

YENİ BİR İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVİ: İŞTEN AYRILMALARDA DESTEK HİZMETİ (OUTPLACEMENT)



A NEW FUNCTION FOR HUMAN RESOURCES: OUTPLACEMENT



DOI: 10.25204/iktisad.589060

Rabiya GÖKÇE ARPA*

Fatma Zehra TAN**

Öz

Bu çalışmada amaç, sektör çalışanlarına ve işten ayrılmalarda destek hizmeti (outplacement) ile ilgilenen araştırmacılara derinlemesine bilgi sağlamaktır. Makale, kuramsal bir değerlendirme niteliğindedir. Söz konusu amaç için, derinlemesine literatür taraması yapılmış, ardından konuyla ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalar belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, konuyla ilgili Türkiye’de yapılan on adet çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların yazarı, yayınlandığı tarih, yayınlandığı yer ve araştırmanın konusu bilgisi aktarılmıştır. Bunlara ek olarak yapılan araştırmaların sonucunda elde edilen bulgular incelenmiştir. Literatür taramasının Türkiye ile sınırlandırılmasının sebebi, söz konusu hizmetin Türkçe yazınında nerede olduğunun aktarılmak istenmesidir.

Anahtar Kelimeler: *Kriz, İnsan Kaynakları Yönetimi, işten ayrılmalarda destek hizmeti (outplacement).*

Abstract

The aim of this study is to provide information in depth for the sector employees and the researchers interested in outplacement. The article is a theoretical evaluation. At first, a literature review is conducted deeply. Later, the studies in Turkey over this topic are determined. Ten studies (five theses, four articles, and one book chapter) are found and their topics, writers, and publication dates and places are cited. Then, outputs are investigated after the research. The reason behind the limitation is to provide the point outplacement stands in Turkey.

Keywords: *Crisis, human resources management, outplacement.*

* Doktora Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, srabia.gokce@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2310-2929

** Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, fatmazehra@karabuk.edu.tr
ORCID: 0000-0003-1554-6500

1. GİRİŞ

Dünya var olduğundan beri dönemsel krizlerle karşı karşıya kalmıştır. Bu krizler bazen ekonomik, bazen sosyolojik bazen de kültürel olarak ülkelere zor dönemler yaşatmıştır. Özellikle iş hayatında yer alan bireylerin yaşanan bu zorlu süreçlerden daha fazla etkilendiği aşikârdır. İşletmelerin, çeşitli nedenlerle istihdam azaltmaya yönelmesi ile çalışan bireylerin hem psikolojik hem de ekonomik olarak yıpranması, işletmeleri bazı önlemler almaya teşvik etmiştir. Bu önlemlerden son dönemlerde en popüler olan, “işten ayrılmalarda destek hizmeti (outplacement)” olarak adlandırılan kavram olmuştur. Outplacement, özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde uzun zamandır kendine yer edinmişken, Türkiye’de son 30 yılda bilinmeye başlanmıştır. Özellikle 2001 Krizi sonrası işletmelerin sıkıntılı dönemleri en az zararla atlatabilmek adına başvurduğu bir destek hizmeti haline gelmiştir.

Genel olarak dünya konjonktürüne bakıldığında işletmelerin, dönem dönem ekonomik krizlerle, şirket birleşmeleriyle, yeni teknoloji akımlarıyla ve küreselleşmenin etkisiyle bazı değişikliklere gittikleri görülmektedir. Yaşanan küçülmelerden işletmelerin insan kaynakları departmanlarının etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu dönemler, uygulanan politikaların etkinliğine göre bazen işletmeler için bir son iken, bazen de yeni bir başlangıç anlamına gelmektedir.

Yaşanan sürecin, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurması su götürmez bir gerçektir. İşten çıkarılan çalışanların bu durumdan en az zararla çıkmalarını sağlayan destek hizmeti, bu noktada devreye girmektedir. Çalışanlara profesyonel bir yardım sağlayan outplacement hizmeti, kişiye kendisiyle ilgili farkındalık sağlamaktadır. Ben neyim, neredeyim, nerede olabilirim? Bu gibi sorularla çalışan sahip olduğu yetilerin farkına varıp ona göre kendi geleceğine dair bir yol haritası çizmektedir.

2. KRİZİN TANIMI VE YÖNETİMİ

Krizin kelime kökenine bakıldığında Yunanca “krisis” kelimesinden geldiği görülmektedir. Kelime manası olarak ise “karar, ayrılma” gibi anlamlara gelmektedir. Burada esas mana, bir durumun içinden başka bir durumun içine geçiş ve bu süreçteki karar ya da kararsızlık halidir. İşletme açısından bakıldığında ise, krizin tanımını daha realist bir bakış açısıyla ele almak gerekmektedir. Kriz, işletmeler için de bir belirsizlik halidir. Ekonomik dengesizlik ve beklenmeyen durumların habercisidir (Patan, 2009: 3-4). İşletmenin varlığını tehdit eder ve zamanında, acilen yerinde, tutarlı, gerekli ve etkin kararlar almayı gerektirir (Develioğlu, 2014: 33).

Krizler aniden olan olaylarmış gibi görünse de aslında çok önceden sinyallerini vermeye başlar. Bu sinyalleri görebilmek ve ona göre adımlar atabilmek, yöneticilerin işletmenin iç ve dış çevresini iyi okuyabilmesiyle ilgilidir. İşletmelerin bu süreçte sahip olması gereken en önemli özelliklerin başında, karar verme yetisine sahip olmak gelmektedir. Kriz ortamlarında krizi iyi yönetmek adına atılabilecek adımlar şu şekilde sıralanabilir (Weiner, 2006: 3-4-5):

- Medyanın rolüne saygı duymak,
- Paydaşlarla devamlı iletişim halinde olmak,
- Sorumluluk almak,
- Bilgiyi merkezileştirmek,
- Bir kriz takımı kurmak,
- En kötü için plan yapıp-en iyisini umut etmek,
- Çalışanlarla iletişim kurmak,
- Tepkiyi saptamak için saha araştırmaları yapıp, bir web sayfası kurmak.

Tüm bu adımlar elbette krizi bitirecek adımlar değil, gidiş yönünü en iyiye çevirmek adına yapılabilecek öneriler niteliğindedir. İşletmeler, kriz dönemlerinde itibarlarını korumalıdır ki, hedef kitleleri üzerindeki imajları sarsılmasın ve de çalışanların zihninde olumlu izler bırakabilsin (Solmaz, 2006: 69).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeler için oldukça önemli bir kavramdır. İşletmede bulunan insan dışındaki hammadde, malzeme, sermaye gibi tüm kaynaklar, insan elinin değmesiyle anlam kazanan varlıklardır. İnsan kaynakları yönetimi, insanı, iş ortamındaki haliyle ele alır. İşteki pozisyonu ve ilişkileri ile insan, insan kaynakları yönetiminin en önemli elemanıdır. İnsan kaynakları için genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, üç temel işlevi vardır denilebilir: Yararlandırma, isteklendirme ve koruma. Yararlandırma, uygun personelin işe alımından işine son verilmesine kadar geçen süreci; isteklendirme, büyük ölçüde motivasyon eksenli, personel arası uyumu; koruma ise, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konuları kapsamaktadır (Gültekin, 2007: 50-51); akt. Mucuk, 1983: 290). İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflerin bireysel ve ekip olarak etkin bir şekilde yerine getirilmesine yönelik stratejik bir yaklaşımı temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, yetenekli ve özverili çalışanların birbirleriyle entegre olarak işletmede konumlandırılmaları yoluyla başarı ve rekabet avantajı sağlamaktır. Ayrıca son yıllarda konumlandırma olarak adlandırılan yeni bir insan kaynakları yönetim fonksiyonu vardır. Konumlandırma, çalışanın işe ilk alımı, uzun süreli izin dönüşlerindeki durumu (doğum, yaralanma vb.), iş hareketliliği (terfi vb.) ve son olarak da işten çıkarılmalarda karşımıza çıkan bir fonksiyondur (Stacho ve Stachova, 2015: 25).

4. KRİZ ORTAMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletme fonksiyonlarının her biri, işletmenin devamlılığı için hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynakları işlevi de bu departmanlardan biridir. Kriz ortamlarında insan kaynakları yönetimi, işletmelerin kriz öncesinde, anında ve sonrasında işlevini etkin bir şekilde yerine getirmesi halinde, işletmenin varlığına yönelik tehditleri bertaraf etmiş olmaktadır.

Kriz ortamlarında işletmelerin uyguladığı yöntemlere genel olarak bakıldığında, zam yapılmaması, maaş ödenmemesi veya eksik ödenmesi, tasarruf olarak çalışan sayısında azaltmaya gidilmesi gösterilebilir. Kriz ortamlarında insan kaynaklarına çok fazla iş düşmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve çalışanların motivasyon kaybına uğramaması oldukça önemlidir (Tuğsal, 2016: 59); akt. Küskü, 2001: 15-32).

İnsan kaynakları, kriz dönemlerinde maliyetleri azaltmayı ve çalışan bağlılığını arttırmayı amaçlamaktadır. Maliyet azaltma politikaları kontrol politikaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada esas, işletmede yer alan tüm maliyet kalemlerini asgariye indirmektir. Bağlılığı arttırıcı önlemler ise, işletme ve çalışan arasındaki hedef ve amaçlar arasında birlik sağlanarak çalışan tutum ve davranışlarının bu eksende biçimlendirilmesidir (Arthur, 1994: 671). Böylelikle çalışan ve işverenin ortak bir kurum kültürü oluşturmaları sağlanmaktadır.

Dünya geneline bakıldığında, pek çok ülke krizler yaşamış ve bu krizler işletmeleri etkilemiştir. Bazı işletmeler bu darboğazları atlatırken bazıları atlatamamıştır. Kuruluşundan bu yana pek çok kriz yaşamışsa da, özellikle 2001 ve 2008 krizleri getirdikleri ve götürdükleri açısından ayrı bir yere sahiptir. 2001 Krizi'nde, bankalarda yaşanan likidite sıkıntısı ve akabinde gelen faizlerin yükselmesini önleme amaçlı Merkez Bankası'nın bankalara sağladığı nakit akışı ile piyasalar bir nebze olsun rahatlarırken, dönemin cumhurbaşkanı ve başbakanı arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve sonrasında yabancı yatırımcıların da güvensizlik nedeniyle ülke pazarından çekilmeleri, krizin büyümesine neden olmuştur (Terzioğlu, 2011: 80). 2008 Krizi ise, aslında 2007'de başlamış, ancak 158 yıllık yatırım bankası Lehman Brothers'ın iflasının 2008'in Eylül ayında gerçekleşmesi ile bu

ismi almıştır. ABD kaynaklı olan krizin sebebi, ülkede bulunan bankaların geri dönüşlerini düşünmeden fütursuzca kredi dağıtması olarak gösterilmektedir. Düşünüldüğünün aksine kredi kullananlar ödeme noktasında sıkıntı yaşamaya başlayınca, bankalar evleri alıp menkulleştirerek kendilerine kaynak sağlamak istemiştir. Ancak ev fiyatlarının düşmesi ile kredi verdikleri birim fiyatlarının çok altında bir değere alım-satım işlemleri gerçekleşmek zorunda kalmıştır (Ivashina ve Scharfstein, 2010: 319).

5. İŞTEN AYRILMALARDA DESTEK HİZMETİ (OUTPLACEMENT)

İşten ayrılmalarda destek hizmetinin fikir olarak ilk çıkış yeri, silahlı kuvvetlerdir. Uygulamaya ilk defa 1945 yılında, İkinci Dünya Savaşı sonrasında başlanmıştır. Amaç, savaşa katılmış askerlerin savaş sonrasında iş arayışlarında yardımcı olmaktır. Programın fikir sahibi ise Bernard Haldance'tır (Göğüş, 2005: 30).

Outplacement, kelime kökeni olarak İngilizce "out"= "dışarı" ve "placement"= "yerleştirme" kelimelerinden gelmektedir. Mevcut bulunduğu durumdan farklı bir konumlandırma anlamı taşımaktadır (Klimczuk ve Klimczuk-Kochanska, 2015: 2). Son yıllarda artan şirket birleşmeleri, strateji değişiklikleri/yeniden yapılanmalar ve krizler işletme personelinin bir kısmını veya tamamını gereksiz kılmaya mecbur bıraktı. Bu noktada devreye giren işten ayrılmalarda destek hizmeti (outplacement), işten ayrılan çalışanların yeteneklerini keşfetmesinden ve mesleki özelliklerine göre iş aramaları konusunda yardımcı olmaktan oluşmaktadır. Bu uygulamanın temeli 1960'lı yıllarda devlet kurumları tarafından ABD'de atılmış ve daha sonra ticari kuruluşlara hizmet veren danışmanlık şirketlerince popüler hale gelmiştir. Amaç, işten çıkarılan profesyonellerin mümkün olan en kısa sürede, en uygun işi bulmalarıdır. İşletmeler için bu uygulama, bir nevi yumuşak bir işten çıkarma, işçilerin geri kalanı ile firma arasındaki ilişkinin olumsuz etkilerini azaltma, organizasyondaki motivasyon ve verimliliğin korunması ve işletmenin devamlılığı anlamına gelmektedir (Arellano, 2005: 2).

Outplacement süreci, işten çıkarılmadan sorumlu yönetici, işten çıkarılan çalışan ve geride kalan çalışanlardan oluşan profesyonel bir daireden meydana gelmektedir. Yaşanan sürecin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerine bakıldığında ise, bir tükenmişlik hali görülmektedir. O nedenle bu süreçte ivedilikle sonuç alınacak adımlar atmak son derece önemlidir. Diğer yandan işten çıkarılmayan çalışanlar için de bir an önce bitmesi istenen bir süreçtir. İşletmenin, kaynaklarını bu yöne kanalize etmesi, geride kalanların ihmal edilmesi ve sıranın onlara geleceği fikri bu durumun en büyük sebebidir (Stacho ve Stachova, 2015: 19).

İşten ayrılan kişi sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve psikolojik sorunlarla da yüz yüze gelmektedir. Her şeyin bittiğini düşünmekte ve hayatını yeniden tanzim etme konusunda harekete geçme isteği bulunmamaktadır. Bu noktada en büyük görev mevcut bulunduğu işletmenindir. İşletmenin, çalışanlarının işten çıkarılma sonrası süreciyle ilgilenmemesi halinde ortaya çıkabilecek durumlar şu şekilde sıralanabilir (Baltaş, 2013: 34-37):

- Ayrılan kişilerin işletmeye vereceği zararlar engellenemez,
- Çalışanın yasal yollara başvurma olasılığı artar,
- İşletmeye dönük olumsuz duyguları perçinler,
- İşletmenin iş dünyasındaki itibarı zedelenir,
- Geride kalan çalışanlar arasında korku durumu yaşanır.

Outplacement hizmeti, çalışanın yeni iş bulma olasılığını arttırmaktadır. Çalışanlara grup olarak yapılan psikolojik testler ve mülakatlar gibi etkinliklerle güçlü ve zayıf yanların keşfedilmesi sağlanır. Burada önemli bir husus da, işletmenin, bu hizmeti hangi koşullar altında vereceğinin, hizmetin

kimler tarafından sağlanacağı ve çalışanlarla nasıl iletişim kurulacağı kararını vermesidir. Bazen de işletme içinde bir çalışanın başka bir pozisyona geçmesi ile ilgilidir. Bu hizmeti başarıyla uygulayabilen işletmelerin takdir edilmesi önemlidir (Gelb, 1986: 55).

Hizmet verimli verildiği takdirde, yeni iş yerine geçen çalışanın bu sancılı süreci en az sorunla atlatmasına yardımcı olmaktadır. Geride kalan çalışanların da olumlu yönde motive olmasına ve geleceğe odaklanmasına yardımcı olan uygulama, işletmenin piyasanın rekabet koşullarında emin adımlarla hareket etmesine vesile olmaktadır. Karşılıklı kazan-kazan ilişkisi olan bir uygulama olarak da adlandırılabilir (Klimczuk ve Klimczuk-Kochanska, 2015: 1-4).

6. OUTPLACEMENT İLE İLGİLİ TÜRKİYE’DE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Outplacement ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaları kısaca aktararak, uygulamanın Türkiye’deki konumu daha net gözler önüne serilmiş olacaktır.

Tablo 1: Türkiye’de Outplacement İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Yazarı	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Yayınlandığı Tarih	Çalışmanın Yayınlandığı Yer	Araştırmanın Konusu
Beliz DERELİ	İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (Outplacement) Ve Türkiye’de Bu Hizmeti Sunan Şirketlerin Çalışanlarının Hizmete Yönelik Tutumlarını İnceleyen Bir Araştırma	2003a	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	Outplacement hizmeti hakkında bilgi verilmiş ve Türkiye’deki uygulamaların çalışan penceresinden detaylı incelemesi yapılmıştır.
Beliz DERELİ	İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (Outplacement) ve Bu Hizmetin Türkiye’deki Gelişimi	2003b	İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi	Kuramsal bir makale niteliğinde olup, dünyada ve Türkiye’de outplacement hizmetinin tarihçesi, uygulanışı ve devletin bu hizmetteki rolü araştırılmıştır.
Halil Bader ARSLAN ve Dilber ULAŞ	İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar	2004	Ege Academic Review	Gerek Türkiye’de gerek dünyada işten çıkarılanlara uygulanan yardımların neler olduğu araştırılmıştır.
Halil Bader ARSLAN	Örgütsel Küçülme, Yeniden Yerleştirmede Destek Danışmanlığı Ve Türkiye Uygulaması	2004	Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	Örgütsel küçülme kavramı ve Outplacement kavramının Türkiye’deki uygulamaları araştırılmıştır.

Tablo 1 (Devamı): Türkiye’de Outplacement İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Halil Bader ARSLAN	How To Manage Downsizing More Effectively?	2005	Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi	Örgütlerin Küçülmeye Gittiği Durumlarda Etkili Yöntemlerin Niteliği ve Outplacement Hizmetinin Küçülmedeki Rolü İncelenmiştir.
Sibel GÖĞÜŞ	İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti Verilmesi (Outplacement) Ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma	2005	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	Outplacement kavramı açıklanmış ve bu hizmetin Türkiye’de uygulanmış bir örneğinin beklentileri karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir.
Pınar PEKEL	İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti Ve Bir Uygulama	2007	Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	Türkiye’de işletmelere outplacement konusunda danışmanlık hizmeti veren 7 firmanın bu hizmete bakış açısı ve uygulama öncesi, uygulama süreci ve uygulama sonrası yaşananlar ele alınmıştır.
Fatih KANBUR ve Semra BİRGÜN	Yeni Kariyere Geçiş Danışmanlığı İçin Kavramsal Bir Model: FATRA	2008	İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi	Yeni kariyere geçiş danışmanlığı için kavramsal bir model (FATRA) tasarlanarak işten çıkarılanların istihdamını kolaylaştıracak bir rehber belirlenmiştir.
Betül GÜMÜŞ	Türkiye'deki İşletmeler Tarafından Yeniden Yerleştirme (Outplacement) Hizmetini Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Etmenlerin Analiz Edilmesine İlişkin Bir Araştırma	2009	Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	Cinsiyet, yöneticilerin yaşı, maliyet, bilinirlik, üst yönetimin desteği, işletmenin toplam çalışan sayısı, yıl içerisindeki personel devir hızı ve insan kaynakları departmanında çalışan yetkili kişi sayısı ile outplacement hizmeti arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.
Acar BALTAŞ	İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK	2016	Remzi Kitabevi	Kitap, İnsan Kaynakları’nın güncellenmiş konularını içermektedir. Yazar, kitabın bir bölümünü de Outplacement hizmetine ayırmıştır.

Not: Yazarın, direkt konuyla ilgili olarak erişebildiği kaynakları kapsamaktadır.

İşten ayrılmalarda destek hizmeti, dünya genelinde son derece yaygın olarak kullanılan bir uygulamadır. Ancak Türkiye’de yer alan işletmelerin bu uygulamadan habersiz olduğunu, haberdar olanların ise kullanım konusunda çekimser kaldığı gözlemlenmiştir. Yukarıda Tablo 1’de belirtilen çalışmalardan elde edilen bulgulara kısaca bakılacak olursa:

Dereli (2003a) yaptığı tez çalışmasında, çalışanların işten çıkarılanlara destek hizmetine karşı olumlu tutum sahibi oldukları ve bu tutumlarının, hizmet hakkında sahip oldukları bilgi düzeyine ve çalıştıkları departmana göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buradan hareketle, hizmet hakkında bilgili olan çalışanlar ile insan kaynakları departmanı çalışanlarının uygulamaya verdikleri puanların diğer departman çalışanlarına göre daha yüksek olduğu bilgisi sonucuna varılmıştır.

Dereli (2003b) kaleme aldığı makalesinde saha araştırması yapmamış olup makale, kuramsal makale niteliğindedir. Hizmetin tanımı, dünyadaki ve Türkiye’deki tarihçesi incelenmiştir. Ayrıca Türkiye’de devletin bu alandaki etkisi ve çalışanlara uyguladığı bazı projelerden bahsedilmiştir. Özellikle İş-Kur’un bu konudaki uygulamaları ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, işten çıkarılma sürecinin, çalışanı olduğu kadar işvereni de etkilediği, sürecin yönetilme şeklinin, işletmenin itibar kazanmasını ya da kaybetmesini büyük oranda etkilediği, bu nedenle işletmelerin artık, Avrupa ve ABD menşeli olan hizmeti sunmaya gayret gösterdiği sonuçlarına varılmıştır.

Arslan (2004) yaptığı tez çalışmasında, Türkiye’de outplacement hizmeti veren Lee Hect Harrison şirketi ile bir uygulama yapmıştır. Bu şirket bu alanda dünyadaki en büyük firmalardan biridir. Araştırmada, görüşme ve belge inceleme yöntemleri kullanılmıştır. Nicel bir çalışma değildir. Söz konusu şirketin hizmeti uygulayış biçimi ve Türkiye’deki küçülmeler, şirketin geliştirdiği AIM Modeli ve modelin Türkiye’deki uygulama sonuçları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, işten ayrılanlara destek hizmetinin Türkiye’de henüz çok yeni olduğu, teori ve uygulamanın örtüştüğü, bununla beraber gerek teoride gerek pratikte yeni ve sürdürülebilir adımlar atılması gerektiği saptanmıştır.

Arslan ve Ulaş (2004), kuramsal bir makale yazmışlardır. Çalışmanın sonucunda genel olarak konuyla ilgili elde edilen bilgiler ise, outplacement hizmetinin, çalışanların problemlerle baş etme güçlerini artıracak yönündedir. Parasal yardımların dışında, yeniden yerleştirme desteği, bir nevi psikolojik ve mali danışmanlık olarak ele alınabilir. İşten çıkarılacaklara ödenecek toplam tazminatın adilce dağıtılması son derece önemlidir. Bu dağıtım yapılırken yaş, cinsiyet, pozisyon, kıdem ve ayrılma nedeni gibi faktörler göz önüne alınabilir.

Arslan (2005)’in “How To Manage Downsizing More Effectively?” adlı makalesi, kuramsal makale niteliğindedir. Makalede ilk olarak, işletmelerdeki küçülmelerle ilgili bilgiler yer almaktadır. Daha sonra bu küçülmenin akademisyen ve alan uygulayıcılarının bilgileri ışığında bir maliyet azaltma yöntemi olmadığı, bu nedenle de işten çıkarmaların doğrudan küçülmeye bağlantısı olmadığı vurgulanmaktadır. Son olarak ise, eğer küçülme için işten çıkarılmalar gerekliyse, outplacement hizmeti ile çalışanlara psikolojik yardım, iş arama yardımı, güvenli gelecek teminatı verilmeli, işveren içinse işletme imajı ve sosyal sorumluluk açısından ele alınması gerektiği söylenmektedir. Sonuç olarak hizmetin, küresel ve ulusal işgücü piyasasındaki istihdamı güçlendireceği vurgulanmıştır.

Göğüş (2005)’ün çalışması, KOSGEB ve İŞ-KUR’un ortaklaşa yürüttüğü yeniden işe yerleştirme projesiyle ilgili bir çalışmadır. Bu iki kurum tarafından belirlenen toplam 100 kişiyle anket yöntemi kullanılarak outplacement hizmeti hakkında araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise şöyledir: Katılımcıların yarısından fazlası programı başkalarına önereceklerini söylemişlerdir. Görüşmelerin yararlı olduğu konusunda hemen hemen eşit bir dağılım vardır. Katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça eğitmenler hakkındaki düşünceleri olumsuz yönde değişmektedir. Katılımcılar, eğitim sürelerinin daha fazla olması gerektiği konusunda hemfikirdirler. Katılımcılar, işe yerleştirilmeleri konusunda yeterli çabanın gösterilmediğini düşünmektedir ve bu konuda hayal kırıklığı yaşadıklarını beyan etmişlerdir. Son olarak katılımcılar, hizmetin benzer gruplara verilmesi halinde daha verimli olacağını öngörmektedirler.

Pekel (2007), tez çalışmasında İŞ-KUR’a bağlı outplacement alanında danışmanlık veren şirketlere anket uygulamıştır. Sonuç olarak, outplacement hizmetinin teoride anlatıldığı gibi olmadığı, şirketler arasında hizmetlerin ücreti, süreci, uzunluğu ve bağlamı hakkında bir standart olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca, hizmetin uygulanması sadece eğitim sürecinden ibaret değildir. Çalışan işe başladıktan 6 ay sonrasını da kapsamaktadır. Ancak, bu durumun gerçekte böyle olmadığı tespit edilmiştir.

Kanbur ve Birgün (2008) ortak yazdıkları makalede, “Yeni Kariyere Geçiş Danışmanlığı” olarak adlandırılan outplacement hizmeti için bir model geliştirmiştir: FATRA. FATRA Modeli sistematik olarak çalışana fayda sağlamak ve işten çıkarılan bireylerin bu sistem ile bir an önce yeni

işe yerleştirilmelerini sağlayabilmek için bir yol haritası niteliğindedir. FATRA Modeli herhangi bir kısıt içermemektedir ve tüm mesleklere ve kurumlara aynen uygulanabilir. Sistem kullanıldıkça ve geribildirimler sağlandıkça verimliliği artacaktır. Yazarlar, literatürde bulunan modellerin uygulanabilirliklerinin olmadığını savunarak, “Fatra Modeli”ni geliştirmişlerdir. Aksiyomlarla tasarım ilkesinden yararlanılarak kurulan modelde, tasarımın iki kolundan biri olan bağımsızlık aksiyomu tercih edilmiştir. Kurulan modelin aşamalarına bakılacak olursa; işten ayrılacaklara hangi hizmetlerin verileceğinin belirlenmesi, çıkarılacak kişi listesi ile ilgili belirsizliklerinin ortadan kaldırılması, işten çıkarılma sürecinde işverene ve iş görene yardım edecek ve süreci yürütecek takımların oluşturulması, söz konusu sürecin işlerliğini kazanması için eş zamanlı program hazırlanması, işten çıkarılacak bireylerin yaşayabilecekleri finansal sorunlar hakkında bilgilendirilmesi, geride kalan personele destek önlemlerinin alınması ve bireyin yeni işine uyumunun takip edilerek, yürütülen destek hizmetinin değerlendirilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Gümüş (2009)’ün yaptığı çalışmada elde ettiği bulgular şu şekildedir: Araştırma Bursa’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 50 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu firmalarda çalışan insan kaynakları yöneticileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada, cinsiyete göre, yöneticilerin yaşı, maliyet, üst yönetimin desteği, bilinirlik, işletmelerin toplam çalışan sayısı, yıl içerisindeki personel devir oranları ve insan kaynakları departmanlarında çalışan yetkili kişi sayısı ile outplacement hizmeti arasında ilişki olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadın insan kaynakları yöneticileri ve erkek insan kaynakları yöneticilerinin outplacement hizmetine bakış açısı birbirinden farklıdır. Kadın yöneticiler, bu hizmete karşı, erkek yöneticilere nazaran daha isteklidir. Yöneticilerin söz konusu hizmetle ilgili algılarının yaş ile bir ilgisi saptanmamıştır. Maliyet ile hizmetin arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Maliyet arttıkça hizmetin kullanılma isteği ve uygulanması azalmaktadır. Üst yönetimin desteği ile outplacement hizmetinin uygulanması arasında anlamlı bir ilişki vardır; doğru orantılı olarak artıp azalmaktadırlar. Bilinirlik ile outplacement hizmeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Hizmet hakkında bilgi sahibi olma oranı arttıkça kullanım oranı da artmaktadır. Son olarak çalışan sayısı, personel devir hızı ve insan kaynakları departmanlarında çalışan kişi sayısı ile outplacement hizmeti arasında doğru orantı olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Baltaş (2016), Türkiye’de sahip olduğu danışmanlık şirketi ile başka şirketlere eğitim ve seminerler vermektedir. Kitabında genel olarak insan kaynakları alanının güncellenmiş bilgilerini okurlarına aktarmaktadır. Kitabın bir bölümünü ise kendi danışmanlık şirketinin de verdiği outplacement uygulamasına ayırmıştır. Kitapta genel olarak söz konusu hizmetin ne olduğu, faydaları ve uygulanması ile ilgili bilgiler verilmektedir. Yazara göre, son yıllarda en hızlı gelişen İnsan Kaynakları işlevi olan işten ayrılmalarda destek hizmeti, işletmenin itibar kazanmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmeye karşı olumlu duygular beslenmesini de beraberinde getirmektedir. İşten ayrılan kişinin sadece ekonomik değil, sosyolojik ve psikolojik olarak da etkilendiği göz önünde bulundurulursa, çalışanın kendine olan güvenini kaybetmemesi, kaygı, kızgınlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulardan arınması yönünde de itici bir güç niteliğindedir.

7. SONUÇ

İşten ayrılmalarda destek hizmeti, oldukça kapsamlı bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç olarak bakıldığında, işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak belli başlı bazı aşamalara sahiptir. Uygulama esnasında verilen hizmetler şu şekilde sıralanabilir: ilk danışmanlık, finansal açıdan öneriler, beceri analizleri, işe odaklanmak, özgeçmiş hazırlamak, örgütü hedeflemek, bağlantı kurmak, ilanlar vermek, ilanlara başvuru yapmak, ücret müzakereleri, iş aramayı yönetmek, ofis becerileri, takip etmek (Göğüş, 2005: 39-44). Görüldüğü üzere outplacement hizmeti içerisinde pek çok bileşen bulundurmaktadır. Sadece çalışanlar için değil işletmeler için de ciddiye alınarak yapılması gereken bir uygulamadır. Özellikle işletme imajının korunması ve olumsuz tepkilerden kaynaklı sorunlar yaşanmaması adına etkili bir hizmettir.

Dünyaya bakıldığında outplacement hizmeti sistematik olarak 1960'lardan beri ABD'de, 1980'lerden beri Avrupa'da, 2001 Krizi sonrasında bu yana ise Türkiye'de verilmeye başlanmıştır. Özellikle uluslararası işletmeler tarafından tercih edilen uygulama, şirket birleşmeleri, şirket satın almaları, krizler, örgütsel küçülmeye gitme gibi kararların ardından uygulanmaktadır. Sadece işten çıkarılan çalışana iş bulma olarak nitelendirilemeyecek kadar kapsamlı bir hizmettir. Çalışanlara verilen psikolojik destek ve farkındalık kazandırma girişimleri, bunun en büyük göstergelerindedir. Geride kalan çalışanların moral bozukluğu ve gelecek kaygısı yaşamamaları da oldukça önemlidir.

Outplacement hizmeti, işletmelerin çeşitli nedenlerle yaşadıkları işten çıkarılmalarda gerek işten çıkarılan çalışan, gerek geride kalan çalışan, gerekse işletmenin bizatihi kendisi için hayati önem taşıyan ve geleceklerini belirleyen bir hizmettir. Önemli olan bu sürecin, işletme tarafından mali açıdan optimal seviyede, çalışanlar açısından adil ve de işletme imajı için etkin ve verimli ilerleyebilmesidir.

Yapılan çalışma, kuramsal makale niteliğinde olup, sektör çalışanları ve alanda araştırma yapmak isteyen akademisyenler için kaynak olarak değerlendirilebilir. Makalede verilen Türkiye'deki çalışmalar, yazarın ulaşabildikleri olup başka çalışmaların olup olmadığı gelecek araştırmacılar tarafından bir kez daha araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Arellano, F.A. (2005). The Effect of Outplacement as an Active Labour Market Measure: Crede Case. Universidad Carlos III de Madrid, 1-27.
- Arslan, H.B. (2005). How To Manage Downsizing More Effectively?. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 7(2): 15-24.
- Arslan, H.B. Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. Ege Academic Review, 4(1): 102-114.
- Arslan, H.B. (2004). Örgütsel Küçülme, Yeniden Yerleştirmede Destek Danışmanlığı ve Türkiye Uygulaması. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems On Manufacturing Performance and Turnover. Academy of Management Journal, 37(3): 670-687.
- Baltaş, A. (2016). İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dereli, B. (2003a). İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (Outplacement) Ve Türkiye'de Bu Hizmeti Sunan Şirketlerin Çalışanlarının Hizmete Yönelik Tutumlarını İnceleyen Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dereli, B. (2003b). İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (Outplacement) ve Bu Hizmetin Türkiye'deki Gelişimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 87-118.
- Develioğlu, A.U. (2014). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması: 2008 Küresel Finansal Krizi Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Bir Nitel Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gelb, B.D. (1986). When And How To Use Outplacement. Business Horizons, 29(5): 55-59.
- Göğüş, S. (2005). İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti Verilmesi (Outplacement) ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gültekin, T. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikaları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Gümüş, B. (2009). Türkiye'deki İşletmeler Tarafından Yeniden Yerleştirme (Outplacement) Hizmetini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Etmenlerin Analiz Edilmesine İlişkin Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ivashina, V. & Scharfstein, D. (2010). Bank Lending During The Financial Crisis Of 2008. *Journal Of Financial Economics*. 97(3): 319-338.
- Kanbur, F. & Birgün, S. (2008). Yeni Kariyere Geçiş Danışmanlığı İçin Kavramsal Bir Model: FATRA. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13): 117-137.
- Klimczuk-Kochańska, M. & Klimczuk, A. (2015). Outplacement: The Polish Experience and Plans for Development in the Labour Market. 89-106.
- Patan, G.N. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pekel, P. (2007). Outplacement Consulting Services and A Research, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Solmaz, B. (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 4(3): 65-72.
- Stacho, Z. & Stachová, K. (2015). Outplacement as Part of Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance*, 34: 19-26.
- Terzioğlu, O. (2011). 2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz ile Risk İlişkisi: Bir Seramik İşletmesinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tuğsal, T. (2016). Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2): 57-69.
- Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing Corporate Reputation In The Court Of Public Opinion. *Ivey Business Journal*, 70(4): 1-6.

EXTENDED ABSTRACT

A NEW FUNCTION FOR HUMAN RESOURCES: OUTPLACEMENT

Background:

Outplacement, born in 1970s in U.S., is a unit of human resource. At the beginning, it was recognized as an application just for managers. Later, profiles and demographics of business changed after the growth of industrialization. In this context, this service had widened in Europe in 1980s while Turkey used it only after the crisis in 2001 resulting a decrease within companies.

Research Purpose:

The aim of this study is to provide information in depth for the sector employees and the researchers interested in outplacement. The current and future conditions of the outplacement are studied. The fundamental points of the implementation are offered within perspectives of employees and employers.

Methodology:

This paper is an example of theoretical evaluation. At first, a literature review is conducted deeply. Later, the studies in Turkey over this topic are determined. For data collection, textual resource compilation is used. In this sense, previous studies are examined and collected. The reason behind the limitation is to provide the point outplacement stands in Turkey.

Findings:

Ten studies (five thesis, four articles, and one book chapter) are studied and their topics, writers, and publication dates and places are cited. Then, outputs are investigated after the research. It is concluded that application of outplacement has just been recognized. The application in differing places and times results with positive and negative consequences for employees. Management of the application affects outputs. If it is conducted properly, outplacement assists employees psychologically, sociologically, and economically. In addition, it widens employment areas both nationally and internationally.

Conclusions:

Aims and outputs of the previous studies are handled thoroughly. Within this direction, the history of outplacement; its reflection to employees, its interior services, its practice in Turkey, the question if it meets the expectations, its role within waned size of companies, and its relation to demographic factors are discussed. As a result, this study becomes a resource for academicians and sector workers related to the field. The provided studies are the results what the researcher could find. Future ones can be studied further. Moreover, it is seen that the subject is overlooked within the academic literature and business sectors in Turkey. New studies will guide business management.