

# İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİ (OUTPLACEMENT) ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA<sup>1 2</sup>



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİİBFD  
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,  
2022  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 28.06.2021 Yayıma Kabul Tarihi: 31.03.2022

Esin ERTEMSİR  
Dr. Öğr. Üyesi  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İstanbul, Türkiye  
ertemsir@yildiz.edu.tr  
**ORCID ID: 0000-0002-5906-985X**

Derya ÇELİK  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İstanbul, Türkiye  
deryacelik97@gmail.com  
**ORCID ID: 0000-0002-4294-9068**

Özge KOBAK  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,  
Türkiye  
s1220022@std.yildiz.edu.tr  
**ORCID ID: 0000-0002-2542-6126**

Zeynep Sinem  
NALBANTOĞLU  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,  
Türkiye  
zsnalb@gmail.com  
**ORCID ID: 0000-0003-4191-3634**

**ÖZ** İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (İÇDH), küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı veya performans düşüklüğü gibi bireysel sebeplerle işten personel çıkaran işletmeler tarafından, bu zor sürecin olumsuz etkilerini en aza indirmek için sürdürülmektedir. Bu kapsamda kariyer danışmanlığı, işe yerleştirme yardımı, mülakat koçluğu gibi hizmetler sunulmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de işten çıkarılanlara destek hizmetini kendi bünyesinde veya danışmanlık firmalarından sağlayarak sunan 6 işletmenin üst düzey insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve toplanan işletme düzeyinde veriler literatüre dayanarak tema analizi ve betimsel analiz ile tartışılmıştır. Araştırma sonucunda, bu uygulamanın katılımcıların yarısı tarafından rutin bir İK sürecine dönüştüğü, kalanı tarafından ise ekonomik kriz dönemlerindeki toplu işten çıkarmalar sırasında sistematik uygulandığı saptanmıştır. Hem iç hem dış paydaşlar açısından kurumsal imajı olumlu etkilediği görülen hizmetin süresi danışmanlık firmalarından alındığında artan maliyet sebebiyle daha sınırlı tutulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşten çıkarılanlara destek hizmeti, işten çıkarma, nitel araştırma

**JEL Kodları:** M50, J63, J64, O15

**Alan:** İşletme

**Türü:** Araştırma

**DOI:** 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi11

**Atıfta bulunmak için:** Ertemsir, E., Çelik, D., Kobak, Ö., & Nalbant, S. Z. (2022). İşten çıkarılanlara destek hizmeti (outplacement) üzerine nitel bir araştırma. *KAÜİİBFD*, 13 (Kongre Özel Sayısı), 232-257.

<sup>1</sup> İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

<sup>2</sup> Çalışma daha önce 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulmuş, bildiri kitabında özet olarak basılmıştır.

# A QUALITATIVE RESEARCH ON OUTPLACEMENT SERVICES



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,  
2022

ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 28.06.2021

Accepted Date: 31.03.2022

Esin ERTEMSİR

Asst. Prof. Dr.

Yıldız Technical University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences,  
İstanbul, Türkiye  
ertemsir@yildiz.edu.tr

**ORCID ID: 0000-0002-5906-985X**

Derya ÇELİK

Master's Student

Yıldız Technical University  
Graduate School of Social Sciences,  
İstanbul, Türkiye  
deryacelk97@gmail.com

**ORCID ID: 0000-0002-4294-9068**

Özge KOBAK

Master's Student

Yıldız Technical University  
Graduate School of Social Sciences,  
İstanbul, Türkiye  
s1220022@std.yildiz.edu.tr

**ORCID ID: 0000-0002-2542-6126**

Zeynep Sinem

NALBANTOĞLU

Master's Student

Yıldız Technical University  
Graduate School of Social Sciences,  
İstanbul, Türkiye  
zsnalb@gmail.com

**ORCID ID: 0000-0003-4191-3634**

## ABSTRACT

Businesses that dismiss employees for corporate reasons such as downsizing, merger, restructuring, or individual reasons such as poor performance use the Outplacement Services to minimise the negative effects of this difficult process. In this setting, career counseling, job placement assistance, interview coaching etc. may be provided. In this study, interviews were performed with senior HR managers from six organizations in Turkey that provide outplacement either in-house or through consultancy firms. Business-level data were analyzed using theme analysis and qualitative descriptive analysis based on the literature. The results show that this practice turned into a routine HR process by half of the participants, and the other half utilized it systematically after mass layoffs during economic downturns. Outplacement is thought to improve the business image for both internal and external stakeholders. The duration of the service is kept more limited due to the high cost when taken from consultancy firms.

**Keywords:** *Outplacement, offboarding, qualitative research*

**JEL codes:** *M50, J63, J64, O15*

**Scope:** *Business administration*

**Type:** *Research*

## 1. GİRİŞ

Günümüzün sert rekabet koşulları ve çevre faktörlerinin belirsizliği birleştiğinde işletmeler finansal sürdürülebilirliği öncelikli tutarak farklı stratejilere başvurmaktadır. Örgütsel küçülme, birleşme veya satın alma gibi stratejiler yanında özelleştirme gibi sebepler ile mevcut çalışanlarını azaltma yoluna gidebilmektedirler. İşten çıkarmaların bir diğer sebebi ise ekonomik krizlerdir. İçinden geçtiğimiz bu gibi dönemlerde işletmeler hayatta kalmak ve rekabetçiliği sürdürmek için maliyetlerini düşürmeye ve işgücünü azaltmaya yönelmektedir.

İşten çıkarma ile sonuçlanan tüm süreçler birden fazla tarafı etkilemektedir. Üst yönetim, insan kaynakları yöneticisi, işten çıkarılacak personelin bağlı bulunduğu birimin yöneticileri, işten çıkarılacak personel ve geride kalıp çalışmaya devam edecek personel bu karardan etkilenecektir. Bu sebeple şirketlerin işten çıkarma sürecine stratejik yaklaşması ve bu süreci en az hasarla tamamlamak için hem işten çıkarılan, hem de geride kalan çalışanları destekleyecek uygulamalara yer vermesi önemlidir. Çalışanların işten çıkarılma sürecinde yaşadığı değişimler, işten çıkarılan bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bazı işletmeler bu gibi durumlarda, çalışanlarının maddi ya da manevi açıdan zarar görmesini engellemek ya da bu zararı en aza indirmek için onlara çeşitli destek hizmetleri önermektedir. Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe bu faaliyetlere “işten çıkarılanlara destek hizmeti” adı verilmektedir. İşten çıkarılan personelin yeni bir işe yerleştirilmesi için verilen bu desteğin ilk örnekleri, esas olarak kıdemli yöneticilerin bir kuruluştan çıkışını yönetme ihtiyacına dayanmıştır. Zamanla kullanımı diğer kademeler için de yaygınlaşmış ve İnsan Kaynakları (İK) Yönetimi’ne entegre bir süreç haline gelmiştir. (Borghouts et al., 2021).

Günümüzde gerek Covid-19 salgınının ekonomik ve sosyal etkileriyle, gerekse uzaktan çalışmanın yalnızlaştırdığı işgücünün içinde anlam araması ve işverenden taleplerini arttırmasıyla yaşanan işten çıkarmalar ve nihayet robotların ve yapay zekanın iş gücünün yerini almaya başladığı iş kollarında yaşanacak zorunlu değişimler (Arias-Pérez & Vélez-Jaramillo, 2021) işten çıkarılanlara destek hizmetinin önümüzdeki yıllarda giderek artan bir önemi olacağına işaret etmektedir. Bu sürecin İnsan Kaynakları Yönetimi’nin önemli destek fonksiyonlarından birine dönüşebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımı ile farklı sektörlerdeki firmaların üst düzey insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılacaktır. Katılımcıların işten çıkarılanlara destek hizmeti uygulamaları hakkındaki derinlemesine veri toplamak ve elde edilen bulguları yazındaki ulusal ve

uluslararası araştırma sonuçları ile karşılaştırmak amaçlanmaktadır. İncelenecek konular arasında; çalışanın işten çıkarılma nedenleri, işten çıkarılanlara destek hizmetinin sağlanma şekli, hizmetin hangi kademe/kademelerde sunulduğu, kapsamı, süresi ve süreci, işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığı ve bu hizmetin sunulmasının kurumsal imaj/ itibara katkısı bulunmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmeler küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı sebeplerle veya performans düşüklüğüne bağlı bireysel bir sebeple personellerini işten çıkardıklarında, bu zor sürecin olumsuz etkilerini de en aza indirmek için çeşitli destek faaliyetleri sunabilirler. Uluslararası yazında “outplacement” olarak kullanılan kavram, dilimize “İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti” (İÇDH) olarak çevrilmiştir. En basit tanımıyla bu destek, işletmelerin organizasyonel değişim, şirket birleşmesi veya küçülmesi gibi çeşitli nedenlerle işini sonlandırmak durumunda kaldığı çalışanlarına sunduğu bir kariyer desteğidir. Bu kavram, çalışanların bireysel olarak veya gruplar halinde yeni bir iş aramalarına yardımcı olunan, planlı ve kapsamlı bir işten çıkarma organizasyonu süreci olarak da tanımlanabilir (Chwistecka-Dudek, 2016). Bu destek kapsamında kariyer danışmanlığı, işe yerleştirme yardımı, mülakat koçluğu, bilgisayar eğitimi, iş arama becerisini arttırmaya yönelik görüşmeler gibi hizmetler sunulabilmektedir. İÇDH, işten çıkarılmanın neden olacağı olumsuz etkileri azaltmak, bireyin mesleki yeteneklerini geliştirmek ve işsizlik sürecini kısaltmak amacı ile sağlanmaktadır. İşletmeler için İÇDH kapsamında verilen uygulamalar, yumuşak bir işten çıkarma sürecine yardımcı olmaktadır. Bu sayede hem geride kalan çalışanların süreçten olumsuz etkilenmesi minimize edilmekte hem de kurumdaki motivasyon ve verimliliğin korunması sağlanmaktadır (Kazmierczyk, Tarasova & Andrianova, 2020; Arpa & Tan, 2019).

İÇDH, kapsamı gün geçtikçe genişleyen bir çalışma konusudur. Sadece işten çıkarılanları değil, işletmede geride kalan tüm çalışanları da kapsayıcı bir süreç olarak görülmeye başlanmıştır. Geniş kapsamlı bir yeniden yerleştirme programı, bireyin kariyeri ile ilgili tüm konuları ele alır. Dolayısıyla bu hizmet yasaların gerekli kıldığı asgari bir hizmet değil, bundan daha fazlasıdır (Kazmierczyk, Tarasova, Andrianova & Baszynski, 2019; Cocul'ová & Bodnárová, 2017).

Tarihsel gelişimine bakıldığında, İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti, ilk olarak İkinci Dünya Savaşı bittikten sonra Amerika'da uygulanmıştır. Bu dönemde başta silah endüstrisi olmak üzere, birçok sektörde çok sayıda işçi

işten çıkarılmıştır. New York Society of The Advancement of Management tarafından İÇDH'nin temel amacı; “mesleği savaşmak olan kişilerin, savaş sonrasında normal hayata entegre olmalarını sağlamak ve onlar için iş bulmaya yardımcı olacak bir sistem sunmak olarak” tanımlanmıştır. Bu konuda bireysel olarak çalışan ilk isim ise Bernard Haldane olmuştur (Baszyński, 2020; Kim, Lee & Shim, 2018; Cocul'ová & Bodnárová, 2017). Teknolojik gelişmelerle birlikte makineleşmenin artması, kas gücüne olan ihtiyacın azalması, birleşme ve satın alma faaliyetleri ile işgücü fazlası oluşması ve 1973 ekonomik krizi gibi sebeplerle giderek artan işten çıkarmalar, İÇDH'ye olan ihtiyacı arttırmıştır. Amerika'nın ardından Avrupa'da da uygulanmaya başlanılan bu destek hizmeti, toplu işten çıkarmaların artmasına paralel olarak şekil değiştirmiş, bireysel olarak sunulan hizmetlerin payı azaltılırken eğitici seminerler ya da atölye faaliyetleri gibi grupça alınan hizmetlerin payı artmıştır. Hizmeti danışmanlık firmalarından tedarik eden şirketler tarafından daha kısa süreli ve daha az maliyetli hizmetler talep edilmeye başlanmıştır (Arslan, 2004; Dereli, 2003).

İÇDH'nin Türkiye'deki ilk kullanımı, Şubat 2001 krizi ve özelleştirme çalışmalarına rastlamaktadır (Arpa& Tan, 2019; Bayraktaroğlu, Ersoy & Mustafayeva, 2010; Gültekin, 2006). 2008 krizini takiben toplu işten çıkarmalarda daha yaygın olarak kullanılan destek hizmeti, danışmanlık firmaları tarafından sağlanmış ya da kurum içinde insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmüştür. Türkiye'de bu tür bir danışmanlık hizmetine, Avrupa ile kıyaslandığında göreceli olarak daha az başvurulmakla birlikte, yabancı sermayeli işletmelerin ve kurumsallaşmaya önem veren yerel işletmelerin, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde bu uygulamalara yer verdiği görülmektedir (Sözer, 2018). İnsan sermayesini tüketilebilir değil sürdürülebilir bir kaynak olarak gören işletmelerin İK süreçlerine entegre edebileceği bu uygulama ile ilgili olarak, ülkemizde az sayıda ve konuyu çoğunlukla kuramsal olarak ele alan nitel ve nicel çalışmalar mevcuttur (Arpa & Tan, 2019; Bayraktaroğlu, Ersoy & Mustafayeva, 2010; Gümüş, 2009; Gültekin, 2006; Arslan & Ulaş, 2004; Dereli, 2003).

2019'da başlayan, ülkemizde etkilerini ağırlıklı olarak Mart 2020'den sonra görmeye başladığımız koronavirüs salgını nedeniyle iş yaşantısı bir kez daha zorlu bir dönemden ve dönüşümden geçmektedir. (Nebhay & Mutikani, 2020). Bu süreçte birçok iş yeri kapanmak zorunda kalmış, değişen arz-talep dengelerine bağlı olarak küçülmeler gerçekleşmiş, çalışanlar işten çıkarılmış veya ücretsiz izne çıkarılmıştır. İstihdama yönelik teşvik paketleri, kamu sektörüne yapılan personel alımları, işsizlik sigortasına erişim, kısa çalışma ödeneği veya nakdi ödeme gibi destekler ve son olarak işten çıkarmanın işveren aleyhine zorlaştırılması tedbirleri ile işsizliğin artması engellenmeye

çalışılmıştır. Bütün bu önlemler ile istihdam oranlarındaki düşüş frenlenmeye çalışılsa da Nisan-Ağustos 2020 döneminde işsizlik oranı 0,4 puan artmış, işsiz sayısında ise 419 bin kişilik artış meydana gelmiştir (Bulut & Pınar, 2020). Ülkemizde 16 Nisan 2020 itibariyle işverenlere, pandemide ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık dışında bir sebeple işçiler nezdinde işten çıkarma yasağı getirilmiş, 1 Temmuz 2021 itibariyle yasak kaldırılmıştır. Aslında söz konusu işten çıkarma yasağı pandeminin başında getirilmesine rağmen işverenler 2003 yılında kanuna eklenen "İşveren tarafından ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranış nedeni ile iş akdinin feshi" anlamına gelen Kod 29 adlı maddeden faydalanarak bu süreçte de işten çıkarmalara devam edebilmiştir. (Bayrakçı, 2021). Son olarak 2021'in son çeyreğinde etkisini arttıran kur krizinin sebep olduğu enflasyon artışı sonrasında bekledikleri maaş artışını alamayan işçi ve memurların tepkileri sebebiyle işten çıkarılmalarda ve işten ayrılmalarda artış yaşanabileceği öngörülmektedir. 2021'de Amerika'da başlayan The Great Resignation (Büyük İstifa) ya da daha farklı bir bakış açısıyla "yeteneğin mobilizasyonu" olarak adlandırılan dalgada kendi isteğiyle işten ayrılanların sayısı, kasım ayında 4,5 milyona yükselerek tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşmıştır (Değirmencioglu, 2021). Büyük istifa dalgası, pandemi ile birlikte, aslında hayatın sevmedikleri bir işi yapmak için çok kısa olduğunun farkına varan çalışanların daha iyi koşullarda iş bulabilmek için istifa etmesi ile oluşmuştur. Bu dalganın yayılması küresel tedarik zinciri krizinin ölçeğini de değiştirebilir. Kriz dönemleri ile destek hizmetinin kullanımını ilişkilendiren çalışmalardan hareketle (Giuliani,2021; Borghouts et al.,2021; Kazmierczyk et al., 2019; Forde et al., 2009) İÇDH'nin önümüzdeki dönemde daha yaygın kullanılması ihtimal dahilindedir. Bu sayede işten ayrılan çalışanın en azından sektörden ayrılmaması ve bir süre sonra bumerang çalışan –a.n. işten ayrılıp geri dönen çalışanlar- olarak yeniden işe alım süreci ile işletmeye geri dönebilmesi mümkün olabilir (Ravenda & Satish, 2021; Hart, 2009).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Sorusu

Literatürde işten çıkarılanlara destek hizmeti ile ilişkili olarak ele alınan kavramlar arasında; işten çıkarılma nedenleri (Gümüş, 2009; Arslan, 2004; Dereli, 2003), işten çıkarılanlara destek hizmetinin sağlanma şekli (Arpa & Tan, 2019; Dereli, 2003), hizmetin hangi kademe/kademelerde sunulduğu, kapsamı, süresi ve süreci (Oksanen, 2017; Kilcrease, 2013; Gümüş, 2009; Pekel, 2007; Gültekin, 2006), işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığı (Pekel, 2007; Arslan,2004; Dereli, 2003; Doherty et al., 1993) ve

kurumsal imaj/ itibar (Cocuřová & Bodnárová, 2017; Doherty et al., 1993) bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında yukarıdaki kavramlardan yola çıkılarak dört temel soruya yanıt bulmak amaçlanmıştır:

- İşten çıkarma süreci işten çıkarılanlara destek hizmeti (İÇDH) uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
- İÇDH uygulanmasında temel faktörler nelerdir?
- İÇDH'nin işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığına etkisi nedir?
- İÇDH'nin kurumsal imaja etkisi nedir?

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

İÇDH'nin kullanımı ve çeşitli uygulamalarına yönelik ulusal ve uluslararası yazında çalışmalar olsa da ülkemizdeki çalışmaların çoğu konuyu kuramsal olarak (Arslan & Ulaş, 2004; Arslan, 2004; Dereli, 2003) ele almış, İÇDH'nin etkilerine dair tartışma nicel ve nitel araştırma bulguları ile yazında yeterince geliştirilememiştir.

Pandemi döneminde işverene getirilen işten çıkarma yasağının 1 Temmuz 2021 itibariyle kaldırılması sonrasında, işten çıkarılanlara yönelik destek hizmetlerine ve çalışanların bu durumun getirdiği olumsuz durumlarla nasıl baş ettiklerine yönelik bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. İşten çıkarılanlara destek hizmeti üzerine ulusal yazında az sayıda uygulamalı çalışma olması nedeniyle araştırma önemli bulunmaktadır. Güncel ve derinleştirilmiş verilerin sonraki araştırmalar için karşılaştırma imkânı sunacağı öngörülmektedir.

### **3.3. Araştırma Yöntemi**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi ve keşfedici araştırma tasarımı benimsenmiştir. Gegez'in (2005) belirttiği gibi, bir sorun ve onun farklı yönlerini belirlemek amaçlandığında keşfedici araştırma tasarımı daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Keşfedici araştırma tasarımı, belirli bir konuda önceki araştırmalar sınırlı olduğunda önem kazanmaktadır. İşten çıkarılanlara destek hizmeti konusunda, yazında uygulamalı çalışmaların sınırlılığı nedeniyle bu çalışmada keşfedici bir tasarım kullanılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme tekniğinde görüşmeci, görüşmeleri yürütürken daha fazla esnekliğe sahiptir (Myers & Newman, 2007) ve cevaplayıcının tepkisi ile oluşturulan yapılandırılmamış sorular ekleyerek ilgili konu üzerinde daha derinlere gidebilir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticiye ait demografik sorular, ikinci bölümde ise firmanın İÇDH kapsamındaki uygulamalarına yönelik 25 açık uçlu soru bulunmaktadır. Görüşme soruları literatür taramasına dayanarak belirlenen toplam 4 tema altında oluşturulmuştur. Bunlar; işten çıkarılma nedenleri, işten çıkarılanlara destek hizmetinin uygulanması (sağlanma şekli/ kademesi/ kapsamı/süresi), hizmetin işten çıkarılan ve geride kalan çalışanların motivasyon ve bağlılığına etkisi, hizmetin kurumsal imaja olan etkisi temalarıdır. Soru formu için çeşitli araştırmalardan (Arpa & Tan, 2019; Kilcrease, 2013; Gümüş, 2009; Pekel, 2007; Kumaş & Tozkoparan, 2006; Dereli, 2003; Doherty et al., 1993) örnek alınarak veya uyarlanarak kullanılan 20 soruya ek olarak araştırmacılar tarafından 5 soru eklenmiştir. Görüşme içerisinde daha derin cevaplar alınabilmesi adına sondaj sorularına da başvurulmuştur. Görüşmelerin ortalama süresi 30 dakika olarak gerçekleşmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 31.08.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2021/06

### 3.6. Örneklem

Araştırmada, araştırma sorusuna ve amacına uyacak biçimde kasıtlı olarak örnek seçmenin bir yolu olarak, amaçlı örnekleme (Tracy, 2012) kullanılmıştır. Bu örnekleme araştırmacı, kendi sorunsalına uygun olduğunu düşündüğü belirli özellikleri taşıyan denekleri tercih etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Araştırmada, İÇDH uygulanan işletmelerdeki Genel Müdür Yardımcısı, İK Direktörü gibi yüksek seviye yöneticilerle görüşmeler yapılarak işletme düzeyinde veriye ulaşılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de faaliyet gösteren ve çalışanlarına İÇDH sunan işletmelerdir. Bu kapsamda Arslan’ın (2004) çalışmasında yer alan “Türkiye’de Yeniden Yerleştirme Destek Hizmeti Alan Firmalar” listesinden ve bu hizmeti sağlayan E&E Group ve Lee Hecht İK danışmanlık şirketlerinin web sitelerinde paylaştıkları referanslardan faydalanılmıştır. Süreç içerisinde toplam 81 firma ile iletişime geçilmiştir. 6 tanesi bu hizmeti artık sunmadıklarını belirterek olumsuz dönüş



yapmıştır. 69 firmadan dönüş alınamamıştır. Olumlu dönüş yapan 6 firma olmuştur. Demir-çelik, hızlı tüketim, turizm, ilaç, enerji ve tüketici ürünleri sektörlerinden toplamda 6 firma yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

### 3.7. Verilerin Analizi

Nitel analiz yöntemlerinden tema analizi ve betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Tema analizinde istenirse bir çetele tablosu oluşturularak hangi katılımcının hangi üst tema, kategori ve alt tema altında görüş bildirdiği tematik olarak verilebilir. Betimsel analiz, tema analizinin devamı ve daha ayrıntılı olacak şekilde verilerin analizidir. Veriler önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, özetlenir ve araştırmacının öznel birikimi ile yorumlanır (Kitzinger, 1995; Kvale, 1994).

Bu çalışmanın tema analizi aşamasında veriler, literatüre dayanılarak belirlenen temalara ve sonrasında notlar çıkarılarak alt temalara göre sınıflandırılmıştır. Betimsel analizde ise görüşme ve görüşme sırasındaki gözlem sonucu toplanan veriler düzenlenmiş ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Son olarak araştırmanın bulguları, şu ana kadar yapılan araştırmalarda veya bu konuda yazılan bilimsel kitaplarda ne tür benzerlikler ve farklılıklar olduğuna odaklanılarak tartışılmıştır.

Pandemi şartlarında görüşmeler zoom programı üzerinden uzaktan gerçekleştirilmiş; deşifre yapabilmek adına, katılımcıların bilgisi dahilinde ses ve görüntü kaydı alınmıştır. Ortalama 30 dakika süren konuşmalar, yazılı metne geçirildiğinde 48 sayfalık kayıt çözümü elde edilmiştir. Katılımcılar tarafından yabancı dilde kullanılan kavramların Türkçe karşılığı için, gerekli görüldüğü yerlerde alıntı içine araştırmacı notu eklenmiştir. Söz konusu notlar için “a.n.” kısaltması kullanılmıştır. Nitel analizde verilerin indirgenmesinin, azaltılmasının veya sınıflandırılmasının gerekliliği üzerinde duran çalışmalara (Kuş, 2009; Catterall & Maclaran, 1997) dayanarak alt temalar için verilerin sınıflandırılması aşaması takip edilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu araştırmanın bulguları, İÇDH sunan 6 işletmenin araştırmaya dahil olan üst düzey yöneticilerinden, işletme düzeyinde veri toplanarak elde edilmiştir. Katılımcılar görüşmelerin yapıldığı tarih sırasına göre, anonim kalmaları için Katılımcı 1- Katılımcı 6 olarak isimlendirilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Sektör	Unvan	Cinsiyet	Yaş	İş Deneyimi (Yıl)	Kurumiçi Deneyim (Yıl)
Katılımcı 1	Demir Çelik- Ağır Sanayi	İK Genel Müdür Yardımcısı CHRO	Kadın	49	28	25
Katılımcı 2	Hızlı Tüketim- Gıda Ürünleri	İK Müdürü (Türkiye Sorumlusu)	Kadın	30	6	1.5
Katılımcı 3	Turizm-Otelcilik	Gelirler Müdürü	Kadın	34	14	3
Katılımcı 4	İlaç Sanayi	İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi Müdürü	Kadın	47	27	11
Katılımcı 5	Enerji	Ücret, Performans ve İşe Alım Yöneticisi	Erkek	39	14	14
Katılımcı 6	Tüketici Ürünleri	İK Direktörü (Türkiye ve İsrail Sorumlusu)	Erkek	44	18	8.5

Tablo 4.1’de katılımcılara ait demografik ve sektörel bilgiler bulunmaktadır. Dördü kadın, ikisi erkek olan katılımcıların yaş aralığı 30-49 yaş arasındadır. Yaş ortalaması ise 40,5’tur.

Görüşmeler esnasında her katılımcının işten çıkarılanlara destek uygulamasından bahsederken pozitif tepkiler verdiği fark edilmiştir. Bununla beraber -hızlı tüketim ve otelcilik sektörlerinde çalışan- iki kadın katılımcının, kurumlarının İÇDH sunmalarına ilişkin memnuniyetlerinin daha fazla olduğu görüşme sırasındaki jest, mimik ve ses tonlarından gözlemlenmiştir. Bu gözlem, kadın yöneticilerin bu hizmete karşı erkek yöneticilere nazaran daha istekli olduğunu belirten Arpa ve Tan’ın (2019) çalışmasıyla tutarlılık gösterse de nitel araştırmanın yapısından ötürü genelleme yapmaya uygun değildir.

Bu kısımda, araştırmanın bulguları literatüre dayanarak belirlenmiş temalar halinde ifade edilerek derinlemesine bir inceleme yapılması adına çalışılmıştır.

### **Tema 1 - İşten Çıkarma Süreci**

#### **Alt Tema 1.1- İşten Çıkarma Nedenleri**

Bu hususta yöneticilere işletmelerindeki işten çıkarma sebeplerinin neler olduğu sorulmuş ve sektör bazında farklar görülmekle birlikte, benzer sebepler olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 2: İşten Çıkarma Nedenleri**

	Organizasyonel Yapı Değişiklikleri	Performans Düşüklüğü	Ahlak ya da Disiplin Kurallarına Aykırılık
Katılımcı 1	X	X	X
Katılımcı 2	X	X	X
Katılımcı 3	X		X
Katılımcı 4		X	X
Katılımcı 5		X	X
Katılımcı 6	X	X	X

Katılımcılar işten çıkarma sebeplerini ifade ederken en sık karşılaştıkları örneklerden yola çıkmışlardır. Çalışanların performans yetersizliği ve ahlaki kurallara uymaması, işten çıkarılma nedenleri arasında ön sıralarda gelmektedir. Bu durum, organizasyonların çalışanlardan temel olarak beklentilerinin ne olduğunu gösterir nitelikte olsa dahi, sektöre ya da çalışanın bulunduğu pozisyona göre farklılıklar da söz konusu olabilmektedir.

*“Bir corporate restructuring -a.n. kurumsal yeniden yapılanma- geçiriyoruz, buna bağlı olarak bu dönemde biraz işten çıkarmalarımız var, işten çıkarma yasağının da sona ermesiyle bağlantılı olarak..... Outplacement -a.n. İÇDH- hizmetini performans nedeniyle ayrılan birine vermiyorum, ..... compliance -a.n. uyum- nedeniyle etik nedenle ayrılan birine (vermiyorum), ama diğerleri zaten ne yazık ki onların suçu olmayan bir şekilde pozisyonları kapandığı için ayrıldığı için (veriyorum).” (Katılımcı 6)*

Araştırma bulgularına göre, İÇDH'nin sunulup sunulmayacağı işten çıkarma nedenine bağlı olarak şekillenmektedir. Ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık altı katılımcı için de söz konusu hizmetin sunulmaması yönünde ortak gerekçe olarak belirtilmiştir. Performans düşüklüğüne bağlı bireysel bir sebeple veya küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı sebeplerle işten çıkarılanlar ise hizmetten faydalanabilmektedir.

### **Alt Tema 1.2 - İşten Çıkış Mülakatları**

Bu temadaki diğer bir soru ise, çıkış mülakatları ve bunların yapılış şekilleri ile ilgili olmuştur. Görüşme yapılan her firmada çıkış mülakatı yapıldığı bilgisi edinilmiş olup, bu mülakatların işten çıkarılan her çalışana yönelik yapıldığı tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca, çıkış mülakatlarının ne şekilde ve/veya kim tarafından yapıldığı ile ayrılan çalışanın kademesi arasında bir ilişkinin olduğu fark edilmiştir. Çıkar çatışması yaşanabileceği durumlarda lokal İK yöneticileri yerine uluslararası yöneticilerin

çıkış mülakatını gerçekleştirmesi kademeye bağlı olarak uygulamanın değişebildiğini göstermiştir.

*“Ahlak kurallarına aykırılık dışındaki her türlü çıkış sebebinde mutlaka çıkış mülakatı gerçekleştiriyoruz. Türkiye’de aktif olan 4 kademeli bir yapı var – yönetim kurulunu en üst kademe olarak düşünebilirsiniz, ben de onun bir üyesiyim. 1-3 kademe içerisinde olan herhangi bir çıkış olduğunda ya da mavi yakada herhangi bir çıkış olduğunda çıkış mülakatını ben yapıyorum. Ama yönetim kurulu seviyesi veya onun üstünden birisinin ayrılması durumunda çıkış mülakatı yurtdışındaki benim fonksiyonel yöneticim olan İK direktörü tarafından yapılıyor. Benim ekip arkadaşım olduğundan dolayı conflict of interesti –a.n. çıkar çatışması- önlemek için ben resmin içerisinde çıkıyorum.”* (Katılımcı 2)

*“Çıkmadan önce ya da çıktıktan sonra ilk hafta içerisinde...İK'dan bir arkadaşımız mülakatı gerçekleştiriyor. Mülakat hem İK sorumlusuna hem de çalışanın 2 üst düzey yöneticisine iletiliyor.”* (Katılımcı 4)

*“Tüm çalışanlara. Yani yönetim seviyesi fark etmeksizin tüm çalışanlara uygulanıyor. Biz işten çıkan tüm çalışanlar için bir çıkış mülakatı yapıyoruz, mümkünse yüz yüze yapıyoruz. Pandemi döneminde tabi online yaptıklarımız da oldu.”* (Katılımcı 5)

### **Alt Tema 1.3- İşten Çıkarılan Çalışanların Tepkisi**

Katılımcılara işten çıkarılmalarda karşılaştıkları tepkiler sorulduğunda, az sayıda istisna dışında çok sert tepkiler görmediklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 1 en sert tepki olarak yeni işe yerleştirilme seçeneğini kabul etmeyip, işe iade davası açıldığından söz etmiştir. Katılımcı 2 ve 6, bu süreçte işten çıkarılan çalışan ile olan iletişimin önemine değinmiştir. Katılımcı 2, sağlıklı bir iletişimin yalnız İK'nın değil, tüm departmanların çabası ile sağlanabileceğinin altını çizmiştir.

*“3 tip davranış var. 1 tanesi bunu kızgınlıkla reddedenler. Ben bu işe girmem diyen, bu hizmeti almayanlar. 2. Şirket bana böyle bir imkân sağlamış, yine de beni düşünüyor deyip devam edenler. 3. Yine kızgınlıkla ama madem böyle bir imkân var, en azından değerlendireyim diyenler. Çok şükür, öyle çok büyük bir tavır yaşanmadı. En fazla dava açma gibi bir durumumuz oluyor, yasal haklarını kullanıyorlar.”*(Katılımcı 1)

*“Executive -a.n. üst düzey yönetici- seviyesindeki insanları da zaman zaman çıkarmak durumunda kaldım. Önemli olan birazcık hem sindirmek için zaman vermek, hem de sürecin gizliliğini yeterince sağlamak ve o güveni aşılabilme, hem de karşılıklı anlaşmaya açık olduğunuzu doğru sinyalizasyonla edebilmek. Ama eğer iletişimi –a.n. iletişimi- doğru yönetirseniz genelde pozitif, yani çok mutlu bir süreç değil elbette ama ...”*seni düşünüyorum ve

önemsiyorum” algısı yaratma şansınız var. Genelde benim deneyimlerim hep olumlu oldu. Bugüne kadar hiç dava açılmadı örneğin şirkete, çıkış sonrasında.” (Katılımcı 2)

“Şaşırdıkları üzüldükleri durumlar olabiliyor, beklenmedik durumlarda. Tabi bizim hedefimiz beklenmedik yapmamak bu işi. O performansı düşen ve işten çıkarılma riskine giren kişiler kendisini bilir, bir uyarı gider.”(Katılımcı 4)

“Yönetim sistemlerinde zaten performansının düşük olduğunu, hem performans notuyla hem de yöneticisiyle yaptığı görüşmelerde yöneticisinin verdiği feedbacklerle –a.n. geribildirim- zaten almış oluyor. Dolayısıyla aslında onun için bir sürpriz olmuyor...onun öncesinde muhtemelen birkaç tane ihtar almış olur, öyle işten çıkmış olur. Aklıma tepkisel bir durumun olduğu bir örnek gelmedi.” (Katılımcı 5)

"İşten ayrıldığında diyorum ki, «Benim bir outplacement hizmetim (a.n. İÇDH) de var, almak ister misin? Hani sana bunu hak olarak sunabilirim." Çünkü istemeyen de olabiliyor..., çok kötü ayrıldıysa A, "olmaz olsun" diyebilir, B "ya ben zaten Almanya'ya yerleşeceğim ailemle, önemi kalmadı» diyebilir, ya da C "isterim" derse, ilgili destek şirketindeki danışmana yönlendiriyoruz.” (Katılımcı 6)

İşten çıkarılan çalışanın tepkisi, işletmenin bu süreçte işten çıkan çalışana sunacağı destek hizmetlerini talep edip etmeme konusunda da belirleyici olabilmektedir. Katılımcı 1 ve 6'nın belirttikleri gibi; hizmeti almak istemeyenler sürecin dışında bırakılırken bu hizmeti almaya istekli olan çalışanlara İÇDH sağlanmaktadır.

### **Tema 2 - İşten Çıkarılanlara Destek Hizmetinin Uygulanması**

Bu bağlamda katılımcılara sorulan sorular ile söz konusu işletmelerde bu hizmetin kim tarafından ne kadar süreyle ve ne şekilde sunulduğuna dair cevaplar alınarak aradaki farklar gözlemlenmiştir.

**Tablo 3: İşten Çıkarılanlara Destek Hizmetinin Uygulanması**

	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5	Katılımcı 6
<b>Desteği Sunan Kurum</b>	Danışmanlık firması	Danışmanlık firması	Kurum içi	Danışmanlık firması	Kurum içi	Danışmanlık firması
<b>Desteğin Verildiği Süre</b>	6 ay	6 ay	6 ay	3 ay	Devamlı	3 ay
<b>Desteğin Sunuluş Biçimi</b>	Bire bir ya da toplu	Bire bir	Bire bir ya da toplu	Toplu	Bire bir	Bire bir

### **Alt Tema 2.1- Destek Hizmetini Sunan Kurum**

*“Danışmanlık firması aracılığıyla sağlıyoruz, daha bağımsız olmasını tercih ediyoruz orada.” (Katılımcı 1)*

*“Biz, kurum içi bir destek sunuyoruz. Şimdi, bizim çok fazla markamız var. Diğer otellerimizde çok fazla kapanmalar, değişiklikler oluyor. Bir örnek veriyorum, X otelimizde sürekli bir yenilik halindeyiz. Globalde kurumum covid döneminde Albertsons, Amazon, Sunrise Senior Livings ve Walgreens gibi şirketlerle iş birliği yapmış... biz kurum içi yapıyorduk ama artık kurum dışı da işten çıkarılanlara bir destek hizmeti vermeye başlamış. Ama bu sadece şu an Amerika'yla kısıtlı. Genelde insanları part time pozisyonlara yerleştirmiş ve demiş ki covid bittiği zaman ben personelimi geri alacağım.” (Katılımcı 3)*

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi işletmelerin çalışanlarına sunacakları desteği kurum içinden veya danışmanlık firmalarından sağlaması, hizmetin süresi, bireysel veya toplu olarak sunulması açılarından farklılık gösterebilmektedir. Hizmetin sunulacağı çalışanın kıdeminin ne olduğu, bu kişinin işten ayrılma sebebi gibi öznel konuların da sunulacak hizmetin içeriğinde değişiklik yaratabileceği görüşmeler sonucunda ortaya konmuştur. Katılımcı 3'ün ifadeleriyle, hizmeti kurum içinde geliştiren bir grup şirketinin, küresel stratejisinde İÇDH'ni kurum dışına da sunar hale gelmesi bu temada öne çıkan bulgulardan olmuş ve uzmanlaşmaya dikkat çekmiştir. Yine aynı şirketin pandemi döneminde işten çıkardığı çalışanlarını sektörden uzaklaşmaması için yeniden yerleştirme sürecini yönetmesi ve pandemi sonrası bumerang çalışan olarak kuruma geri alınacağını güvencesini de vermesi, İÇDH'nin işten ayrılan ve geride kalan çalışan için yaratabileceği faydaları en üst düzeyde göstermektedir.

### **Alt Tema 2.2- Destek Hizmetinin Zamanı**

Katılımcı 1 ve 4, İÇDH'nin genellikle ekonomik kriz dönemlerindeki toplu işten çıkarma süreçlerinde ve şirketin yeniden yapılanma süreçlerinde daha sistemli olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Bu şirketler toplu işten çıkarma döneminin sonrasında İÇDH hizmetine başvurmamıştır. Bununla birlikte Katılımcı 2 ve 3 şirketlerinde işten çıkarılanlara verilen desteğin düzenli sağlandığını belirtmiştir. Ülkemizde işverenlere 16 Nisan 2020 itibariyle getirilen işten çıkarma yasağının son dönemde bu hizmetin kullanımını sınırladığı Katılımcı 2'nin ifadesi ile saptanmıştır. Ancak yasağın kaldırılması ile İÇDH'nin kullanımında yeniden ihtiyaç olabileceğini Katılımcı 6'nın ifadesinden çıkarmak mümkündür.

*“Aslında 10 yıldan fazla oldu yani 2009'da o 2008 krizinde bir küçülme yaşamıştık, orada bir outplacement (a.n. İÇDH) süreci yaşadık. (Katılımcı 1)*

*“Son 1 senedir tabii ki yapamıyoruz yasak olduğu için” (Katılımcı 2)*

*“3 yıldır bunun var olduğunu biliyorum. Benden öncesi de var ama tam tarih veremeyeceğim.” (Katılımcı 3)*

*“Biz çok büyük bir küçülme yaşamıştık 7-8 yıl önce. O küçülme sırasında Outplacement Hizmeti (a.n. İÇDH) yaşamıştık. O zaman böyle 200 kişinin işten çıkarılmasını yaptığımız bir vakitti. Ondan sonraki işten çıkarmalar, böyle aynı zamanda tek dönemde yapılan, bu kadar büyük işler olmadı hiçbir zaman. Ondan sonra kullanmadık outplacement hizmeti” (Katılımcı 4)*

*“Yeni uygulama, 2021’de başladık.” (Katılımcı 6)*

### **Alt Tema 2.3- Destek Hizmetinin Süresi**

Altı İK yöneticisinden üçü, şirketlerinde 6 ay süreyle, ikisi 3 ay süreyle, biri ise işten çıkarılan çalışan tekrar yeni bir işe yerleşene kadar devam edecek şekilde destek hizmeti sunduklarını belirtmiştir.

*“Yaptığımız anlaşmalar yaklaşık 6 ay sürüyor. Tabi 6 ay biz söylüyoruz ama, eğer çalışan daha erken bırakmak istiyorsa bırakabiliyor.” (Katılımcı 1)*

*“Karşı tarafın yaptığı olumsuz bir durumdan dolayı biz onu çıkartmak zorunda kalıyor veya ondan vazgeçiyorsak, ama yine de ona bir istihdam sağlıyorsak, orada süre mümkün olan en kısa süre. (Katılımcı 3)*

### **Alt Tema 2.4- Destek Hizmetinin Sunuluş Biçimi**

Desteğin bireysel mi grup içinde mi sunulduğuna ilişkin soruya, Tablo 4.3’te görülebileceği gibi üç katılımcı bire bir, iki katılımcı duruma ve kademeye göre bire bir veya toplu, bir katılımcı ise (ilaç sektöründeki katılımcı) sadece toplu olarak düzenlendiğini belirtmiştir.

*“Yönetim kademelerinde bire bir, uzman kademelerde toplu.” (Katılımcı 1)*

*“Bire-bir bir danışman atanıyor...ilgili şirketteki danışmana yönlendiriyoruz ve danışmanla beraber 6 seans birlikte görüşme yapıyorlar.” (Katılımcı 6)*

### **Alt Tema 2.5- Destek Hizmetinin Hedef Kitlesi**

Araştırmada bu hizmetten en sık yararlanan kademenin hangisi olduğu sorulmuştur. Bu hususta kimi şirketler bir ayrıma gitmezken, kimileri de bu hizmeti yalnız üst düzey çalışanlara ve beyaz yakalı çalışanlara sunabildiklerini belirtmiştir. Burada ayrıca katılımcıların şu ifadeleri de dikkate değerdir:

*“Özellikle üst yönetim kademesinde organizasyonel küçülmeden dolayı bir değişiklik olması halinde o taraflarda böyle bir hizmeti sunmayı düşünebiliyoruz.” (Katılımcı 1)*

*“Kademesine göre farklılık göstermiyor, hayır.” (Katılımcı 3)*

*“Alt düzeyde, yani o zamanki toplu işten çıkartma tıbbi tanıtım temsilcileriydi. Alt düzey, ilk giriş seviyesi diyebilirim.” (Katılımcı 4)*

*“Tüm çalışanlara. Tabii ki kademesi ve yetkinliği bazında yapabileceğimiz ya da sunabileceğimiz şeyler değişebiliyor.” (Katılımcı 5)*

*“Mavi yaka için geçerli değil, ama beyaz yakada her kademeye veriyorum.” (Katılımcı 6)*

Kademenin dışında, işten çıkarılma nedeni de hizmetin sunulacağı kişi ve kişilerin seçimini etkilemektedir. İK yöneticilerinin hiçbiri, kurumlarından ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık sebebiyle çıkarılan çalışanlarına destek hizmeti sunmamaktadır. Performans düşüklüğü gibi bireysel bir nedenle veya organizasyonel küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi kurum kaynaklı sebeplerle işten çıkarılanlar arasından ise sadece hizmeti almaya istekli olanlara sağlandığı ifade edilmiştir.

*“Sadece performansına gerçekten kefil olabildiğim çalışanlar için sunuyorum.” (Katılımcı 2)*

Hizmetin sadece üst düzey yöneticilere veya beyaz yakaya sunulduğunu belirten Katılımcı 1 ve 6'nın yanında, kademe gözetmeksizin mavi yakaya da sunulduğunu belirten katılımcılar da olmuştur. Katılımcı 1'in çalıştığı kurumun, 2008 krizinden sonra toplu işten çıkarma sırasında bu hizmeti sağladığı düşünülürse, hizmetin işletmeye yarattığı maliyet ve organizasyonu için harcanacak emeğin, daha kapsayıcı bir uygulamayı kısıtladığı tahmin edilebilir. Bu hususta Katılımcı 2 yalnız kademe bazlı düşünmeyerek performansına kefil olabildiği çalışanlarına yönelik de böyle bir desteği sağlayabildiklerini ifade etmiştir.

#### **Alt Tema 2.6- Destek Hizmetinin Kapsamı**

Destek hizmeti kapsamında sağlanan hizmetler işletmelere göre farklılık göstermekle beraber çalışanın yeni iş bulmasına yönelik desteklerin ortak paydada bulunduğu görülmektedir. Bunların içerisinde işten çıkarılan mavi yakalı çalışanlar için özgeçmiş hazırlama gibi başlangıç düzeyi desteklerin yanında, daha çok beyaz yakaya önerilen kişinin profilinin görünürlüğünü artırma, kariyer koçluğu gibi ileri seviyede destekler de bulunmaktadır.

*“CV hazırlama, başvuru sürecinde danışmanların dikkat etmesi, genelde head hunter firmaları -a.n. üst düzey pozisyonlarına yönelik yetenek avcılığı- zaten bunu yapıyor. Dolayısıyla biraz orada kişinin özgüvenini güçlendirmeye yönelik psikolojik destek ve onun yanı sıra çalışanı başka bir göreve veya işe başvurmaya hazırlayabilecek ve başvurularını yapacak bir süreç oluyor.” (Katılımcı 1)*

*“Bir CV havuzunun oluşturulması, o CV havuzunun başka firmalara, diğer ilaç firmalarına erişilebilirliğinin sağlanması, çalışanlara eğitimler verilmesi, mülakat deneyimini kaybetmiş olanlar, uzun yıllardır yapmamış olanlar vardı aralarında, mülakatla ilgili eğitimler simülasyonlar. Bunun yanı*



sıra birebir görüşmeler; ben ne yapabilirim, güçlü yönlerim nedir, neler, hangi alanlara başvuru yapabilirim gibi çalışmalar da gerçekleştirilmişti. Danışmanlık firması da aslında mevcut pozisyonları bulup, bizim arkadaşlarımızı yerleştirebileceğimiz pozisyonları bulup oralara öneri sağlamaktı bir hedefi de.” (Katılımcı 4)

“Danışman ona bire-bir atandığı için, aslında hem profesyonel destek hem psikolojik destek de veriyor tabi ki de.” (Katılımcı 6)

Katılımcı ifadelerinde hizmet kapsamında sadece mesleki destek değil, çalışanların psikolojik ve sosyal anlamda da desteklendikleri, özgüvenini güçlendirmeye yönelik etkinlikler sunulduğu görülmüştür.

### **Tema 3: Memnuniyet ve Motivasyon**

#### **Alt Tema 3.1- Memnuniyetin Ölçümü**

Araştırmaya katılan İK yöneticilerine, İÇDH'den faydalanan çalışanların memnuniyetlerini nasıl ölçtükleri sorulmuştur. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin hizmet özelinde memnuniyeti ölçmek için sistemli bir çalışma yapmadıkları saptanmıştır. Sözel olarak olumlu dönüş aldıklarını belirten katılımcılar olmuştur.

Destek hizmeti uygulaması hakkında genel memnuniyetin yüksek olduğuna ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

“Bu uygulamadan yararlananların yarısından fazlası memnun diyebilirim. Memnuniyeti tabi herkesin kendine göre değişiyor ama iş bulunca memnun olanlar var, eğitim alınca memnun olanlar var. Dolayısıyla, o memnuniyet kişinin kendi beklentisine göre değişiyor ama %50'nin üstünde bir memnuniyet var diyebilirim.” (Katılımcı 1)

“Artık bu grubun içindesin ve çıkmayacaksın. Bugün bu kurumdan çıkacaksın, zincirdeki bir başka kurumda başlayacaksın. Oradan çıkacaksın, zincir otelin farklı bir şubesinde başlayacaksın. Sen artık bu ailenin bir ferdisin.” (Katılımcı 3)

“Önemseniyorum duygusunu ve ‘çıkış süreci gerçekten düşünülerek planlanmış’ duygusunu bence pekiştiren bir adım.” (Katılımcı 2)

“Sadece şirket çalışanlarını değil de ayrılanları etkiliyor bu, özellikle İsrail'de bunu 3 çalışanımıza yaptık, üçü de çok çok memnun olduklarını söylediler. O yüzden, memnuniyet derecesi çok yüksek diyebilirim.” (Katılımcı 6)

#### **Alt Tema 3.2 - Geride Kalan Çalışanlara Yönelik Faaliyetler**

İşten çıkarılmalar sonrasında, geride kalan çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ya da bağlılığın azalması gibi durumlar göz önüne alınarak, işletmelerin ne gibi uygulamalara sahip olduğu katılımcılara sorulmuştur. Tablo 4.4'te işletmelerin bu konuda çeşitli uygulamalarının var olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Geride Kalan Çalışanlara Yönelik Faaliyetler**

Katılımcılar:	1	2	3	4	5	6
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	X		X	X		
İletişim Güçlendirme Odaklı Faaliyetler	X	X	X	X	X	X
Spor Faaliyetleri				X	X	
Psikolojik/Sosyal Destek Programları	X			X	X	
Eğitim-Gelişim Faaliyetleri	X			X		

Her bir katılımcı ayrı ayrı uygulamalardan bahsetse de, altı işletmede de geride kalan çalışanlarının motivasyonun önemli görüldüğü ve buna yönelik çalışmalar gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

*“Olumlu etkilediğini düşünüyorum. Çünkü aslında kurum içi kültüre hakim, gerçekten bu işi profesyonel anlamda yapan insanlar bu çatının altından başka bir yere gitmeyeceklerini biliyorlar ve kendilerine işini kaybetmekle alakalı bir güvensizlikte bulmuyorlar. Biz biriz, biz bir bütünü, aramızda pozisyon farkları olsa da ‘bir aradayız’ı hissettiriyorduk.” (Katılımcı 3)*

Firmaların doğru, açık ve güçlü iletişime verdikleri önem ise Katılımcı 2 tarafından ayrıca vurgulanmıştır. İşten ayrılma sürecinin kurum içinde duyurulması konusunu işten ayrılan çalışanın tercihine bıraktıklarını Katılımcı 2 aşağıdaki ifadesi ile aktarmıştır.

*“İkale yaptığımızı komünike etmiyoruz. -(a.n.) Bu ifade ile iş sözleşmesinin karşılıklı feshine dair sözleşmenin kurum içinde duyurulmadığı kastedilmektedir. Fesih, tek taraflı irade açıklaması iken sözleşme niteliğindeki ikalede ise tarafların irade uyuşması aranmaktadır. (Güzel, 2013) - Çalışana aslında istifa ettiğini söyleme alanı veriyoruz. Bunu İK eli ile yapmıyoruz, bunlar da ekibin geri kalanına olumlu etki yaratıyor bence...Çıkış yani istifa ve işten çıkarılma sürecinde çalışan deneyimini işveren markasının parçası olarak gördüğümüz için bunu standardize etmeyi planlıyoruz.” (Katılımcı 2)*

Bu durumda, İÇDH uygulamalarının, hem ayrılan hem de işlerine devam eden çalışanlar üzerinde kendilerinin önemsendikleri hissiyatını yarattığı ve ayrıca işletmelerin çalışanlarının motivasyon ve bağlılıklarını arttırmaya yönelik destek hizmeti dışında uygulamalara da yer verdiği görülmektedir.

#### **Tema 4: Kurumsal İmaj**

Katılımcılara, İÇDH bağlamında sunulan uygulamaların kurumsal imajı nasıl etkilediği ve bu algıyı nasıl ölçtüklerine dair sorular sorulmuştur. Katılımcıların tümü sunulan hizmetin, kurum imajını olumlu etkilediği yönünde ortak bir görüşe sahipken, bu imaj algısını değerlendirme hususunda ise işletme

bazında farklılıkların olduğu görülmektedir. Spesifik olarak destek hizmetinin işletme imajına etkisi her ne kadar ölçülmemiş olsa da yöneticiler tarafından yapılan gözlemler ve geri bildirimler, hizmetin pozitif bir etki sağladığını ortaya koymaktadır. Bu hizmeti sunan işletmelerin öncelikli hedefinin kurum imajına artı değer katmak değil, işten çıkarılan ve geride kalıp işlerine devam eden çalışanlarına yardım etmek olduğu belirtilmiştir.

*“Bunları yaparken asıl amacımız şirket imajını arttırmak değil çalışanları iyi hissettirmek.” (Katılımcı 5)*

*“Kurumsal imajı öğrenciler, dışarıdaki genç profesyoneller, bir de çalışanlar, 3 boyutlu olarak ölçüyoruz. İyi yönde etkiledi tabii.”(Katılımcı 4)*

*“Çok pozitif! Çünkü Türkiye’de çok fazla şirketin yaptığı bir çözüm değil.....Benim işe alım şirketlerinden de genelde aldığım reaksiyon hep şey oluyor: ...çok az şirket yapıyor, çok iyi yapıyorsunuz bunu yaparak falan. Bu beni de mutlu ediyor açıkçası! yani kurumum için ama onun ötesinde insan özelinde çok daha kıymetli. Çok daha farklı bir yere koyuyor sizi kurum olarak.” (Katılımcı 2)*

*“Amaç şirketin grup imajıdır belki ama ikinci bir amaç da oradaki arkadaşlarımızın mutluluğudur.” (Katılımcı 6)*

İşletmelerin, dışarıdan görülen algılarını önemsedikleri ve İÇDH sayesinde olumlu bir algı yaratmaya çalıştıkları katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kazmierczyk, Tarasova, Andrianova ve Baszynski’nin (2019) de belirttiği gibi, İÇDH uygulaması, çok sık karşılaşılmayan bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır ve bu konuda yapılan araştırma sayısı yeterli değildir. Çalışmamız sırasında, bu uygulamanın katılımcı şirketlerin yarısı tarafından işten çıkarmalarda rutinleşen bir sürece dönüştüğü görüşmüştür. Diğer yarısı ise ekonomik kriz dönemlerindeki toplu işten çıkarmalar sırasında sistematik uygulandığı, ancak halen işten çıkarma süreçlerinde rutin bir uygulama haline gelmediği tespit edilmiştir. 6 İK yöneticisinden 2’sinin bu hizmete geçmişte yaşanmış kriz dönemlerinde ihtiyaç duyduklarını, bir diğerinin ise covid-19 salgını dönemindeki zaruri işten çıkartmaların artması ile birlikte destek hizmeti kullanımına olan ihtiyacın arttırdığını belirtmesi, Stacho ve Stachova’nın (2015) büyük krizler sonucu, toplu işten çıkarılma durumlarında İÇDH’ne başvurulduğu bulgusunu desteklemiştir.

İşletmeler, birleşme veya satın almalardan kaynaklı yalınlaşma gibi sebepler yanında örgütsel küçülme ya da özelleştirme gibi birtakım sebepler ile de mevcut çalışanlarını azaltma yoluna gitmektedir. Ayrıca, işverenlerin

çalışanlarını işten çıkarma sebepleri ağırlıklı olarak performansın istenenden düşük olmasıyla ilişkili olmakla beraber, bunun yanında görevlerin yerine getirilmemesi ve ahlak kurallarına uymamak gibi sebepler de sıralanabilir (Kumaş & Tozkoparan, 2006). Korkmaz ve Özkara (2012) da çalışmalarında işverenlerin, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan çalışanlarını işten çıkarma eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızın çıktıları bu iki görüşü desteklemiştir. Zira görüşülen tüm katılımcılar performans düşüklüğü ve ahlaka aykırılığın işletmelerinde işten çıkarılma sebebi olarak görüldüğünü belirtmiştir.

İşletmeler, çalışan sayılarını azaltmayı takiben, işten çıkarılanların uğradığı psikolojik, sosyal ve maddi zararı telafi etmek için birtakım destekler sunmaktadır. Yapılan görüşmelerde elde edilen farklı bir çıktı da, bu hizmetin şirketteki kıdeme ve pozisyona göre değişiklik göstermesidir. Bu uygulama, mavi yakada CV hazırlama, uzun yıllardır mülakata girmemiş ve mülakat deneyimini kaybetmiş olanlara eğitim verilmesi gibi daha basit gelişim destekleri olarak sağlanırken, üst düzeyde yetenek avcılarının portföyüne girmeye yönelik daha ileri seviyede sürdürülmektedir.

6 İK yöneticisinden 4'ü işten çıkarılanlara destek hizmetini bu alanda uzmanlaşmış danışmanlık firmalarından satın aldıklarını belirtmişlerdir. Danışmanlık firmalarını tercih eden yöneticilerin gerekçeleri; hizmetin profesyonelce yürütülmesi, bağımsız olması ve daha geniş bir bağlantı ağı sayesinde işe yeniden yerleştirme olasılığının fazlalığı olarak sıralanmıştır. Ayrıca işten çıkışı yapılmış eski çalışanla şirketin organik bağına kesme ihtiyacından da söz edilmiştir. Danışmanlık şirketlerinden bu hizmeti alanlar belli bir maliyete katlandıkları için desteğin süresini mümkün mertebe kısa tutma eğilimindeyken, kurum içinde sunan 2 İK yöneticisi 6 ay ve devamlı süreyle (çalışan yeni bir işe yerleşene kadar) destek verdiklerini belirtmiştir. Danışmanlık şirketlerinden bu hizmeti alan İK yöneticilerinin memnuniyet sebepleri ve beraberinde taşıdıkları maliyet kaygıları Bayraktaroğlu, Ersoy & Mustafayeva'nın (2010) bulgularını destekler niteliktedir. Bu bağlamda katılımcılardan birinin işletmesinin Amerika'daki merkezinde başlattıkları uygulama hem destek hizmetinde uzmanlaşması, hem de maliyet kalemi olmaktan çıkararak bir gelir modeline dönüştürmesi yönüyle araştırmanın öne çıkan bulgularından olmuştur. Katılımcı 3, çalıştığı grup şirketinin küresel stratejiyle hizalanarak Türkiye'de de benzer bir uygulamanın başlayabileceğini belirtmiştir. Covid salgını döneminde artan işten çıkarmalar sebebiyle kurum içinde sunulan İÇDH hizmetinde uzmanlaşılması ve bu hizmetin kurum dışına da sunularak ticari bir faydaya dönüştürülmesi inovatif bir çözüm olarak değerlendirilmiştir.

Yazında, örgütsel küçülmeye gitmek zorunda olan bazı firmaların, bu süreci basitleştirecek birtakım öneriler getiren çalışanlarına referans olarak yeni iş bulma garantisi de verdiği belirtilmiştir (Arslan ve Ulaş, 2004). Fakat İÇDH uygulamalarının hepsinin nihai amacı iş bulma garantisi vermek olmayabilir. Bazı işletmeler hizmeti, yeni iş bulma sürecinde destek olmakla sınırlı tutabilir. Nitekim bu araştırmada görüşülen firmaların çoğunluğunda benzer bir iş güvencesinden söz edilmemiştir. Sadece konaklama sektöründeki işletmenin, pandemi döneminde işten çıkardığı çalışanlarının sektörden uzaklaşmalarını için yeniden yerleştirme sürecini bizzat yönetmesi ve pandemi sonrası bumerang çalışan olarak kuruma geri alınacaklarının güvencesini vermesi, destek hizmetinin işten çıkartılan ve geride kalan çalışanın güven ve motivasyonu için yaratabileceği faydaları en üst düzeyde gösteren bir örnek olmuştur.

Belirtilmelidir ki İÇDH sadece işten çıkarılan çalışanlar için sağlanan bir destek değildir. İşten çıkarılan çalışanlara verilen hizmetler, işletmede çalışmaya devam eden bireyleri de etkilemektedir. Öyle ki; çalıştıkları işletmenin, işten çıkarılan bireylere verdiği desteği bilen, hâlihazırda çalışmaya devam eden çalışanlar kendilerini daha güvende hissedecek ve işten çıkarma durumuyla daha iyi başa çıkabilecektir (Wagnerová, Hoskovcová-Horáková, Šírová-Bidlová, Baarová & Kmoníčková, 2011). *“İstifa ve işten çıkarılma sürecinde, çalışan deneyiminin işveren markasının parçası olarak görüldüğü”* ifadesi araştırmanın öne çıkan bulgularından olmuştur. Bu bağlamda diğer katılımcıların da işveren markasını bütüncül ele aldıklarını ve işten çıkarma sürecinde bile çalışan deneyimini önemsediklerini gösteren ifadeler çalışan memnuniyeti temasında öne çıkmıştır. Spesifik olarak destek hizmetinin işletme imajına etkisinin kurumlar tarafından ölçülmediği saptanmıştır. Bununla birlikte İK yöneticilerinin gözlemleri, iç ve dış çevreden edindikleri geri bildirimler, hizmetin kurumsal imajda pozitif bir etki sağladığını ortaya koymuştur. Çalışanlarına iç müşteri bakış açısı ile bakabilen işletmeler için, sunulan hizmetin çalışanın gözündeki şirket imajına olumlu etkisinin, en az dış paydaşlarda yaratacağı etki kadar önemsendiği görülmüştür.

Türkiye’de ilk defa 2001 döneminde yaşanan krizle birlikte gündeme gelmiş ve 2008 küresel krizindeki toplu işten çıkarmalarda kullanımı artmış olan İÇDH’nin kriz dönemlerinde veya organizasyonun yeniden yapılanma geçirdiği süreçlerde daha sistematik yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Günümüzde benzeri bir kriz döneminin etkileri hissedilmektedir. 2019’da başlayan, ülkemizde etkilerini ağırlıklı olarak Mart 2020’den sonra görmeye başladığımız korona virüs salgını, ekonomi ve iş hayatında bir darboğaz yaratmış, ayrıca çalışanların çalışma hayatını sorgulaması ile personel hareketliliğini arttırmıştır.

Ülkemizde işverenlere 16 Nisan 2020- 1 Temmuz 2021 tarihleri arasında işten çıkarma yasağı getirilmiş, bu dönemde hizmetin kullanımı sınırlanmıştır, ancak yasağın kaldırılması ile İÇDH'nin kullanımında yeniden ihtiyaç olabileceği öngörülmektedir. Hatta katılımcılarından biri destek hizmetine ilk kez 2021'de ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Son olarak 2021'in son çeyreğinde etkisini arttıran kur krizinin sebep olduğu enflasyon artışı sonrasında bekledikleri maaş artışını alamayan işçi ve memurların tepkileri sebebiyle işten çıkarmalarda ve ayrılmalarda artış yaşanabileceği öngörülmektedir. Toplumsal duyarlılığın yüksek olduğu bu konuda, “işten çıkarılanlara destek hizmeti”nin kurumsal imaja yapacağı katkı tartışılmayacak kadar önemlidir.

## 6. KISITLAR VE ÖNERİLER

Türkiye’de bu hizmeti sağlayan firmalara ulaşmanın güçlüğü sebebiyle örneklemin küçük olması çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Nitel araştırmalar, doğası gereği genellemelere dayalı nicel araştırmadan farklıdır (Baltacı, 2019). Bu araştırmada bulgular çeşitlendirilmektense detaylandırılmaya çalışılmıştır. Konuya ilgi duyan araştırmacılara daha geniş bir örnekleme, nicel verilere dayalı genellenebilir bir analiz yapmaları önerilebilir. Çalışmanın ikinci kısıtı ise araştırma tasarımında sadece hizmeti sunan taraf olan İK yöneticilerine yer verilmesi, hizmetten faydalanan taraf olan çalışanlardan veri toplanmamış olmasıdır. İÇDH hizmetini bire-bir alarak işten ayrılmış ve/veya geride kalan personeli de araştırma modeline dahil ederek yapılacak çalışmalar Bayraktaroğlu, Ersoy ve Mustafayeva'nın (2010) karşılaştırmalı çalışmasından sonra yazındaki boşluğu dolduracaktır. Pandemide işverene getirilen işten çıkarma yasağının 1 Temmuz 2021 itibarıyla kaldırılmasına bağlı olarak işten çıkarmalarda bir artış trendi olasılık dahilindedir. Bu dönemde, İÇDH kullanımına yönelik karşılaştırmalı ve uzamsal çalışmalar da yazına katkı sağlayacaktır. Akademik önerilerin yanında sektör temsilcilerine ve özellikle büyük ölçekli, kurumsal işletmelerin İK yöneticilerine, son dönemde sosyal medya sayesinde daha göz önünde yaşanan işveren-işgören arasındaki çıkar çatışmalarının etkin şekilde yönetilebilmesi ve kurum imajının hem iç hem dış çevrede bu süreçten daha az hasar görmesi için “işten çıkarılanlara destek hizmeti”ni yaygınlaştırmaları ve sistematik olarak kullanmaları önerilmektedir. İşten çıkarılan ve/veya işten ayrılan çalışanlara bu süreçte verilecek destek hizmeti ile işletmeler eski çalışanlarını sektörden çok uzaklaşmadan yakın çevresinde tutabilir, bir kurumsal mezunlar ağı kurarak temasta kalabilir ve olası bir geri dönüş için kapıyı aralık bırakabilir.

### **7. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI**

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **8. MADDİ DESTEK**

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

### **9. YAZAR KATKILARI**

EE: Kavramsallaştırma

EE, DÇ, ÖK, ZSN: Literatür taraması

EE, DÇ, ÖK, ZSN: Ölçme aracı geliştirme

DÇ, ÖK, ZSN: Veri toplama

EE, ÖK: Örneklemeye ulaşma

EE: Metodoloji

EE: Bulguları yorumlama

EE: Yazma, düzenleme ve kontrol.

### **10. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI**

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

### **11. KAYNAKÇA**

- Arias-Pérez, J., & Vélez-Jaramillo, J. (2021). Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence and robotics. *Journal of Knowledge Management*.
- Arpa R. G. & Tan, F. Z. (2019). Yeni bir insan kaynakları işlevi: işten ayrılmalarda destek hizmeti (outplacement) *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 307-317. doi: 10.25204/iktisad.589060.
- Arslan, H. B. (2004). *Örgütsel küçülme, yeniden yerleştirme destek danışmanlığı ve Türkiye uygulaması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Arslan, H. B. & Ulaş, D. (2004). İstihdamın korunması ve işten çıkarılanlara uygulanan yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1), 102-114.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 5(2), 368-388. doi:10.31592/aeusbed.598299.
- Bar-Isaac, H., Jewitt, I., & Leaver, C. (2021). Outplacement as endogenous adverse selection. Erişim adresi: <https://www.zew.de/en/events-and-professional-training/detail/outplacement-as-endogenous-adverse-selection-1/3469?cHash=2acef40260d1b04e813b2d092e178a46>

- Baszyński, A. (2020). Outplacement – from business practice to a modern management concept. *International Scientific and Practical Conference bildiriler kitabı içinde* (ss.14-16), Lesia Ukrainka Eastern European National University, Ukrayna.
- Bayrakcı, O. (2021). Pandemi döneminde kod 29 ile işten atılmak. *Journal of Management and Economics Research*, 19(2), 320-333. doi: 10.11611/yead.913168.
- Bayraktaroğlu, S., Ersoy Y., & Mustafayeva, L. (2010). Yeniden yerleştirme danışmanlığı (outplacement) programına katılan kişilerin ve işletme yöneticilerinin bu programla ilgili düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(26), 12-23.
- Borghouts–van de Pas, I., Bosmans, M., & Freese, C. (2021). Unemployment prevention: the role of human resource management in job-to-job transitions in the event of redundancy. *European Journal of Social Security*, 23(2), 103-119. doi: 10.1177/1388262721995209.
- Catterall, M., & Maclaran, P. (1997). Focus group data and qualitative analysis programs: Coding the moving picture as well as the snapshots. *Sociological Research Online*, 2(1), 41- 49. doi: 10.5153/sro.67.
- Cho, S. E., & Lee, Y. M. (2021). Analysis of Perceptions of Job Aptitudes of Elderly Workers Outplacement From Their Support Experts Based on Q Methodology: Case of Korea. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(1).
- Chwistecka-Dudek, H. (2016). Outplacement - a modern concept of human resource management. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie [Scientific Papers of the Humanitas Higher School. Management]*, 17(2), 13-27. doi:10.5604/18998658.1209968.
- Cocuľová, J. & Bodnárová, K. (2017). Analytical view on providing outplacement services in slovak companies. *Mladá Veda*, 5(8), 182-187.
- Değirmencioğlu, E. (2022) Great resignation, büyük istifa. Erişim tarihi: 18.02.2022 Erişim adresi: <https://www.iktisatbank.com/hazine-bulteni-great-resignation-buyuk-istifa-1173>
- Dereli, B. (2003). *İşten çıkarılanlara destek hizmeti (outplacement) ve Türkiye'de bu hizmeti sunan şirketlerin çalışanlarının hizmete yönelik tutumlarını inceleyen bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doherty, N., Tyson, S. & Viney, C. (1993) A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement. *Personnel Review*, 22(7), 45-53. doi:10.1108/00483489310047964.
- Forde, C., Stuart, M., Gardiner, J., Greenwood, I., Mackenzie, R. & Perrett, R. (2009). Socially responsible restructuring in an era of mass redundancy. *Academy of Management Proceedings*. 2014. 10.5465/AMBPP.2014.16072abstract.



- Gegez, A. E. (2005). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Giuliani, G. A. (2021). The distributive implications of welfare reform packages. The Italian case during and after the great crisis. *European Politics and Society*, 22(5), 589-603. doi: 10.1080/23745118.2020.1804243.
- Gültekin, N. (2006). İnsan kaynakları yönetiminde etik bir uygulama: Outplacement. *Öneri Dergisi*, 7(26), 147-151.
- Gümüş, B. (2009). *Türkiye'deki işletmeler tarafından yeniden yerleştirme (outplacement) hizmetini etkileyen bireysel ve örgütsel etmenlerin analiz edilmesine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, A. (2013). İş sözleşmesinin sona ermesi ve sonuçları (eleştirel bir yaklaşım). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Akademik Forumu, Türkiye Toprak İşverenleri Sendikası*, İstanbul, 237-317.
- Hart, K. A. (2009). Boomerang recruitment: bridging the gap. *Nursing Economics*, 27(1): 56-7, 63. PMID: 19331315.
- Kazmierczyk, J., Figas, D., Akulich, M., & Jazwinski, I. (2021). Mobbing in banks: the role of gender and position on the process of mobbing in banks in Poland and Russia. *European Research Studies Journal*, 24(1).
- Kazmierczyk, J., Tarasova, A. & Andrianova, E. (2020). Outplacement—An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. doi: 10.1080/23311975.2020.1723210.
- Kazmierczyk, J., Tarasova, A., Andrianova, E. & Baszynski, A. (2019). Factors affecting the use of outplacement in the banking sectors of Poland and Russia. *Management*, 23(2), 163-280, doi: 10.2478/manment-2019-0030.
- Kilcrease, K. M. (2013). Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling*, 50(1), 2-13. doi:10.1002/j.2161-1920.2013.00020.x.
- Kim, S. Y., Lee, Y. M., & Shim, J. H. (2018). Comparative study of outplacement programs for building effective operation. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 11(4), 344-354. doi: 10.1504/IJEPEE.2018.10015661.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.

- Klotz, A. C., Swider, B. W., Shao, Y., & Prengler, M. K. (2021). The paths from insider to outsider: A review of employee exit transitions. *Human Resource Management, 60(1)*, 119-144. doi: 10.1002/hrm.22033.
- Korkmaz, A. & Özkara, O. (2012). İşçi davranışlarının işverenin işten çıkarma kararı üzerindeki etkileri: Isparta ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*, 207-222.
- Kumaş, H. & Tozkoparan, G. (2006). İşten çıkarma sürecinde çıkış mülakatları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(4)*, 148-176.
- Kuş, E. (2012). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*, Anı Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Kvale, S. (1994). Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of Phenomenological Psychology, 25(2)*, 147-173. doi:10.1163/156916294X00016.
- Maier, V. (2021). A case of responsible restructuring as good governance. *In New Living Cases on Corporate Governance*, 65-73, Springer, Cham.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization, 17(1)*, 2-26. doi:10.1016/j.infoandorg.2006.11.001.
- Nebehay, S. & Mutikani, L. (2020). Tens of millions face losing jobs in escalating coronavirus crisis. Reuters. Erişim: <https://reuters.com>.
- Oksanen, M. (2017). *Outplacement: Experiences of repacking the special competence for re-employment*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Jamk, Finlandiya.
- Pekel, P. (2007). *Outplacement consulting services and a research*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Rainer, T.S. & Rainer, J. (2011) *The Millennials*. B&H Publishing Group.
- Raveendra, P. & Satish, Y. (2021). Boomerang hiring: Strategy for sustainable development in COVID-19 era. *Human Systems Management, 1-6*. 10.3233/HSM-201152.
- Sözer, B. (2018). İşten çıkarılana kariyer desteği. 28 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/isten-cikarilana-kariyer-destegi-41052631> adresinden erişildi.
- Stacho, Z. & Stachová, K. (2015). Outplacement as part of human resource management. *Procedia Economics and Finance, 34*, 19-26. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01596-8.
- Tracy, S. J. (2012). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Wagnerová, I., Hoskovcová-Horáková, S., Šírová-Bidlová, E., Baarová, E. & Kmoníčková, J. (2011). *Work Psychologists and Organization (Psychologie Práce a Organizace)*, (1st ed.), GRADA: Prag, Çek Cumhuriyeti.