

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK BİR UYGULAMA: OUTPLACEMENT

*Nihat GÜLTEKİN*

*Harran Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, Dr.*

### **ETHICS AN APPLICATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: OUTPLACEMENT**

*Abstract: Social subjects, which frequently become current issues of the business world, provide those business enterprises with competition advantages which show the evidence of sensitivity. Companies should adapt this wave of development and change and challenge to stay alive. The most valuable resource for these business enterprises is "human". However, owing to some reasons, they are left no choice but terminate all or some of these valuable resources' labour contracts. In order to re-gain these experienced human resources to the system, business enterprises are obliged to perform various services as a necessity of their social accountability. This study examines the "outplacement" services, which is designed to re-gain those people whose labour contracts have been terminated due to various reasons and also a developing area of human resources management in Turkey and includes the purpose, application process and its applications in Turkey.*

**Keyword:** *Outplacement*

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK BİR UYGULAMA: OUTPLACEMENT**

*Özet: Her geçen gün iş dünyasının gündemine daha fazla gelen sosyal konular, duyarlı işletmeler için bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmeler ise, tüm bu değişim ve gelişim dalgasına ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için mücadele etmek zorundadırlar. İşletmeler için en önemli kaynak insan kaynağıdır. İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı bazen istemeyerek de olsa bu değerli insan kaynağının bir kısmının ya da tamamının işine son verebilmektedirler. İşine son verilen bu değerli insan kaynağını tekrar sisteme kazandırmak için, işletmeler, sosyal sorumluluklarının bir gereği olarak çeşitli hizmetler sunmak zorundadırlar. Bu çalışma, çeşitli nedenlerle işine son verilen kişileri tekrar iş dünyasına kazandırmak için, son zamanlarda Türkiye'de de gelişen bir insan kaynakları uygulaması olan "Outplacement" hizmetinin amacı, uygulama süreci ve Türkiye'deki uygulamasını içermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Outplacement (Yeniden Yerleştirme).*

### **I. GİRİŞ**

Son yıllarda Etik ve sosyal konular iş dünyası ve akademik çevrelerde daha sık tartışılmaya ve gündeme getirilmeye başlanmıştır. Artık işletmeler, bir yandan ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, bir yandan da aldıkları kararların insani, sosyal ve ahlaki boyutlarını düşünmeden hareket edemez hale gelmişlerdir. Bu boyutların önem derecesi, belli dönemlerde farklı olmakla beraber 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren önem derecesi gittikçe artmıştır.

Hızlı değişim ve gelişim, her alanda olduğu gibi, işletmelerin başarısını tanımlamak için kullanılan parametreleri de değiştirmiştir. Artık, maddi ve bireysel olmaktan ziyade, sosyal (manevi) ve kollektif parametreler ön plana çıkmıştır. Günümüz yönetim anlayışında artık yöneticilerin sorumluluğu yalnızca şirketin karını maksimize etmek değil, aynı zamanda çalışma şartlarını geliştirip çalışanların memnuniyetini sağlamak, artan ahlaki hassasiyet ve rekabet şartlarında iş ahlaki kurallarına uymak, çevreye verdikleri zararı ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için önlemler almaktır.

Yirminci yüzyılın ortalarında Amerika'da başlayan ve giderek yaygınlaşan Outplacement (Yeniden Yerleştirme) hizmetinin ilk uygulamaları geçen yüzyılın ortalarında görülmüş ise de, 1990'lardan sonra alabildiğine hız kazanan modern iş dünyasının bir gerçeği haline gelmiştir.

Büyük şirketler, bazen içinde buldukları kötü ekonomik koşullar veya özel durumlar sebebiyle, eleman çıkarma yolunu izleyerek, küçülme politikası uygularlar. Günümüzde firmalar bu gibi durumlarda, Outplacement kariyer destekleme programları uygulayarak uzman danışmanların, eski çalışanlarını gelecek için yönlendirmelerini sağlıyorlar. Özellikle gelişmiş batı ülkelerinde uygulanan bu hizmet, ülkemizde de giderek yaygınlaşmaya başlamıştır.

### **II. OUTPLACEMENT UYGULAMASININ İÇERİĞİ**

Endüstri Devriminden bu yana, çalışanlar ve özellikle mavi yakalılar, olarak adlandırılan işçiler, ekonomik ve sosyal haklarını elde edebilmek ve işveren karşısında daha güçlü olabilmek için örgütlenme ihtiyacı duymuşlardır. Bu gelişmenin sonucu olarak ortaya

sendikal kurumlar çıkmış ve bunlar aracılığıyla devreye sokulan pazarlıklar gündeme gelmiştir [1]. Sendikalar özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde refah devleti uygulamalarının da yaygınlık kazanmasıyla altın dönemini yaşamıştır. 1960'lı yıllardan itibaren ise sanayi toplumlarının bilgi toplumuna yönelmeleri, sendikaların öneminin azalmasına neden olmuştur [2]. Büyük bir değişim geçiren günümüz dünyası, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda büyük gelişmeler kaydetmiş, yeni yönetim teknikleri, üretim süreçleri, daha demokratik ve katılımcı bir endüstri ilişkileri sistemi ortaya çıkmıştır

Outplacement, işgücü azaltılması, performans, kapanma, yeniden yapılanma gibi değişik nedenlerle işlerinden ayrılmak durumunda kalmış kişilere, kariyerlerinde ulaşmak istedikleri bir sonraki noktaya, en çabuk ve en kolay şekilde ulaşmaları için destek veren ve yön gösteren bir kariyer danışmanlığı hizmetidir [3]. Başka bir deyişle; çalıştıkları şirketten ayrılmak zorunda kalan kişilere, kişisel ve profesyonel özellikleriyle ilgili bilgi kazandırmak, onlara bu özelliklerinin farkında olmalarını sağlamak ve bu özelliklere uygun iş olanakları araştırma konusunda yardımcı olmak amacıyla ücretsiz olarak verilen bir hizmettir.

Outplacement uygulamasında, başlıca iki konu öne çıkmaktadır [3].

#### **1. Kendini Tanıma ve Değerlendirme:**

Programın başında işten ayrılmanın verdiği duygusal reaksiyonlarla baş etme yöntemleri üzerinde durulur. Travma belirli ölçüde giderildikten sonra kişiye tekrar iş bulma konusunda motivasyon kazandırmak üzere, geçmişteki başarıları gözden geçirilir. Kişinin becerileri ve özellikle de başka işlerde de değerlendirilebileceği, transfer edilebilir becerileri belirlenir. Kişilik ve iletişim testleri uygulanır. Tüm bunların sonunda kişi, kendisini ve yapabileceklerini daha iyi tanıır ve "ideal iş tercihleri" ni belirler.

#### **2. İş Bulma Konusunda Destek:**

Bu bölümde kişi geçmişte imza attığı başarıları, özgeçmişine, yeni yöntemlere uygun olarak ve başarılarını ön plana çıkaracak şekilde taşır. Mülakat teknikleri, mülakatlarda en sık sorulan sorular ve örnek cevaplar incelenir. İş bulma yöntemleri tek tek değerlendirilir. Sektörler ve şirketlerle ilgili bilgiler paylaşılır. İş teklifi alınması durumunda şirketlerle pazarlık teknikleri gözden geçirilir.

Bu program **duygusal zekası yüksek şirketlerin**, çalışanlarına ve topluma karşı olan sorumluluğunun en güzel örneğidir. Böylece bir taraftan yetişmiş işgücü potansiyelini en üst düzeyde iş hayatına yansıtmaya devam eder. Diğer taraftan şirket çalışanları, toplumsal sorumluluğu yüksek bir şirkette çalışmanın güvencesini yaşarlar[4].

Çeşitli nedenlerle işgücünü azaltmak zorunda kalan işverenin, eski çalışanlarına yeni hayatındaki mesleki gelişiminde yardımcı olduğu bu hizmetler, önceleri üst düzey yöneticiler için uygulanırken, günümüzde tüm çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

### **III. OUTPLACEMENT UYGULAMASININ AMACI**

Organizasyonların başarısını çeşitli faktörler etkileyebilir. "Geçmişte ekonomik ve sosyal çevreye konsantre olan yöneticiler, günümüzde bireysel davranışların, sosyal değerlerin ve politik güçlerin değişimiyle beraber, bu faktörleri etkin bir silah olarak kullanmalarını zorunlu kılmıştır [5]." Son yıllarda gelişen işletme sosyal sorumluluğunun kapsamına giren etik sorumluluk, "yazılı olmayan kuralları ve toplumun değerlerini ifade eder [6]." Yani, işletmelerin yasal zorunluluk olmamakla birlikte, ahlaki gereklilik olarak kendilerini uymak sorumluluğunda hissettikleri alanlardır. "Etik sorumluluklar, yasal sorumlulukların sınırlamalarının yarattığı boşluğu kapatmaktadır. Bu sorumluluk, ahlaki olmayı, doğru, haklı ve adil olanın yapılmasını, insanların ahlaki haklarına saygı göstermeyi gerektiriyor. Başka bir ifade ile, ahlaki sorumluluklar, yasalarda yer almasa da toplumun bireyleri tarafından beklenen (pozitif görevler) ya da yasaklanan (negatif görevler), politikalar, kararlar ya da uygulamalardır [7]."

Outplacement programının özünde, zorunlu bir değişimin içinde yer alan tüm tarafların kazan/kazan ilişkisi içinde sonuç almasını hedefler. İster işgücünde kısıntıya gitmek zorunda kalan kurum olsun, ister sonlandırma kararını çalışanlara bildirmekle yükümlü yöneticiler olsun, ya da işini bırakmak zorunda kalan çalışanlar olsun; Outplacement programı, herkesin bu zor durumu en az zararla atlattırmasını sağlamaya yöneliktir.

Outplacement uygulamasının en önemli amaçlarından biri, firmanın, çalışanlarına karşı sorumluluk sahibi olduğunu göstermek istemesidir. Ayrıca, ayrılan kişiler tarafından firmaya yönelik yapılan suçlamalar ve açılan davalar, firma için oldukça can sıkıcı ve pahalıya mal olabilir.

Çoğu insan hiç beklemediği bir anda işine son verilmesinden dolayı kendini boşlukta hisseder. Outplacement uygulaması bu açıdan baktığımız zaman, katılımcıya birçok artı değer sağlamaktadır. En başta kişilerde, "kenara itilmişlik" hissi yerine "hayatımda yeni ve zorlayıcı bir dönem başlıyor, bundan böyle opsiyonların neler olabilir" şeklinde daha yapıcı bir yaklaşım söz konusu olabilmektedir. Şirketin eski çalışanı, kendisine değer verildiğini hissetmekte ve süreç boyunca moralini nispeten yüksek tutabilmektedir. Bunun dışında kişiler, aldıkları eğitimlerle etkin başvuru ve mülakat teknikleri konusunda bilgilenmekte ve yapılan

ölçme ve değerlendirmelerle, kendi güçlü ve zayıf yönleri konusunda bilinçlenmektedir. Diğer bir deyişle, danışmanlık sürecinin sonunda kişiler, daha güçlenmiş, ne istediğini ve ne yapması gerektiğini daha net bilen bireyler olarak programı tamamlamaktadır.

Şirket açısından baktığımız zaman, Outplacement uygulamasının şirkete sağladığı yararları şu şekilde özetlemek mümkün;

- Şirkette geriye kalanların yaşayacağı rahatsızlık duygusu azalmakta ve dolayısıyla şirketin geriye kalan insan kaynağında olabilecek olası aidiyet sarsılması, istifalar veya motivasyon düşüklüğünün önüne geçilebilmektedir.

- Ayrılmayan çalışanlarda olduğu kadar, ayrılan çalışanlar ve kamuoyunda da olumlu etki yaratılmaktadır.

- Sektördeki ve genel olarak piyasadaki diğer şirketlere değerli bir insan kaynağı yönlendirilebilme imkanı doğmaktadır.

- Şirkete, kendi işgücüne verdiği değeri somut anlamda çevresine yansıtabilme ve çalışan dünyasında bu özelliğiyle tercih edilen şirketler arasına girme imkanı doğmaktadır.

- Şirket, diğer şirketlere bu konuda örnek olup, hem şirketlere hem çalışanlara yarar sağlayan bu uygulamanın yaygınlaşmasına yardımcı olabilmektedir.

#### IV. OUTPLACEMENT SÜRECİ

İşletmeler her dönemde performanslarını geliştirmek için etkin bir yönetim anlayışı içinde olmuşlardır. Bu çerçevede, geçmişten günümüze kadar maliyetleri düşürmek, sosyo-ekonomik değişim ve gelişmelere uyum sağlamak gibi çabalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yeni çağı yaşadığımız günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte, “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla artık işletmeler, insan kaynağını organize edebildiği ölçüde başarılı olmaktadır. Bu ise, insanların dış dünyası ile birlikte, iç dünyasının ruhi cephesinin de kavranması ile mümkün olmaktadır [8].

Outplacement sürecinin tarafları, insan kaynakları müdürü, işten çıkarılacakların çalıştığı departman müdürleri, outplacement hizmeti verecek firma yetkilileri ve işten çıkarma sürecinden etkilenecek çalışanlar olarak belirlenebilir.

Bu sürece bir bütün olarak bakmak gerekirse, sürecin aşamalarını şöyle sıralayabiliriz [9]:

1. Öncelikle organizasyon şemasında hangi görevlerin ve kişilerin bu sürece dahil olacağı tespit edilir.

2. İş akdine son verilecek kişilerin şirket tarafından çıkarılma açıklamaları yapılır yapılmaz, outplacement sürecinin başlatılması amacıyla özlük bilgilerinin (kişisel bilgiler, formal eğitim bilgileri, iş tecrübesi ile ilgili bilgiler) ve bu kişiye ait yetkinlik (bilgi, beceri, tutum)bilgilerinin yer aldığı dosyalar hazırlanır.

3. İşten çıkarma görüşmelerini yapacak kişilere yönelik; gerek bu zorlu görüşmelerin nasıl yapılacağına ait, gerekse de işten ayrılacak çalışanlara anlatmak üzere, outplacement hizmetinden nasıl yararlanılabileceğine dair bilgilendirme toplantıları yapılır. Burada görüşmenin içeriği, açıklamanın işten ayrılacaklara ve şirket çalışanlarına nasıl ve hangi gün duyurulması gerektiği konusunda çeşitli ipuçları verilir.

4. Outplacement, pahalı bir hizmet olduğundan çeşitli kategorilere ayrılmıştır. İşten ayrılacak kişinin şirkette üstlendiği görevin önemine göre hizmet çeşitlenir ve uzar. Alt kademelere indikçe destek sadeleşir ve kısalmır.

5. Temelde bu hizmetten yararlanacak herkese doğru özgeçmiş hazırlama ve görüşülen kişi açısından çeşitli ipuçlarının yer aldığı bir mülakat teknikleri eğitimi verilir. Ayrıca kişiye yeni bir iş bulana kadar, firmalarla yazışabilmesi için ofis ortamı, bilgisayar kullanımı ve internet bağlantısı hizmetleri sağlanır.

6. Aynı şekilde pozisyonu ne olursa olsun, herbir adayla birebir görüşme yapılır ve outplacement firması tarafından kişisel koçluk ve danışmanlık hizmeti verilir.

Bu süreç beyaz yakalılara olduğu gibi, mavi yakalılara da uygulanabilecek yapıdadır. Ayrıca firma isterse, outplacement hizmet programı gazete ilanı ile duyurulabilir. Outplacement Türkiye’de yeni bir kavram olduğu için, firmalar bunu bir reklam ve prestij aracı olarak kullanmakta ve çoğunluklar ilan vermeyi tercih etmektedir.

Outplacement hizmeti, kişilere iş bulma taahhüdü vermiyor, ama iş bulma ihtimalini önemli ölçüde artırıyor.

#### V. TÜRKİYE’DE OUTPLACEMENT UYGULAMASI

İşgücü azaltmak son 10-15 yıldır tüm dünyada yaygın olarak kullanılan bir yönetim tekniğidir. Önceleri performans yetersizliğine dayandırılan işe son verme, son yıllarda farklı zorunlu gerekçelere dayandırılmaktadır. Küreselleşme ile beraber artan uluslararası ve iç rekabet, şirketleri birleşme, küçülme, yeniden yapılanma gibi nedenlerle değişime zorlamaktadır. Bu zorunlu değişim sonucunda bazı pozisyonlar işlevini yitiriyor, roller ve

beklenen yetkinlikler değişikliğe uğruyor, sonuç olarak verimliliği korumak için birçok çalışanın sistem dışına çıkması zorunlu hale geliyor.

Günümüzde outplacement uygulamasının en yaygın olduğu ülke A.B.D.'dir. Outplacement konusunda uzmanlaşmış, kimi uluslararası olan LHH (Lee Hecht Harrison) ve DBM (Drake Beam Morin) gibi şirketlerin liderlerine 21.yy. için ne öngördükleri sorulduğunda, özellikle bilgi teknolojisi ve finans sektöründe küçülme, yeniden yapılanma, birleşme gibi durumların devam edeceğini, kendileri için ise geleceğin pazarını Avrupa ve Asya-Pasifik bölgesinde gördüklerini belirtiyorlar. Bu durumda Türkiye'de de Outplacement uygulamasının yaygınlaşması kaçınılmaz olacaktır.

Türkiye'de genel olarak son yıllarda iki önemli konu, outplacement'ın önemini gözler önüne seriyor. Bunlardan birincisi; Şubat-2001 krizi, ikincisi; özelleştirme çalışmalarıdır. Bilindiği gibi Şubat-2001 kriziyle birlikte başta finans sektörü çalışanları olmak üzere birçok şirket çalışanı küçülme nedeniyle işten çıkarılma durumu ile karşı karşıya kaldı. DİE rakamlarına göre bu kriz 1 milyon 900 bin kişinin işini kaybetmesine yol açmıştır.

Türkiye'nin özellikle yetişmiş insan gücüne vurulan bu darbe, iyi eğitilmiş gençler arasında işsizlik oranını bir anda % 25'lere tırmandırdı ve ciddi anlamda bir beyin göçü kaygısı yarattı.Çeşitli nedenlerden dolayı yaşanması gerekli bu aşamada yapılması gereken, Türkiye'nin geleceğinin güvencesi olan değerli insan kaynağını kazanmanın yollarını araştırmak olmalıdır.

Dünya Bankası kaynakları ile şekillendirilen bu program ana hatları ile, yapılan özelleştirmeler sonrasında bundan birinci derecede etkilenecek olan işçilerin iş kaybı tazminatı, kıdem tazminatları ve % 30 oranındaki emeklilik sosyal yardım ödemeleri, bu kişilere verilecek olan yeniden iş kurma eğitimleri ve diğer eğitimler ile yeniden işe yerleştirme, ikinci derecede etkilenecek olan kişilere destek eğitimler ve yöresel ekonomik gelişim, konularını kapsamaktadır.

Bu çerçevede imzalanan anlaşmayla, %70'i (250.0 Milyon ABD Doları) Dünya Bankası ve %30'u (105.3 Milyon ABD Doları) Türk Hükümeti kaynaklı olmak üzere toplam 355.3 Milyon ABD Dolar tutarındaki Özelleştirme Sosyal Destek Projesi (ÖSDP), Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmış ve 22 Aralık 2000 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Projenin geçerlilik süresi 4 yıldır.

Projenin amacı ve hedef kitle;

• Özelleştirme Sosyal Destek Projesi'nin amacı, özelleştirmeden etkilenen çalışanlara, işletmelere ve yörelere destek sağlayarak işsizliği azaltmaktır.

Projenin ana yararları;

• Kamu kuruluşlarındaki istihdamın rasyonelliğini sağlayacak tedbirler olarak, işletmelerin üretkenliğini artırmak,

• Kamu kuruluşlarının yeniden yapılandırılması sırasında işlerinden ayrılan işçilere, geçici gelir desteği sağlayarak yoksulluğa düşmelerini engellemek,

• Özelleştirme ve ekonomik reform programından etkilenen işçilerin, işgücü pazarına dönmelerini hızlandırmak amacıyla işe yerleştirme ve kendi işlerini kurmalarına yönelik eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek,

• Türkiye'deki sosyal güvenlik ağının güçlendirilmesi ve daha geniş kapsamlı bir sosyal yardım programının oluşturulmasını desteklemek,

olarak özetlenebilir.

Bölgesel anlamda baktığımızda, GAP projesi gerçekleştirilirken, çeşitli nedenlerden dolayı yerlerinden olan bölge insanına da Outplacement uygulamasına benzer bir eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmelidir. Bu bağlamda, "GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı tarafından, yerleşim yerleri ve toprak başta olmak üzere geçim kaynakları baraj suları altında kalacak nüfusun planlı bir biçimde, istihdam boyutunun da düşünülerek yeniden yerleştirilmesine ve kamulaştırma bedellerini alacak olanların bu kaynakları üretken alanlara yatırımlarının sağlanmasına yönelik insan öncelikli yeniden yerleştirme politikalarının oluşturulması" [10] amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların genişletilerek, ciddi anlamda uygulamaya geçirilmesi bölgenin sosyal gelişimi için büyük önem taşımaktadır.

## VI. SONUÇ

Günümüzde pek çok kuruluş, ek kazançlar, esnek çalışma programları, sağlık paketleri vb. avantajlar sağlayarak, "uzman" niteliğini taşıyan elemanları rakiplerine kaptırmamak için uğraşüyor. Yüksek uzmanlık gerektiren iş pozisyonlarını dolduracak elemanlara olan ihtiyaç her geçen gün biraz daha artıyor. Böylesine uzman sıkıntısı çekilen ve rekabetin arttığı bir ortamda da, işletmelerin yetenekli çalışanlarını nasıl işte tutacakları konusu büyük önem kazanmaktadır. Teknoloji sürekli gelişip, zaman değişse de "büyük yada küçük bütün firmaları mutlu çalışanların başarıya götüreceği" gerçeği değişmemektedir. Bu yüzden yoğun rekabet ortamında başarılı elemanlarını rakip firmalara kaptırmak istemeyen kuruluşların, öncelikle çalışanı mutlu edecek bir ortam oluşturmaları gerekiyor.

Günümüzde kurumsal bir ihtiyaç olarak benimsenen Outplacement uygulaması, bir insan kaynakları etkinliği haline gelmiştir. Outplacement hizmeti sunan işletmeler, artık dünyanın birçok ülkesine yayılmıştır.

İşten ayrılanlara verilen Outplacement hizmeti, kalan işgücünün motivasyonu konusunda önemli bir rol oynar. Çalışana verilen değer açısından böyle bir programın uygulanması, çalışmaya devam edenlerde olumlu duygular yaşanmasını sağlar ve şirkete bağlılığını artırır. İş kaybı hangi nedenle olursa olsun, kişinin hayal kırıklığını, kaygı ve kızgınlığını aşarak sağduyu ile davranması ve karar vermesi çok zordur. Başarı kişinin kendisine inanması ve güvenmesi ile gerçekleşir. Toplum olarak geleceğe umutla bakabilmek için, bugün sistem dışına çıkarmak zorunda kaldığımız insan kaynağımızı geri kazanmanın yollarını aramalıyız.

Türkiye’de özellikle Şubat-2001 Krizi, özelleştirme uygulamaları gibi gelişmeler, kurumları Outplacement uygulamasına daha çok eğilmeye yöneltmiştir. Türkiye’de gittikçe gelişme kaydeden bu hizmetin, diğer bütün düzenlemelerde olduğu gibi uygulamaya ne derece yansıdığı daha büyük önem taşımaktadır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- [2] Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [3] Kariyer Değişim Programı (Outplacement). E&E Group. (<http://www.eande.com.tr/kariyer.html#01>). [06.06.2002].
- [4] Batlaş, A. Şirketlerin Duygusal Zekası. ([http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/dz\\_1.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/dz_1.htm)). [20.08.2003]
- [5] Mescon, M.H. & Albert, M. (1985). *Management*. New York: Harper&Row Editions.
- [6] Labatt, S. (1997). Corporate Response to Environmental Issues: Packaging. *Growth&Change*, 28(1), Winter, 67-92.
- [7] LANTOS, G.P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- [8] Drucker, P. (1993). *Yeni Gerçekler*. (Çev.: Karaçanaklı, B.). Ankara: T. İş Bankası Kültür Yayınları No: 315.
- [9] Meyer, J. & Shadle, C.C. (1992). *The Changing Outplacement Progress*. London: Quorum Books.
- [10] GAP’ın Hedefleri. (<http://www.gap.gov.tr/gap.php?sayfa=Turkish/Ggbilgi/ghedef.html>). [23.07.2003].

Nihat GÜLTEKİN (nigultekin@yahoo.com) has a Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Institute of Social Sciences. He is a lecturer of Management and Organization at Harran University. His research areas are business administration, business ethics, and strategic management.