

---

# İSTİHDAMIN KORUNMASI VE İŞTEN ÇIKARILANLARA UYGULANAN YARDIMLAR

**Dr. H. Bader ARSLAN**  
Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi  
harslan@politics.ankara.edu.tr

**Dr. Dilber ULAŞ**  
Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi  
ulas@politics.ankara.edu.tr

---

## ÖZET

*İşsizlik temel olarak işgücü piyasasındaki düzenlemelerin bir sonucudur. İşten çıkarmalar birleşmeler, satın almalar, işletmelerin küçülmeleri ve ele geçirmeler sonucunda meydana gelmektedir. Aktif programlar istihdam fırsatlarını arttırmakta ve işgücünün yeniden eğitilmesi ile işgücü tedariki kalitesinin artırılması, işgücü talebinin artırılması, çalışanların işe uyumunun sağlanması gibi istihdamı, verimliliği teşvik eden geniş faaliyet düzenlemelerini içermektedir. Pasif programlar ise işsizlik sigortası ya da işsizliğin finansal zorluğunun hafifletilmesini içermektedir. Bu çalışmanın amacı, istihdam yapısındaki değişiklikleri, aktif-pasif işsizlik yardımı programlarını incelemek ve bazı ülkelerdeki işsizlik yardımı programlarını değerlendirmektir.*

## ABSTRACT

*Unemployment is primarily a consequence of labour market regulation. Redundancy caused by merger, acquisition, downsizing and takeover. Active Programs can contribute to increase employment opportunities and include a wide range of activities to stimulate employment and productivity such as increasing the quality of labor supply with retraining, increasing labor demand or improving the matching of workers to jobs. However, passive programs include unemployment insurance or designed to mitigate the financial hardships of the unemployed. The purpose of this study is to examine the changes in employment structure and the active - passive unemployment aid programs and evaluate unemployment aid programs in some countries.*

## GİRİŞ

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri ekonomik ve sosyal çevredeki değişimlerin sonucunda, istihdam ilişkisinin yapısı, örgütlere ve çalışanlara önemli etkilerde bulunan bir takım köklü değişikliklere uğramaktadır (De Vos, Buyens ve Chalk, 2003:4). Bu çerçevede, modern istihdam ilişkisini tanımlamada, psikolojik sözleşme çok daha önemli bir rol oynamaktadır (Degorre ve Reynaud, 2003:4). Günümüzün piyasa koşulları ileri teknoloji ve düşük maliyetle üretimi, pazar payının artırılmasını, daha fazla kârlılık ve değişen koşullara göre esnekliği öngörmektedir. İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, yıkılan ekonomilerini yeniden inşa etmek amacıyla hızlı bir gayret içine giren ve bu nedenle yoğun işgücüne ihtiyaç duyan ülkeler, 1970'li yıllarda yaşanan ekonomik krizlerin ve ardından rağbet görmeye başlayan neo-liberal politikaların etkisiyle son yılların en büyük sorunlarından biri olan işsizlikle yüzleşmeye başlamışlardır. Örneğin 1960-1973 döneminde, İngiltere, Fransa, Almanya ve İtalya'da işsizlik oranı ortalaması %2.3 düzeyinde kalmışken, aynı oran 1973-1990 dönemi için %6.8, 1990-2000 için %9.4 olarak gerçekleşmiştir (U.S. Department of Labor, 2004). ILO'nun 2000 yılı verilerine göre dünyada işsiz ya da atıl şekilde istihdam edilen yaklaşık 1 milyar insan vardır. Bu, dünya işgücünün üçte biri kadar bir nüfusu temsil etmektedir. Resmi verilere göre, 150 milyon dolayında insan işsizdir ve iş aramaktadır; 750-900 milyon dolayında insan ise ya yaşam düzeyinin altında ücret almakta, ya da tam zamanlı çalışmamakta, ancak daha uzun süre çalışmak istemektedir (ILO, 2000: 147). 2000 yılından bu yana yaşanan küresel ekonomik durgunlukla

birlikte bu sayıların daha da yükselmiş olduğu düşünülebilir.

Günümüzde işsizliğe neden olan faktörlerden biri de yeniden yapılanma olgusudur. İşletmelerin birleşme, satın alma, örgütsel küçülme, yalınlaşma gibi girişimleri, çoğu zaman, mevcut işgücünü azaltmaları sonucunu doğurmaktadır. 1990-2000 arası dönemde Avrupa'da finans sektöründe yaklaşık 130.000 kişinin birleşme ve satınalmalar nedeniyle işsiz kaldığı tahmin edilmektedir (Laabs, 1991: 31). 2001 yılı tahminlerine göre Euro Bölgesi'nde birleşme ve satınalmalar nedeniyle 230.000, Avrupa genelinde ise 350.000 kişi işsiz kalmıştır (De Bony, 2002: 77). Türkiye'de ise 2003 yılında işsiz sayısı, 2002 yılına göre % 1.2 (29 bin kişi) artarak 2 milyon 493 bin kişiye ulaşmıştır. 2003 yılında işsizlik oranı, 2002 yılına göre Türkiye genelinde % 10.3'ten % 10.5'e yükselmiştir ve Türkiye genelindeki işsizlerin % 17.2'sini (429 bin kişi) işten çıkartılanlar oluşturmaktadır (DİE, 2003 2003 yılı Hane halkı İşgücü Anketi Sonuçları). Özelleştirme uygulamaları, işsizliğe neden olan diğer bir faktördür. Türk-İş araştırmasına göre 1996-2003 döneminde özelleştirme nedeniyle işsiz kalan çalışan sayısı 3104'tür (Dünya, 26.02.2004).

Bu çalışmada istihdam ilişkisinin değişen yapısı ve bu değişim sonunda psikolojik, sosyal ve ekonomik anlamda zarar gören çalışanlara uygulanabilecek yardımlar incelenmiştir. Bu çerçevede ilk önce psikolojik sözleşmelerde yaşanan değişime değinilmiş, ardından aktif ve pasif işgücü politikaları kısaca açıklanmış, bazı ülke uygulamaları özetlenmiş ve son olarak da işletme bazında sunulan yardımlar verilmiştir.

## SOSYAL VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERDE DEĞİŞİM

Okun'un Zımnî Sözleşme Teorisi, işverenin ve işçinin birtakım taviz ve beklentilerle aralarında sözleşmeler kurduklarını ve bazı maliyetlere katlandıklarını savunur. Örneğin işveren çalışanlara eğitim vermelidir, işe alıştırma ve ödüllendirmeye yönelik harcamalar yapmalıdır. İşçi ise iş güvencesi ve gelecekte daha yüksek ücret beklentilerine sahiptir fakat, düşük ücretlerle yetinmek zorunda kalmaktadır (Cornfield, 1982: 355). Psikolojik sözleşme teorisi, örgütlerin ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği (Godkin, Valentine, St.Pierre, 2002: 59) ve çalışanlar ile işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kuruludur (Leung ve Chang, 2002:76) ve birey ile işletme arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Sosyal sözleşme teorisi ise, insanların farklı sosyal şebekelere ait olduğunu ve davranışlarının bu aidiyetten kaynaklanan ilişkilerden etkilendiğini

savunur (Godkin, Valentine ve St.Pierre, 2002: 59). İşletmeler de faaliyette buldukları toplumların üyeleri olduklarından yerel sosyal sözleşmelere bağlıdırlar. Bu bağlılık, örgütlerin toplumsal değerlere uyarak "iyi bir vatandaş" olmaları beklentisini doğurur (Van Buren III, 2000:209).

Aralarında yazılı bir sözleşme olsa da olmasa da, işçi ve işveren bazı yükümlülük ve sosyal normlarla oluşmuş bir psikolojik anlaşmayla bağlıdırlar ve işverenin bu anlaşmadan doğan yükümlülükleri sosyal sorumluluğu gereğidir (Van Buren III, 2000:207). Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi altı faktöre bağlıdır. Bunlar, *kariyer gelişim olanaklarının bulunması, işin içeriği* (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), *finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı hoş bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren kişisel desteğin mevcudiyeti ve son olarak özel hayata saygı* gösterilmesidir (De Vos, Buyens ve Chalk, 2003:6). Bu faktörlerin eksikliği psikolojik sözleşmenin aksamaya ya da ihlâl edilmesi anlamına gelebilecektir.

Psikolojik sözleşmede yapılan değişim iki farklı şekilde gerçekleşebilir: Uyum ve dönüşüm. Uyum, birtakım değişikliklere, ikamelere, genişleme ve daralmalara (performans kriterleri, ödeme planları, çalışma düzeni...vb.) rağmen sözleşmenin özde devam etmesi iken; dönüşüm, sözleşmede radikal değişikliklere (kısa dönemli mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama...vb. (Karake-Shalhoub, 1999:62)) giderek yapının değiştirilmesidir. İlkinde değişim çalışanlar tarafından benimsenebilir ve desteklenebilirken, ikincisinde değişime direnç söz konusu olabilir. Nitekim, taraflardan birisi sözleşmedeki değişimden zarar görmektedir. Sözleşmede dönüşüm yeni bir sözleşme yaratma amaçlıdır ve örgütsel bağlılığı azaltır (Rousseau, 1996: 50-51). Örneğin örgütsel küçülme, yeniden yapılanma gibi nedenlerle gerçekleşen işten çıkarmalar ile işverenler, çalışanlar ile aralarında bulunan psikolojik sözleşmeyi ihlâl etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997:226). Psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi durumunda, çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve iş değiştirmenin yolları aranmaya başlamaktadır (Leung ve Chang, 2002:77). Buna rağmen, işverenler, çoğu zaman bu sözleşmenin zarar gördüğünün farkına varamamaktadırlar (Kinnie Hutchinson ve Purcell, 1998: 306). Bu durum, işgücüne olduğu kadar işverene ve yöneticilere de zarar verme potansiyeli taşır (Appelbaum, Close ve Klasa, 1999:407).

Aşağıdaki denklem işçi perspektifinden psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar	İşçi Tarafından Sağlanan Katkı
Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar	İşçi Tarafından Vaat Edilen Katkı

Bu denkleme göre, işçi ilk önce kendine vaat edilenlere göre aldıklarını kıyaslamakta, ardından işletmeye verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırmakta, üçüncü olarak ise bu iki oranı birbiriyle kıyaslamaktadır. Soldaki oran sağdakinden küçükse, işçi bir sözleşme ihlali olduğuna karar verecektir (Morrison ve Robinson, 1997:231-245). Bugün işletmeler istihdam güvencesi değil, istihdam edilebilirlik güvencesi vermektedir (Kieselbach ve Miller, 2002:14; European Commission Directorate General for Employment, 1998:6). Taraflar arasındaki psikolojik sözleşme son yıllarda, emek sahiplerinin özel bazı bilgi ve yetenekleri dolayısıyla işe alınması üzerine kurulmakta ve işletmenin bunlara ihtiyacı kalmadığı anda sona ermektedir (Borgen, 1997:136; Abbasi ve Hollman, 1998:32).

Cascio, yöneticileri işçileri maliyet unsuru olarak görenler ve geliştirilebilir varlık olarak görenler olmak üzere iki grupta toplar. Birinci gruptakiler, işletmenin değerini artırmak için en az maliyete erişebilmenin yolunu arar ve gerektiğinde işçileri işten çıkarmayı bunun bir yolu olarak görürken, diğerleri ellerindeki potansiyeli değerlendirebilmek için yollar aramakla meşguldürler (Cascio, 2002:6).

Oysa, Kantçı teoriye göre işçiler, kendilerine kanunla garanti edilen hakları kullanmada hür ve eşittirler. Söz konusu haklar keyfî olarak azaltılamaz. Bu bağlamda işçiler, çalıştıkları örgüt, kendi işleri, istihdamlarının geleceği, iş gelişimi ve zenginleşmesine yönelik bilgiye ulaşma hakkına da sahiptirler (Hopkins ve Hopkins, 1999:146). Örgütsel küçülmelerde çalışanların tam olarak bilgilendirilmemeleri, Kantçı görüşe göre, işçi haklarının ihlal edilmesidir (Pompa, 1992:148-9). Bu bakımdan çalışanlar, küçülmenin planlanmasından uygulanışına kadar her noktada uygun zamanda, uygun yöntemle ve uygun kapsamla bilgilendirilmelidir (Hopkins ve Hopkins, 1999: 146). Almanya'da, işletmeye tavsiye verme amacıyla oluşturulan işçi konseyleri, işten çıkarmalar gerçekleşmeden önce bunların tarihleri ve nedenleri konusunda bilgilendirilmek zorundadır (DeGroot, 1994:15).

## İŞTEN ÇIKARILANLARA UYGULANAN YARDIMLAR

Örgütsel küçülme, birleşme-satınalma ya da örgüt yapısından değişime yol açabilecek diğer yeniden yapılanma girişimleri çalışanlardan bir kısmının işten çıkarılması sonucunu doğurabilir. İşgücünde indirime gidilmesi sadece finansal açıdan zor durumda olan işletmelerin değil, aynı zamanda yüksek performans gösteren işletmelerin de başvurduğu bir yoldur (Taoufik, 2004:2306). Benzer şekilde Cameron ve diğerleri, Fortune 1000 listesinde yer alan şirketlerin %85'inin 1987-1991 döneminde önemli miktarda işgücü indirimine gittiğini ifade etmektedir (Cameron, Freeman ve Mishra, 1991:63). Tablo 1 bazı büyük şirketlerin son yıllarda işten çıkardıkları personel sayısını göstermektedir.

Tablo 1'de sıralananlar ve verilebilecek çok sayıda örnek örgütsel, küçülme, birleşme-satınalma gibi yeniden yapılanma uygulamalarının, ne denli büyük ölçüde işsizliğe yol açtığının bir göstergesi olabilir. İşten çıkarmalar çalışanlar, işletmede çalışmaya devam edenler ve toplumsal hayat üzerinde önemli ekonomik, psikolojik, sosyal ve politik etkilere neden olmaktadır.

Bazı ülkelerde yasal mevzuat, bazılarında ise sosyal sorumluluğun bir göstergesi olarak, işletmeler işten çıkardıkları personele bazı yardımlar sunmaktadır. İşten çıkarılan ya da çıkarılacağı açıklanan bir çalışanın ihtiyaç duyduğu şeylerin başında psikolojik destek, stres desteği, yeniden bir işe girmek için kendini geliştirme, işsiz kaldığı süre boyunca parasal destek ve yeni bir işe girme gelir. Normal şartlarda ortalama bir çalışan, işten çıkarıldıktan sonra, gerekli şartlar yerine gelmişse, sadece kıdem tazminatı ve varsa mevzuatın öngördüğü diğer tazminatları alabilir.

İşten çıkarılan personele birtakım yardımlar uygulanmasına yönelik çalışmaların çerçevesi, uluslararası, uluslararası ve ulusal düzenlemeler tarafından belirlenmektedir. Diğer taraftan, yasal bir şart olmamasına rağmen bazı işletmeler, işten çıkardıkları personele ek yardımlar sunmaktadır.

## PASİF VE AKTİF İŞGÜCÜ POLİTİKALARI

### Avrupa Birliği'nde Durum

Avrupa Birliği'nin en önemli gündem maddelerinden biri olan emek piyasasına yönelik politikaların hayata geçirilmesi, Avrupa İstihdam

Stratejisi'nin bir parçasıdır ve nihai hedefi işsizliği azaltmaktır.

**Tablo 1: Bazı Şirketlere Yönelik İşten Çıkarma İstatistikleri**

**KAYNAK:** <http://www.ntvmsnbc.com>, (26.6.2003), Danone Social Responsibility Report 2000, <http://www.danonegroup.com>, (23.09.2003), <http://www.dunyagazetesi.com.tr>, Dünya Gazetesi (02.01.2004), E. de Bony, "Managing Change", The Economist Intelligence Unit, March 2002, s.78., BBC News, <http://news.bbc.co.uk>, (06.06.2004)., Schuler, Randall, Managing Human Resources, International Thompson Publishing, 6th Edition, 1998, s.153.

Şirketler	İşten Çıkarılan Personel Sayısı
KLM	4500
Danone	963
SEKA (Türkiye)	832
Ford (Belçika)	3000
Renault (Belçika)	3100
Alitalia	5000
AT&T	123.000
IBM	122.000
Boeing	61.000
Delta Airlines	18.800

1993 yılında Jacques Delors'un Beyaz Kitap'ı ardından 1994 yılında Essen Zirvesi, 1997 Amsterdam Antlaşması, hemen ardından Avrupa İstihdam Stratejisi'nin geliştirildiği Luxembourg Zirvesi ile başlayan ve Lisbon, Nice, Stockholm, Gothenbourg, Santa Maria da Feira zirveleri ile pekişen süreçte, Avrupa Birliği ülkelerinin gelecek yıllara yönelik istihdam stratejilerini çizmiştir. 1998 yılında, Avrupa Komisyonu'nun yeni bilgi teknolojileri, hizmetlerin geliştirilmesi, yeni işler yaratılması gibi üç kollu bir strateji öneren "Gyllenhammar Raporu"nun ardından, AB liderlerinin birliğin geleceğine yönelik kararlar aldıkları Lisbon Stratejisi (Mart 2000) ile, istihdam olanaklarının geliştirilmesine yönelik tedbirler alınması öngörülmüştür. Ayrıca, 18 Şubat 2002 tarihli, 2002/177/EC sayılı Konsey kararı ile Avrupa'da Ocak 2005 itibarı ile %67'lik bir genel istihdam ve %57'lik kadın istihdamı, 2010 itibarı ile %70'lik bir genel istihdam ve %60'ın üzerinde kadın istihdamı hedefi belirlenmiştir (The Council of the European Union, 2002). Bu amaçlara ulaşma

yolunda 1990'lı yıllardan itibaren birçok sanayileşmiş ülke kendi içlerinde yasal düzenlemeler yaparak işten çıkarmalar ve işgücü destek politikalarını benzeştirmişlerdir (ILO, 1999:52-53). 2003 yılında Avrupa İstihdam İşgücü

Kurumu kurulmuştur ve ardından istihdamın geliştirilmesine yönelik olarak, 2003-2006 dönemi için on rehber hedef belirlenmiştir. Bunlar;

İşsizler ve işgücü dışındakiler için aktif politikaların uygulanması,

Girişimciliğin ve iş yaratmanın teşvik edilmesi,

İş piyasasına adaptasyon ve uyum yeteneğinin artırılması,

Beşeri sermaye ve yaşam boyu öğrenimin gelişiminin teşvik edilmesi,

İşgücü arzını artırmak ve aktif yaşlanmayı teşvik etmek,

Cinsiyet eşitliği,

İşgücü piyasasındaki dezavantajlı kişilerin işgücü piyasasına entegrasyonunu teşvik etmek ve ayrımcılıkla mücadele,

İşin cazibesini arttırmak ve çalışmayı özendirme,

Düzensiz ve kayıt dışı istihdamın kayıt içine çekilmesi,

Bölgesel istihdam farklarının azaltılmasıdır.

Diğer taraftan, Avrupa Birliği hukuku alanında da bir takım düzenlemelere gidilmiştir. 17 Şubat 1975'te çıkarılıp 1998'de değiştirilen 98/59 sayılı direktif, işten çıkarmaların bireyler üzerindeki etkilerinin hafifletilmesine yönelik ulusal önlemlerin uyumlandırılmasını amaçlamaktadır. Direktifin ikinci maddesi, toplu işten çıkarmaların önleyici olanakların araştırılmasını ve işten çıkarmalar sonucu karşılaşılabilecek sorunları ortadan kaldırmak amacıyla bir takım sosyal önlemler alınmasını öngörmektedir. Direktifin dördüncü maddesi ise toplu işten çıkarmalar hakkında bilgilendirilen kamu otoritesinin doğacak sorunlara çözüm araması gerektiğini belirtir (Directive 98/59/CE, 1998).

22 Eylül 1994'te kabul edilen 1994/45 sayılı direktif, işletme yönetiminin, işyerinin taşınması, işletmenin ya da fabrikaların kapatılması ve toplu işten çıkarma gibi istisnai durumlarda, işyeri komitelerinin bilgilendirilmesi ve fikirlerin alınmasını öngörmektedir (Council Directive 94/45/EC, 1994).

12 Mart 2001'de kabul edilen 2001/23 sayılı direktif, bir işletmenin ya da işletmenin bir bölümünün devri ya da başka bir işletme ile birleşmesi durumunda çalışanların haklarının

korunmasına yönelik önlemleri içermektedir. Direktifin yedinci maddesine göre, devir hallerinde, işçi temsilcileri transferin tarihi, nedenleri, çalışanlar üzerindeki yasal, ekonomik ve sosyal etkileri ve alınacak önlemler konularında bilgilendirilmelidir. Söz konusu bilgilendirme hem eski hem de yeni işverenin görevidir. Devreden (eski işveren) işletme, çalışanların temsilcilerini devir gerçekleşmeden önce iyi bir zamanda bilgilendirmelidir. Devralan (yeni işveren) ise işçilerin çalışma ve istihdam koşulları devir nedeniyle bir değişikliğe uğramadan önce iyi bir zamanda temsilcilerini bilgilendirmelidir (Council Directive 2001/23/EC, 2001).

Son olarak, 11 Mart 2002'de çıkarılan 2002/14 sayılı direktif işten çıkarmaların yaratacağı risklerden kaçınmak için sosyal diyalogun güçlendirilmesi gerekliliğinin altını çizmekte; ayrıca, işten çıkarılanların yeniden işe yerleştirme ve mesleki adaptasyon kapasitelerini geliştirmek için çalışmalar yapılmasını vurgulamaktadır (Directive 2002/14/EC, 2002).

Geride bıraktığımız yıllarda, pasif (korumacı) işgücü politikalarından aktif işgücü politikalarına doğru bir geçiş başlamıştır (ILO, 2000:155). İşsizlik sigortası, işsizlik yardımı, sosyal yardımlar, kıdem tazminatı, erken emeklilik olarak sıralanabilecek başlıca pasif politikalar, işten çıkarılan bireylere gelir desteği sunmayı amaçlamaktadır. Aktif politikalar ise, yapısal işsizlikle mücadeleyi amaçlayan, işgücü yetiştirme, işbaşı eğitimi ve ücretlerin sübvansede edilmesi gibi programları kapsamaktadır (Varçın, 2004: 16-32). İşgücü yetiştirme programları, kamu istihdam ofisleri tarafından organize edilen mesleki beceri kazandırma kurslarıdır ve maliyeti yüksektir. İşbaşı eğitim programları, kamu istihdam ofislerinin işletmelerle işbirliği yaparak işsizlerin bir kısmının işbaşı eğitiminden geçirmelerine ve ardından işletmenin ihtiyaç duyduğu kişileri istihdam etmelerine aracılık etmeye yöneliktir. Sübvansede desteği ise devletin gelişme eğilimi gösteren fakat yeterli sermayesi olmayan işletmelerde çalışanların işlerini korumalarını sağlayabilmek amacıyla, bir süre zorunlu çalışma karşılığında, ücretlerinin bir süre sübvansede edilmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda, pasif işgücü politikaları, işsizliği azaltmaktan çok onun getirdiği ekonomik ve sosyal baskıyı hafifletici sonuçlar doğurmaları nedeniyle istihdamın artırılması konusunda yeterli olmamaktadır. 1997 Luxembourg Zirvesi ile Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin istihdam stratejilerine dahil edilen aktif işgücü politikalarının amacı, işgücüne nitelik kazandırılarak emek arz ve talebinin eşleştirilmesi yoluyla işsizliğe çözümler sağlamaya çalışmaktır.

Calmfors ve diğerleri, aktif işgücü politikalarının altı ana etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bunlar: (1) eşleştirme süreci üzerindeki etki, (2) işe girme sürecinde yaşanan rekabet üzerindeki etki, (3) verimlilik etkisi, (4) işgücünün sektörler arasında dağılımının üzerindeki etki, (5) düzenli işgücü talebi üzerinde doğrudan dışlama etkisi ve (6) ücret ayarlamaları üzerinde yansıtma etkisidir (Calmfors, Forslund ve Hemstrom, 2002:76). Aktif işgücü politikaları, istihdam ofisleri aracılığıyla işveren ve işçi eşleştirmesini sağlamakta ve istihdamı artırmaktadır. İkinci olarak, bireylerin nitelikleri artırıldığı için iş arama motivasyonları artacak ve işsizliğin getirdiği sosyal yük hafifleyecek, işgücü piyasasındaki rekabet artacak ve bundan işverenler de kazançlı çıkacaktır. Üçüncü olarak, nitelikleri artan çalışanların gerek iş arama gerekse çalışma verimlilikleri artacaktır. Dördüncü olarak, bu politikalar, nispeten durgun ve fazla istihdam olan sektörlerden, büyüyen sektörlerle işgücü transferini kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle ülke ekonomilerinde büyümeye ve istihdama yardımcı bir role sahiptir. Beşinci olarak, aktif politikalar, işsiz kalan bireylerin çalışanlar açısından tamamlayıcı değil ikame edici bir role sahip olduklarını varsayar. Bu nedenle işsizlerin yeniden istihdam edilmesi, düzenli çalışanların marjinal verimliliğini düşürecektir. İşletmeler çeşitli nedenlerle birtakım çalışanlarını işten çıkardıktan sonra kamu istihdam büroları aracılığıyla yeni insanları işe alabilmekte ve bu çalışanların ücretlerinin bir kısmı istihdam büroları tarafından karşılanmaktadır. Bu durum, işverenlerin işten çıkarma kararlarını cesaretlendirmekte ve işten çıkarmaları artırmaktadır. Ancak yeni istihdam edilenler ise düşük verimlilik ile çalışmakta ve marjinal verimi düşürmektedir. Son olarak, aktif politikalara katılım işsizler üzerinde daha yüksek ücret beklentisi yaratacak, psikolojik olarak kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Bunun sonucunda iki alternatif durum söz konusu olabilir. Birincisi iş arayanların yüksek ücretlerle işe girmesidir. Bu durumda işveren, yeniden işten çıkarma yoluna gidebilir. Zira toplam ücret ödemelerini kısmak isteyecektir. İkinci durumda, işveren işsiz kalan kişiyi beklentilerinin altında bir ücretle istihdam edecektir. Bu durumda çalışanın beklentileri karşılanmamış olacaktır.

## Türkiye'de Durum

Türkiye'de, kamu sektöründe, zaman zaman benzer uygulamalar görülmektedir. Aralık 2000 itibarıyla toplam 61.601 olan kamu bankaları toplam personel sayısı Ağustos 2003 itibarıyla 30.504'e gerilemiştir. Aynı dönemde şube sayısı ise 2494'ten 1673'e gerilemiştir (BDDK, 2003:16). TBMM'ye gönderilen ve 16.07.2004 günü kabul edilen 5230 sayılı Kanunun 5. maddesi, Pamukbank'tan

Halkbank'a devrolan personelden emeklilik hakkına sahip olanlara, Kanunun yayınlanmasından itibaren 3 ay içinde, istemeleri halinde emekli ikramiyeleri veya kıdem tazminatları %20 fazlasıyla ödenmesini hükmetmektedir. Ancak maddenin ikinci fıkrası, hedeflenen şube sayısı, norm kadro ve ekonomik, teknolojik ve organizasyon değişikliği nedeniyle oluşabilecek nedenlerle personelin mevcut iş sözleşmelerinin Halkbank Yönetim Kurulu tarafından feshedilebileceğini ifade etmektedir. Maddenin son fıkrasında, fesih işlemleri hakkında 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 29. maddesi hükümlerinin uygulanmayacağı belirtilmektedir. Bu madde toplu işten çıkarmaları tanımlamakta ve toplu işten çıkarma durumunda uygulanması gereken tedbirleri düzenlemektedir. Maddeye göre işveren, toplu işten çıkarmak istediğinde bunu önceden bir yazı ile işyeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmelidir. Bu bildirimde işten çıkarmanın sebepleri, bundan etkilenecek işçi sayısı ve grupları ile işe son verme işlemlerinin hangi zaman sıklığı diliminde gerçekleşeceğine ilişkin bilgiler bulunmalıdır. Ancak, Halkbank Yönetim Kurulu hiçbir bildirimde bulunmadan dilediği sayıda personeli işten çıkarabilecektir. İş Kanunu'na göre, fesih bildirimleri işverenin toplu işten çıkarma isteğini bölge müdürlüğüne bildirmesinden otuz gün sonra hüküm doğurur. Ancak, bu hüküm de uygulanmayabilecektir. Ayrıca, İş Kanunu'nda belirtilen hükmün aksine, işten çıkarmaları engelleyici, azaltıcı ya da olumsuz etkilerini hafifletici önlemlerin alınması söz konusu olmayacaktır.

## **İŞLETMELER TARAFINDAN İŞTEN ÇIKARILANLARA UYGULANAN YARDIMLAR**

İşten çıkarılanlara uygulanan yardımlar, çalışanların kendilerini daha kontrol edilebilir bir ortamda hissetmeleri ve yeni bir iş bulabilmeleri konusunda önemli desteklerdir (Mishra, Spreitzer ve Mishra, 1998:90). Küçülen işletmeler, işten çıkarma tercihlerini adil yaptıkları, tazminatın yanısıra bazı yardımları uyguladıkları müddetçe, küçülmelerin negatif etkileri minimize edilebilecektir (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin ve Bies, 1994:403). Yeniden yapılanma, kârlılığa azalma, birleşme-satınalma, teknolojik ilerleme...vb. nedenlerle çalışanlarının bir kısmının işine son veren işletmeler, çeşitli nedenlerle eski personeline birtakım yardımlarda bulunmaktadır. Bu yardımlardan bir kısmı mevzuat gereği zorunlu unsurlardan oluşurken, bazıları işletme politikalarının, toplu sözleşmelerin ve çevresel faktörlerin gereğidir. Kanunen zorunlu bazı

yardımlarda ise, yine bu faktörlerin gereği olarak yasal sınırın üzerinde yardım yapılabilir.

Yapılan yardımların içeriği ve miktarı, çıkarılan personel kadar geride kalan değerli ve nitelikli personelin korunması için gerekli ekonomik kaynaklara, firmanın piyasadaki istikrarına, örgüt kültürüne, hükümet ve sendikalar gibi baskı gruplarına bağlıdır (Labib ve Applebaum, 1994:64). Yapılan yardımların miktarı arttıkça, işten çıkarılanların sürecin adil işlediğine olan inançları kuvvetlenmektedir (Wanberg, Bunce, Gavin, 1999:63; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin ve Bies, 1994:398). Bu yardımların başlıcaları, ekstra ücret ödemeleri, ekstra tazminat ödemeleri, ofis ekipmanının kullanılması, genişletilmiş sigorta avantajları, mali danışmanlık, psikolojik danışmanlık, kariyer danışmanlığı, yeniden yerleştirme desteği, ekstra yan ödemeler ve diğer danışmanlık hizmetleri olarak özetlenebilir. Yardımlar, kendi aralarında bireyi yeni bir iş bulmaya sevk edici ve önceki hayat standardını devam ettirebilmesi için aktif ve pasif yardımlar olarak ikiye ayrılabilir. Bu bakımdan tazminatlar, devam eden ücret ödemeleri ve yan ödemeler pasif yardımlar grubuna; psikolojik ve finansal danışmanlık, kariyer danışmanlığı, yeniden yerleştirme danışmanlığı aktif yardımlar grubuna girmektedir. Pasif yardımlar için yapılan harcamalar, İsveç hariç tüm OECD ülkelerinde daha yüksektir ve esas olarak işsizlik düzeyi ile yakından ilişkilidir (Evans-Klock, Kelly ve Vargha, 1998:8).

Yasal sınırların üzerinde yapılan ödemeler ya da verilen yardımlar, işletmenin çalışanlarına bir vefa borcu olarak yorumlanabilir. Ayrıca bunlar, geride kalanların da geleceğe daha güvenli bakmalarını sağlar (Mishra, Spreitzer ve Mishra, 1998:90). Bu kapsamda, işten çıkarılan personele yapılan hayat ve sağlık sigortası ödemelerine bir süre devam edilebilir (Latack ve Dozier, 1986:385). Yasal düzeyin üzerinde kıdem tazminatı ya da sigorta ödemeleri psikolojik bir rahatlama sağlarken, diğer taraftan da, aile içi sürtüşmeleri, eş ya da diğer aile fertlerinin çalışması (ya da daha fazla çalışması) gereğini azaltmakta, bireyin bir an önce sadece geçimini sağlamak için herhangi bir işe girmesini önlemekte yararlı olabilir (Leana ve Feldman, 1989:125). Ancak, Leana ve diğerlerine göre, kıdem, ihbar tazminatları ve diğer nakdi ödemeler, geçici bir finansal rahatlama sağlayarak, bireylerin yeni iş arama eğilimlerini zayıflatmaktadır (Leana, Feldman ve Tan, 1998:96).

İşini kaybeden bireyleri içlerinde buldukları yalnızlık hissinden ve rahatsızlıklarından kurtarmak için etkili bir yol grup danışmanlığıdır (Kleinberg, 2000:263). Araştırmalar sosyal desteğin iş kaybının

yarattığı psikolojik baskıya yönelik iyi bir çözüm olduğunu ortaya koymaktadır (Eby ve Buch, 1994:75). Grup danışmanlığı, bireysel danışmanlığa kıyasla, işletme açısından daha düşük ücret, danışmanlık alanlar açısından benzer sorunları yaşayanların deneyimlerini paylaşmaları ve birbirlerinden destek almaları, farklı konuları tartışabilmeleri gibi avantajlara sahiptir (Harrick, Hansel ve Schutzius, 1982:78). İnsanların kendileriyle benzer durumda olan başkalarıyla içinde buldukları durumu tartışmaları kendilerini suçlama ve başarısız olarak görme eğilimlerini zayıflatacak ve bu durum, iş kaybının duygusal bağlamda kabullenilmesini kolaylaştıracaktır. Örneğin, Türkiye’de yeniden işe yerleştirme danışmanlığı (outplacement) veren Lee Hecht Harrison Şirketi işsiz kalan bireylere yönelik olarak, doğrudan psikolojik danışmanlık vermemekte ve grup dinamiğinden yararlanarak bireylerin kendilerini psikolojik olarak güçlendirmelerini sağlamaktadır. Kendine güveni gelen ve kendini yeterli görmeye başlayan bireyler kariyerlerine yeni bir boyut eklemek için harekete geçmeye hazır hale geleceklerdir. Ancak bu, bireyin yeni bir iş bulma konusunda aşırı motive olması ve reddedilmesi halinde hayal kırıklığına yol açabileceğinden, ailesinden, arkadaşlarından ve en önemlisi danışmanlardan destek sağlanması, yeni iş başvurularında reddedilmenin yaratacağı depresyonu hafifletecek ya da önleyebilecektir (Amundson ve Borgen, 1982: 564).

Küçülen işletmeler için önerilen uygulamalardan biri de, işten çıkarılan personelin yeni bir işe girmesine (Sutton, Eisenhardt ve Jucker, 1986: 19; London, 1996:68), ya da kendi işini kurmasına yardım edilmesidir (Scott ve Kleiner, 1996:29). Bu bağlamda, ABD ve Batı Avrupa sıklıkla uygulanan bir yardım yeniden yerleştirme destek danışmanlığıdır. Bu danışmanlık hizmeti, psikolojik destek, kariyer danışmanlığı, iş arama desteği ve eğitim desteği içermektedir. Ancak yapılan araştırmalar kalifiye işçilerin yeni bir işe girme olasılığının yüksek olduğunu, asıl cezalandırılanların kalifiye olmayan işçiler olduklarını göstermektedir (Campinos-Dubernet, 2003:19).

İngiltere’de Chartered Institute of Personnel and Development tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, işten çıkarılanlara işveren tarafından yapılan yardımların başında %72 ile yasal minimumun üzerinde yapılan ödemeler yer almaktadır. Bu ödemeler, kıdem tazminatı, ücret ve diğer tazminatlardan oluşmaktadır. Diğer yardımlar, danışmanlık, yeniden yerleştirme desteği, ofis olanaklarının kullanılması...vb.’dir. Merkezi ABD’de bulunan ve birçok ülkede şubeleri bulunan danışmanlık firması Lee Hecht Harrison

tarafından yapılan ve özeti Tablo 3’te verilen bir araştırmaya göre, işten çıkarılanlara uygulanan yardımların başında yasal minimum sınırların üzerinde yapılan tazminat ve ücret ödemeleri yer almaktadır.

Yeniden yerleştirme desteğinin uygulanma oranı %14’tür. Diğer yan ödeme ve sosyal haklar ise %13’lük paya sahiptir. Kanuni sınırların üzerindeki tazminat ödemeleri %45 ile ilk sırada gelirken, ekstra ücret ödemeleri %22’lik paya sahiptir. Society for Human Resources Management araştırması ise, daha büyük bir ölçekte, işletmelerin işten çıkardıkları personele önerdikleri yardımları incelemiştir.

Kıdem tazminatının yanında, işten çıkarılanlara verilen desteklerin başında genişletilmiş sigorta ödemeleri gelmektedir. Buna göre, işsiz kalan personelin sigorta primleri bir süre daha işletme tarafından ödenmektedir. İşletmelerin %43’ü eski çalışanlarına referans vermekte, %39’u boşalan pozisyonlara eleman alımında öncelik vermekte, bir kısmı ise yeniden yerleştirme desteği içeriğinde bulunan, kariyer danışmanlığı, işe yerleştirme yardımı, mülakat koçluğu, iş arama, beceri ve bilgisayar eğitimi sunmaktadır.

Küçülen firma, işten çıkardıktan sonra eski personelin yeni bir işe girmesi için sponsorluk yapabilir; ilişki içinde olduğu firmalarla görüşerek çalışanlarını bu firmalara önerebilir; başka bir şehre gidecek olan kişiye taşınma masrafları ödenebilir (Cameron, Freeman, Mishra, 1991:63). Etkili bir örgütsel küçülme sadece personel indirimi değil, aynı zamanda süreçlerde de basitleşmeyi öngörmektedir. Bu bilinçle Daimler-Benz çalışanlarına ilginç bir öneri getirmiş ve mevcut işlerini ortadan kaldırabilecek bir fikir getirirlerse onlara yeni bir işe yerleştirme garantisi vermiştir (Mishra, Spreitzer, Mishra, 1998:92).

Bu alandaki en güncel araştırma geçtiğimiz yıl Right Management Consultants tarafından gerçekleştirilmiştir. Dünya ölçeğinde düzenlenen araştırma sonuçları finansal danışmanlık, özel emeklilik yardımı, hayat ve sağlık sigortası yardımlarının devamı, şirket hisseleri verilmesi, yeniden yerleştirme danışmanlığı, yeniden eğitim, taşınma yardımları, büro imkanlarının kullanılabilmesi, sekreterlik hizmetleri gibi yardımların en çok tercih edilen yardımlar olduğunu ortaya koymuştur.

Devam eden sigorta ve teşvik planları yanında dikkat çeken yardım, yeniden yerleştirme destek danışmanlığı uygulamalarındaki çeşitliliktir. Üç aydan iki yıla kadar bireysel bazda verilebilen yardımlar, çok küçük oranda da olsa sınırsız

olabilmekte, ayrıca grup danışmanlığı ve uzaktan danışmanlık da verilebilmektedir. Görüldüğü üzere, çok uzun bir geçmişi olmamakla birlikte, yeniden yerleştirme desteği tıbbi yardımlardan sonra işletmeler tarafından en fazla uygulanan yardımdır.

Türkiye’de 2001 yılında yaşanan krizin etkisiyle Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) % 7.5 küçülmüş ve çok sayıda kişi işten çıkarılmıştır. Merkez Bankası’nın yaptığı 'iktisadi yönelim anketi' nde sanayicilerin yeni yatırıma yönelmekte isteksiz olduğu ve kapasite artırmayacakları, dolayısıyla

yeni işçi almayacakları sonucu ortaya çıkmıştır. İŞKUR’un İşsizlik bültenine göre ise Aralık 2003’te İşsizlik Fonu’ndan yararlananların sayısı 52 965’tir. İşyerlerinin küçültülmeye gidilmesi, mali kriz, üretim için gerekli hammaddenin elde edilemeyeşi, fabrikalarda üretimin durması gibi nedenlerle işten çıkarmaların sayısı hızla artmıştır. Kriz sonucunda kâr marjları önemli ölçüde düşen firmalar işten çıkardıklarını aynı hızda yerine koyamamakta, imalat sanayinde üretimin ağırlığı emek yoğun üretim sektörlerinden sermaye yoğun sektörlere kaymakta; değişen üretim yapısı ile daha az işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır (Tıktık, 2004).

**Tablo 2: İşten Çıkarılanlara Yapılan Yardımlar-İngiltere**

**KAYNAK:** “Redundancy Survey Report”, Chartered Institute of Personnel and Development, May 2002, s.13

Yardımlar	%
Yasal Minimumun Üzerinde Yapılan Ödemeler	72%
Danışmanlık	50%
Yeniden Yerleştirme Desteği (outplacement)	44%
Ofis Olanaklarının Kullanılması	18%
Profesyonel Mali Danışmanlık	17%
Eğitim İçin Mali Destek	14%
Diğer	11%

**Tablo 3: İşten Çıkarılanlara Yapılan Yardımlar-ABD**

**KAYNAK:** “Severance and Separation Benefits Survey”, Lee Hecht Harrison Global Career Services LLC, 2001, s.3.

Yardımlar	%
Ekstra Tazminatlar	%45
Ekstra Ücret Ödemeleri	%22
Genişletilmiş Sigorta Avantajları	%15
Yeniden Yerleştirme Desteği	%14
Ekstra Yan Ödeme ve Sosyal Haklar	%13

**Tablo 4: İşten Çıkarılanlara Yapılan Yardımlar-ABD**

**KAYNAK:** “Layoffs and Job Security Survey”, Society For Human Resources, 2001, s.14.

YARDIMLAR	%
Kıdem Tazminatı	74%
Genişletilmiş Sağlık Yardımları	54%
Referans	43%
Örgüt İçi Boş Pozisyonlara Yerleştirmede Öncelik	39%
Kariyer Danışmanlığı	36%
Örgüt Dışında İşe Yerleştirme Yardımı	36%
Mülakat Koçluğu	26%
Tanıdık/Referans Fırsatları	20%
İş Arama Eğitimi	16%
Bilgisayar Kullanımı	16%
İş Arama Sürecinde Ofis Alanı Kullanımı	14%
Beceri Eğitimi	3%
Yok	8%
Diğer	6%



**Tablo 5: Bazı Ülkelerde Çalışanları Yeniden Yapılanma Sürecine Katılım Hakları**

**KAYNAK:** "The Involvement of Employees and Collective Bargaining in Company Restructuring", European Industrial Relations Observatory Online-EIRO, <http://www.eiro.eurofound.eu.int>, (27.04.2004).

Ülke	Dayanak	Temsilciler	Hak ve Görevler	Gereçler
Belçika	Kanun ve sektörlerarası anlaşmalar	İşyeri Konseyi (bulunmadığı durumda diğer temsilciler)	Bilgi ve danışma	İşin ve istihdamın mevcut ve gelecekteki durumu, yeniden yapılanma, yeni teknoloji kullanımı, toplu işten çıkarmalar, yükümlülüklerin transferi.
Fransa	Kanun	İşyeri Konseyi	Bilgi ve danışma	İşin ve istihdamın mevcut ve gelecekteki durumu, birleşme, satınalma, satış, kapanma, yeni teknoloji kullanımı, toplu işten çıkarma, yükümlülüklerin transferi.
Almanya	Kanun	İşyeri Konseyi	Bilgi, danışma, bazı konularda ortak karar alma	İşin mevcut ve gelecekteki durumu, üretim teknolojisinde değişiklik, yeni üretim ve çalışma sistemleri, kapanma, küçülme, birleşme, yapısal değişiklik, toplu işten çıkarma, yükümlülüklerin transferi.
Hollanda	Kanun	İşyeri Konseyi	Bilgi, danışma, sosyal kararlarda veto	Üretim seviyesi, tarzı, çalışma örgütlenmesi, yeni teknoloji, işletme yapısı, istihdam düzeyi, beceri gereksinimi, çalışma şartları, toplu işten çıkarma gibi önemli stratejik kararlar.
İspanya	Kanun	İşçi Komitesi	Bilgi ve danışma	İşin ve istihdamın mevcut ve gelecekteki durumu, alt kontrat yapma, üretimin çalışanları etkileyecek şekilde yeniden tasarlanması (çalışma şartlarında değişiklik, transferler...vb.), birleşme, satınalma, istihdam şeklinde değişiklik, çalışma saatlerinde indirim, eğitim planları, toplu işten çıkarmalar.
İngiltere	Kanun	Sendika temsilcileri (bulunmadığı durumlarda seçilen işçi temsilcisi)	Bilgi ve danışma	Toplu işten çıkarma, yükümlülüklerin transferi

Türkiye’de işsizlik yardımı olarak uygulanan en önemli yardımlardan birisi "Kıdem tazminatı"dır. Kıdem tazminatı, iş sözleşmesinin sona erdiği belirli durumlarda işveren tarafından işçiye ödenmesi öngörülen yasadın doğan kendine özgü bir yükümlülüktür. Kıdem tazminatının, işletmeler üzerindeki ağır baskısının kalkabilmesi için, oluşturulacak bir fondan karşılanması fikri üzerinde durulmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu, kıdem tazminatına yer vermemiş ve kıdem tazminatı için bir "Kıdem Tazminatı Fonu"nun kurulmasını öngörmüştür. Buna göre, halen kıdem tazminatı, tarafları tatmin edecek bir çözüme tam olarak ulaşmış değildir. 1975 yılından 2003 yılına kadar geçen 28 yıl içinde böyle bir fon yasayla kurulamamıştır. Fon oluşturulması için buna ilişkin taslağın yasalaştırılması gerekmektedir (Centel 2003). Bir diğer yardım türü olan işsizlik sigortası ile ilgili 4447 sayılı kanun ise 1.6.2000 tarihinde

yürürlüğe girmiştir. İşsizlik sigortası, çalışma istek ve yeteneğinde olmasına rağmen, kendi isteği dışında işsiz kalan kişiye kendisinin ve ailesinin zor duruma düşmesini önlemek amacıyla uğradığı gelir kaybının belli bir kısmını yine belli bir süre için telafi eden prime dayalı bir programdır (TİSK,1992:6). İşsizlik Sigortası Kanunu gereği ilk işsizlik sigortası primleri Haziran 2000’den itibaren SSK tarafından tahsil edilmeye ve İşsizlik Sigortası Fonu’na aktarılmaya başlanmıştır. İlk işsizlik ödemelerine ise 2002 yılı Mart ayında başlanmıştır. İşsizlik sigortasının amacı; işsizlik sigortasına ilişkin kuralları ve uygulama esaslarını düzenlemek ve sigortalılara işsiz kalmaları halinde öngörülen ödeme ve hizmetlerin yerine getirilmesini sağlamaktır. İşsizlik sigortasının idari yönetimi İş ve İşçi Bulma Kurumunun İşsizlik Sigortası Daire Başkanlığına verilmiş; primlerin toplanması, kayıtların tutulması, toplanan primler

ile uygulanacak gecikme zammı, faiz ve cezaların fona aktarılması gibi prime ilişkin hususlarda ise, S.S.K yetkili kılınmıştır. Sigortalı işsizde bu yasa gereği yapılacak ödeme ve sağlanacak hizmetler ise; İşsizlik ödeneği, hastalık ve analık sigortası primleri, yeni iş bulma ve meslek geliştirme, edindirme, yetiştirme eğitimidir (Yıldızal 2000).

4857 sayılı yeni İş Kanunu 22.5.2003'te yürürlüğe girmiş, 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu, TBMM Genel Kurulunca 25.6.2003 tarihinde kabul edilmiştir. İşsizlikle mücadelede ve ulusal istihdam politikasının oluşturulmasında etkin rol oynayacağına inanılan Türk İş Kurumu Kanunu; iş ve işçi bulma görevini devlet tekelinden çıkararak "özel istihdam büroları" nı da yasal zemine kavuşturacaktır. Bu Kuruma Kanun ile yüklenen görevler, Avrupa Birliği'nin ve Uluslararası Çalışma Teşkilatı'nın kamu istihdam kurumlarının beklentileriyle aynıdır. Türkiye'de işgücü fazlası ve işsizlik sorununu azaltmaya yönelmiş etkin istihdam politikalarının olduğu söylenemez. İşsizliği azaltmada en etkin çözüm ekonominin büyümesi, yeni istihdam alanlarının yaratılması olacaktır. Bununla birlikte Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde çok önemli olan Avrupa İstihdam

Stratejisine uyum çalışmaları kapsamında AB ve Hükümetin finansmanı ile İŞKUR'un ILO, Dünya Bankası ve AB işbirliği ile yürüttüğü "Aktif İşgücü Programları Projesi" başlatılmıştır. Bu proje ile amaçlanan bölgesel ve yerel işgücü ihtiyaçları ve istihdam imkânları göz önünde bulundurularak, mesleki eğitim ve diğer aktif istihdam tedbirleri yoluyla hem işsizlerin, hem de çalışanların istihdam edilebilirliklerini artırmak; iş bulma olanaklarını yükseltmektir. Türkiye İş Kurumu, istihdamın artırılmasında kısa vadede en önemli araç olan "Aktif İstihdam Politikaları"nın uygulayıcısı durumundadır (Tıktık, 2004).

Ülkemizde, devlet eliyle uygulanan AB destekli yardım programları; aktif işgücü piyasası stratejisi, hazır giyim sektöründe mesleki eğitim, AB-Türkiye iş merkezlerinin kurulması, ayakkabıcılık eğitimi kurumu projesi, iş ve yenilik geliştirme merkezlerinin oluşturulması için pilot proje, kadın girişimciliğin desteklenmesini içermektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2004:57-61). Ayrıca 4325 sayılı kanun ile istihdam olanakları artırılmaya çalışılmış, 4369 sayılı kanun ile sendikalı işçi istihdamının artırılması ve kayıt dışı istihdamın önlenmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 6: İşten Çıkarılanlara Yapılan Yardımlar-Dünya**

**KAYNAK:** Global Severance Practices Survey, Right Management Consultants, 2003.

<b>YARDIMLAR</b>	<b>Tepe Yönetim</b>	<b>Üst Yönetim</b>	<b>Bölüm Şefleri, Yönetici ve Danışmanlar</b>	<b>Teknik Personel</b>	<b>Diğer</b>
Mali Planlama	25.6	21	14.1	13	12.6
Emeklilik Planlaması	19.7	18	13.8	12.7	12.5
Devam Eden İkramiye ve Teşvik Planları	21.1	18.4	10.3	7.5	6.7
Devam Eden Kaza ve İşgörmezlik Sigortası	15.6	13.3	11	10.8	11
Devam Eden Hayat Sigortası	30.8	27.7	25.5	24.6	25.1
Devam Eden Tıbbi Yardımlar	66.2	64.1	63.9	63.9	63.2
Devam Eden Hisse Senedi Planları	19.1	14.9	9.2	7	6.1
Eğitim Masraflarının Ödenmeye Devam Etmesi	8.2	7	7.4	7.6	7.6
Bireysel YYDD*-3 ay	19.7	25.5	43.4	38.8	25.6
Bireysel YYDD-6 ay	33.3	36.8	22.6	11	6.8
Bireysel YYDD-12 ay	24.5	15.3	4.1	2.4	1.9
Bireysel YYDD-2 yıl	2.9	1.6	0.9	0.4	0.6
Bireysel YYDD-Sınırsız	8.8	5	3.1	1.4	1.5
Grup YYDD	1.9	2.5	9.5	22.5	42.1
Online YYDD	3.9	3.9	5.2	7.1	8.6
Eğitim	5	5.4	6.6	7.9	9.5
Taşınma Desteği	9	8.1	5.9	5.6	5.4
Sekreterlik Hizmetleri	12.1	9.2	5.5	3.7	3.4
Ofis Olanaklarının Kullandırılması	16	12.7	7.6	5.3	4.4
Otomobil Kullandırılması	13	9.2	2.8	0.9	0.8

\* YYDD: Yeniden Yerleştirme Destek Danışmanlığı Türkiye'de İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar

## SONUÇ

İşten çıkarılanlara uygulanan yardımlar büyük çeşitlilik göstermektedir ve bunların her biri farklı özelliklerdedir. Ancak genel anlamda, bireylere iş kaybından sonra bir takım destekler verilmesinden daha çok mevcut istihdamlarını korumanın yollarını araştırmak daha etkin bir işgücü piyasasının oluşturulması açısından faydalı olabilir. Örneğin emek arzı fazlalığı olan bir işletme, bu arzı eritmek için doğal küçülme (emekli olan, istifa edenlerin yerine yeni alım yapılmaması), ücretli ve ücretsiz izin kullandırma, erken emekliliğe teşvik etme, istifaya teşvik etme, çalışanlarını başka işletmelere önerme gibi yollara başvurabilir. İşten çıkarma son çare olarak görülmesi gereken bir yoldur. Bununla birlikte işten çıkarmanın niteliği de, işten çıkarılan kişinin, geride kalanların ve örgütün geleceği açısından çeşitlilik arz edebilmektedir. Örneğin işletme çalışanlarını bir süre sonra yeniden istihdam etme vaadiyle işten çıkarabilir. Bu alanda önerilebilecek diğer yardımlar, işten çıkarılanlara yeniden yerleştirme desteği sağlanması, yasal sınırların üzerinde kıdem tazminatı ödenmesi, bir takım ek tazminatlar ödenmesi, iş arama eğitimi ve teknik eğitim verilmesi olabilir.

Sonuç olarak, işten çıkarılanlara uygulanan yardımların, bireylerin, problem odaklı başetme güçlerini artıracak, finansal ve psikolojik açıdan rahatlayan bireylerin duygu ve belirti odaklı başetme stratejilerine başvurma eğilimlerinin zayıflayacağı söylenebilir (Leana, Feldman, Tan, 1998:89). Parasal yardımların dışında kalan yeniden yerleştirme desteği, psikolojik ve mali danışmanlık gibi destekler bizzat problem odaklı başetme stratejilerinin bir parçası olarak kabul edilebilir. İşten çıkarılacaklara ödenecek toplam tazminatın adilce ve etkin bir şekilde belirlenebilmesi için bazı faktörlere dikkat edilebilir ve bazılarına ağırlık verilebilir. Kıdem, pozisyon, ayrılma nedeni, yaş ve cinsiyet gibi faktörler ağırlıklandırılabilir. Örneğin, belirli bir yaş seviyesinin üzerindeki personele, kadınlara, çocuk sahibi dullara ve pozisyon iptali nedeniyle işten çıkarılanlara işten çıkarılan diğer personele yapılan ödemelerin üzerinde tazminat ödemeleri yapılabilir.

## KAYNAKLAR

ABBASI, S.M. ve HOLLMAN, K.W. (1998): "The Myth and Realities of Downsizing", Records Management Quarterly, Cilt 32, Sayı 2, ss:31-37.

AMUNDSON, N.E. ve BORGEM, W. A. (1982): "The Dynamics of Unemployment: Job Loss and Job Search" The Personnel and Guidance Journal, Cilt 60, Mayıs ss:562-564.

APPELBAUM, S.H., CLOSE, T.G. ve KLASA, S. (1999): "Downsizing: an Examination of some Successes and More Failures", Management Decision, Cilt 37, Sayı 5, ss:42-43.

BBC News, <http://news.bbc.co.uk>, (06.06.2004).

BDDK (2003): "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı: Gelişme Raporu VII", 23.10.2003.

BORGEM, W. (1997): "People Caught in Changing Career Opportunities: A Counseling Process", Journal of Employment Counseling, Cilt 34, Sayı 3, ss:133-143.

BROCKNER, J.; KONOVSKY, M.; COOPER-SCHNEIDER, R.; FOLGER, R.; MARTIN, C. ve BIES, R.J.(1994): "Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss", Academy of Management Journal, Cilt 37, Nisan, ss:397-409.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2004): Türkiye'de İşsizliğin Önlenmesi ve İstihdamın Artırılması Raporu, Yayın No.117.

CALMFORS L.; FORSLUND, A. ve HEMSTROM, M. (2002): "Does Active Labour Market Policy Work? Lessons From the Swedish Experiences", Institute for International Economic Studies, Seminar Paper No.700.

CAMERON, K.S.; FREEMAN, S.J. ve MISHRA, A.K.(1991): "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", Academy of Management Executive, Cilt 5, Sayı 3, ss:57-73.

CAMPINOS-DUBERNET, M.(2003) : Des Restructurations Discrètes: Mondialisation et Reconstruction de l'Emploi, Travail et Emploi, Sayı 95, ss :41-58.

CASCIO, W.F. (2002) : Responsible Restructuring, Berrett-Koehler Publishers-SHRM, San Francisco.

CENTEL, Tankut (2003): " Yeni İş Kanunu'nun Muhtemel Etkileri ve Diğer Düzenlemeler", İşveren Dergisi, Haziran.

CIPD (2002): "Redundancy Survey Report", Chartered Institute of Personnel and Development.

CORNFIELD, D.B.(1982): "Seniority, Human Capital, and Layoffs: A Case Study", Industrial Relations, Cilt 21, Sayı 3, ss: 348-360.

Council Directive 2001/23/EC of 12 March 2001 on the approximation of the laws of the Member

States relating to the safeguarding of employees' rights in the event of transfers of undertakings, businesses or parts of undertakings or businesses.

Council Directive 94/45/EC of 22 September 1994 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees.

Danone Social Responsibility Report 2000, (<http://www.danonegroup.com>), (23.09.2003).

DE BONY, E.(2002): "Managing Change", The Economist Intelligence Unit, Mart, ss:70-83.

DE VOS, Ans; BUYENS, D. ve CHALK, R. (2003): "Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control", Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, Sayı 2003/28, Vlerick Leuven Gent Management School.

DEGORRE, A. ve REYNAUD, B. (2003): "Les Performances des Entreprises S'Ameliorent-elles avec une reduction de l'Emploi des Salariés Non Qualifiés et Qualifiés?", Document de Travail de CEPREMAP, Kasım, [www.cepremap.cnrs.fr](http://www.cepremap.cnrs.fr).

DEGROOT, D.R.(1994): "A Look at German Outplacement And Career Management", The International Journal of Career Management, Cilt 6, Sayı 5, ss:11-17.

DİE, 2003 Temel Göstergeler.

Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community.

Directive 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements colectifs.

Dünya Gazetesi, <http://www.dunyagazetesi.com.tr>., 26.02.2004,

EBY, L.T. ve BUCH, K. (1994): "The Effect of Job Search Method, Sex, Activity Level, and Emotional Acceptance on New Job Characteristics: Implications for Counseling Unemployed Professionals" Journal of Employment Counseling, Cilt 31, Sayı 2, ss:69-82.

European Commission Directorate General for Employment (1998): "Managing Change: High

Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change".

EVANS-KLOCK, C.; KELLY, P. ve VARGHA, C.(1998):"Worker Displacement: Public Policy,and Labour-Management Initiatives in Selected OECD Countries", ILO-Employment and Training Papers, Sayı 24.

GODKIN, L.; VALENTINE, S. ve ST.PIERRE, J. (2002): "A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing", Employee Responsibilities and Rights Journal, Cilt 14, Sayı 2/3, Eylül, ss:57-68.

HARRICK, E.J.; HANSEL, M. ve SCHUTZIUS, R.E.(1982): "Outplacement Training: Process, Content and Attitudes", Training and Development Journal, Şubat.

HOPKINS, W.E. ve HOPKINS, S.A.(1999): "The Ethics of Downsizing: Perceptions of Rights and Responsibilities", Journal of Business Ethics, Cilt 18.

<http://www.ntvmsnbc.com>, (26.6.2003)

ILO (1999): Employment Outlook 1999.

ILO (2000): World Labour Report 2000-Income Security and Social Protection in a Changing World.

KARAKE-SHALHOUB, Z.A. (1999): Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility, Quorum Books, Westport.

KIESELBACH, T. ve MILLER, S. (2002): "Occupational Transitions and Corporate Responsibility in Layoffs: A European Research Project (SOCOSE)", Journal of Business Ethics, Cilt 39, ss:13-20.

KINNIE, N.; HUTCHINSON, S. ve PURCELL, J. (1998): "Downsizing: Is It Always Lean and Mean", Personnel Review, Cilt 27, Sayı 4, ss:296-311.

KLEINBERG, J.L.(2000): "Beyond Emotional Intelligence at Work: Adding Insight to Injury through Group Psychotherapy", Group, Cilt 24, Sayı 4, ss:261-278.

LAABS, J. (1999): "Has Downsizing Missed Its Mark?", Workforce, Cilt 78, Sayı 4, ss.31-38.

LABIB, N. ve APPLEBAUM, S.H. (1994): "The Impact of Downsizing Practices on Corporate

- Success", *Journal of Management Development*, Cilt 13, Sayı 7, ss.59-84.
- LATAACK, J.C. ve DOZIER, J.B. (1986): "After The Ax Falls: Job Loss As a Career Transition", *Academy of Management Review*, Cilt 11, Sayı 2, ss.375-392.
- LEANA, C.R. ve FELDMAN, D.C. (1989): "When Mergers Force Layoffs: Some Lessons About Managing The Human Resource Problems", *Human Resource Planning*, Cilt 12, Sayı 2, ss.123-140.
- LEANA, C.R.; FELDMAN, D.C. ve TAN, G. (1998): "Predictors of Coping Behavior after a Layoff Note", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 19, ss.85-97.
- LEUNG, A.S.M. ve CHANG, L.M.K. (2002): "Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, Cilt 8, Sayı 3, ss.76-94.
- LHH (2001): "Severance and Separation Benefits Survey", Lee Hecht Harrison Global Career Services LLC.
- LONDON, M (1996): "Redeployment and Continuous Learning in the 21<sup>st</sup> Century: Hard Lessons and Positive Examples From The Downsizing Era", *Academy of Management Executive*, Cilt 10, Sayı 4, ss.67-79.
- MISHRA, K.E.; SPREITZER, G.M. ve MISHRA, A.K. (1998): "Preserving Employee Morale During Downsizing", *Sloan Management Review*, Cilt 39, Sayı 2, ss.567-588.
- MORRISON, E.W. ve ROBINSON, S.L. (1997): "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, Cilt 22, Sayı 1, ss.226-256.
- POMPA, V.(1992): "Managerial Secrecy: An Ethical Examination", *Journal of Business Ethics*, Cilt 11, Sayı 2, ss.147-156.
- Right Management Consultants (2003): *Global Severance Practices Survey*.
- ROUSSEAU, D.M. (1996): "Changing the Deal While Keeping the Employee", *Academy of Management Executive*, Cilt 10, Sayı 1, ss.50-61.
- SCHULER, R.(1998): *Managing Human Resources*, International Thompson Publishing, 6<sup>th</sup> Edition.
- SCOTT, J.M. ve KLEINER, B.H. (1996): "Outplacement Counselling: An Effective Tool For Certified Public Accounting Firms", *Employee Counselling Today*, Cilt 8, Sayı 1, ss.20-34.
- SHRM (2001): "Layoffs and Job Security Survey", Society For Human Resources.
- SUTTON, R.I.; EISENHARDT, K.M. ve JUCKER, J.V. (1986): "Managing Organizational Decline: Lessons From Atari", *Organizational Dynamics*, Cilt 14, Sayı 4, ss.17-29.
- TAOUFIK, S. (2004): "L'Impact des Réductions Substantielles d'Effectif sur la Performance Economique des Entreprises Nord Américaines" Communication présentée au Congrès 2004 de l'Association Francophone des Gestion des Ressources Humaines, 1-4 Septembre 2004, Université du Québec, Montréal. (<http://www.agrh2004-esg.uqam.ca>)
- The Council of the European Union, Council Decision of 18 February 2002 on Guidelines for Member States' Employment Policies for the Year 2002, 2002/177/EC.
- TIKTIK, A. (2004): "Kayıtdışı Ekonomi, İstihdam ve İşsizlik", *İşveren Dergisi*, Ağustos.
- TİSK (1992), *İşsizlik Sigortası Konusunda Görüş ve Öneriler, İnceleme Yayınları No.7*, Ankara.
- U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics ([www.bls.gov](http://www.bls.gov), 24.11.2004)
- VAN BUREN III, H.(2000): "The Bindingness of Social and Psychological Contracts: Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing", *Journal of Business Ethics*, Cilt 25, ss:205-219.
- VARÇIN, R.(2004): *İstihdam ve İşgücü Piyasası Politikaları*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- WANBERG, C.R.; BUNCE, L.W. ve GAVIN, M.B.(1999): "Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, Cilt 52 ss:59-84.
- YILDIRAL, S. (2000): "İşsizlik Sigortası", *İşveren Dergisi*, Haziran.