawkes, R. (2020, Şubat 5). What are boomerang employees (and should you hire them?). Elevate. <https://www.elevatedirect.com/tag/boomerang-employee/>
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2013). *Görev süreleri: Yeni işçi işveren sözleşmesi*. Harvard Business Review (Kasım, 2022). İstanbul.
- Kalaycı, Z. (2024, Mayıs). *Bumerang çalışanları*. <https://tr.linkedin.com/pulse/bumerang-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1-zafer-kalayci-bn9qe>
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Keller, J. R., Kehoe, R., Bidwell, M., Collings, D., & Myer, A. (2019). In with the old? Examining when boomerang employees outperform new hires. *Academy of Management Journal*, 1-63.
- Kulik, C. T., Rae, B., Sardeshmukh, S. R., & Perera, S. (2014). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54(6), 893-912. <https://doi.org/10.1002/hrm.21642>
- Kumavat, P. P. (2012). Boomerang of employees: "The strategic way of filling the organizational talent gap". *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 1(2).
- Küçük, H. D. (2019). *İşletmelerin bumerang çalışanlara ilişkin işe alım politikalarının mevcut çalışanların bağlılık düzeyine etkisi: İstanbul ve Kocaeli illerinde görgül bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi].
- Martin, M. (2016). *Strategies to retain employees in the insurance industry* [Doktora tezi, Scholar Works] (2847).
- Maurer, R. (2015, Eylül 23). Attitude on rehiring boomerang workers changing. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/rehiring-boomerang-workers.aspx>
- Oksijen. (2022, Ağustos). İstifa ettikleri işlere dönenlerin sayısı artıyor. *Oksijen*. <https://gazeteoksijen.com/dunya/istifa-ettikleri-islere-donenlerin-sayisi-artiyor-bumerang-calisanlar-159863>
- Otto, N. (2015, Eylül 4). Employers increasingly open to catching boomerang employees. *Employee Benefit News*. <https://www.benefitnews.com/news/employers-increasingly-open-to-catching-boomerang-employees>
- Özçelik Sözer, B. (2017). İşten ayrılani geri alır mısınız? *Burcu Özçelik Blogu*. <https://burcuozcelik.wordpress.com/2017/06/12/isten-ayrilani-geri-alir-misiniz/>
- Paulsen, E. (2022). Boomerang employees: The pros, the cons and how to uncover their potential. *Quantum Workplace*. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/boomerang-employees>
- Pierre, R. R. (2019). *A phenomenological study of the boomerang-employment experience of scientists and engineers*. [Doktora tezi] Proquest (10974392).
- Ponomareva, N. (2022). What are the pros and cons of hiring boomerang employees? *Horizons*. <https://nhglobalpartners.com/boomerang-employees/>

- Prakoso, Y. (2024). Boomerang employee sabagai model alternatif untuk rekrutmen sumber daya manusia. (Studi kasus: PT Delta Jakarta, TBK). *Hope Economic Journal (Mega)*, 2(2), 268-282.
- Raj, S. V., & Hundekar, S. G. (2013). Developing a successful rehiring model. *Internation Research Journal of Social Sciences*, 2(6).
- Rao, G. V., & Priyadarshini, K. I. (2017). Some insights into procedures and practices to acquire the right talent. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 34-39.
- Raveendra, P. V., & Satish, Y. M. (2022). Boomerang hiring: Strategy for sustainable development in COVID-19 era. *Human Systems Management*, (41), 277-282.
- Sessiz istifa ile artan bumerang gündemi. (2023, Kasım). *HR Dergi*. <https://hrdergi.com/sessiz-istifa-ile-artan-bumerang-calisan-gundemi>
- Sharma, N. (2018). Role of corporate communication in boomerang. *European Journal of Economics and Businnes Studies*, 4(1), 66-78.
- Shipp, A., Furst-Hollaway, S., Harris, T. B., & Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to condider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67, 421-462.
- Snyder, D. G., Stewart, V. R., & Shea, C. T. (2020). Hello again. Managing talent with boomerang employees. *Human Reseour Manage*, 1-18.
- Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, T. B., & Gardne, R. G. (2017). Employees on the rebound: Extending the carees literatüre to include boomerang employment. *Journal of Applied Pyschology*, <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000200>
- Tian, Z., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Y. (2022). The generative mechanism of boomerang intention: From the perspective of legacy identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 807887.
- Vestal, K. (2006, Ekim). Ex-Employees: Can they come back? *Lessons Learned*. 6-14.
- Vozza, S. (2022, February 9). Why you should welcome back boomerang employees. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/why-you-should-welcome-back-boomerang-employees.aspx>
- Wisenberg Brin, D. (2018, May 2). Catching a boomerang? Pros and cons of rehiring former employees. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/catching-a-boomerang.aspx>
- Workforce Institute. (2015, September 2). Are your boomerangs welcomed back? *The Workforce Institute at UKG*. <https://workforceinstitute.org/are-your-boomerangs-welcomed-back/>

Makale Bilgi Formu

Yazarların Katkıları: Saliha Merve Ardiç; çalışmanın konsepti ve tasarımı, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması, yazı taslağının oluşturulması, teknik destek ve literatür tarama süreçlerine katkıda bulunmuştur. Prof. Dr. Yasemin Özdemir; çalışmanın konsepti ve tasarımı, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması, teknik destek, içeriğin eleştirel olarak incelenmesi süreçlerine katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.