

**Geliş Tarihi / Received Date**  
20.09.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date**  
04.03.2023

## İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Bumerang Çalışan Örneği

*A New Approach in Human Resources Management: Boomerang Employee Example*

**Serhan KARADENİZ<sup>1</sup>**

**Burcu ŞENTÜRK<sup>2</sup>**

### Öz

Modern üretim teknolojilerinin var olan işlere egemen olmasıyla başlayan süreçte çalışma hayatı ve çalışma hayatındaki dinamiklerin örgüt ve insan hayatıyla ilişkisi farklı disiplinler çerçevesinde temel olarak tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. İlgili konu kapsamındaki ana kavram ve sorunsalların ortaya çıktıkları tarihsel dönemin sosyo-ekonomik özelliklerini yansıttığı ve bu özelliklerin değişimine paralel değişim gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu çalışma kapsamında ulusal literatürde kendine sınırlı alan bulabilen eski çalışanı yeniden istihdam etme, yani bumerang çalışan politikası ele alınmıştır. İnsan kaynakları ile ilgili güncel çalışmalar incelendiğinde eski çalışanın işyerine geri dönmesinden kaçınma durumunun günümüzde tersine döndüğü görülmektedir. İşletmeler, eski çalışanlarıyla tekrar bir araya gelmenin fırsat olduğu görüşünü benimsemeye başlamışlardır. Bumerang çalışan kavramının ortaya çıkma, gelişme ve akademik çalışmalara konu olma biçimleri tartışılarak bu durumların iş ve emek piyasalarındaki değişimlere paralel olduğu belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bumerang Çalışan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeniden İşe Alım Politikaları, İç ve Dış Kaynaklardan İşe Alım, İstihdam

### Abstract

*With modern manufacturing technologies dominating existing jobs, one of the main topics discussed within the framework of various disciplines is the relationship between working life and dynamics in working life with the organization and human life. It is possible to assert that the main concepts and problems within the scope of the relevant subject reflect the socioeconomic characteristics of the historical period in which they emerged and*

<sup>1</sup> Arş. Gör. Beykoz Üniversitesi, İstanbul/TÜRKİYE, E-mail: serhan.karadeniz@beykoz.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-5109-3997

<sup>2</sup> Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İzmir/TÜRKİYE, E-mail: burcuentk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8469-1811



*change in tandem with these characteristics. Within the scope of this study, the policy of ex-employee reemployment, also known as the "boomerang employee" policy, which receives scant attention in the national literature, is explored. Examining contemporary studies on human resources reveals that the practice of preventing former employees from returning to the job has been reversed. Organizations have come to consider reconciling with former employees as a positive move. The inception and evolution of the boomerang employee notion, as well as the manner in which it has been the topic of academic studies, have been analyzed, and it has been asserted that these instances parallel the evolution of the job and labor markets.*

**Key Words:** *Boomerang Employee, Human Resources Management, Re-hiring Policies, Internal & External Recruitment, Staffing*

## **Giriş**

Örgütler için büyük önem taşıyan insan kaynağını sağlama konusunda özellikle modern üretim tekniklerinin hayata geçmesiyle farklı yaklaşımlar denenmektedir. İnsan kaynağı sağlama yöntemlerinin tıpkı diğer insan kaynakları fonksiyon ve politikalarında olduğu gibi sosyo-politik ve ekonomik değişimlerden doğrudan etkilenen iş ve emek piyasalarındaki tarihsel dönüşüme paralel olarak uyumlandığını söylemek mümkündür. Gerekli insan kaynağının sağlanması yönünde yapılan temel kavramsallaştırma yararlanan insan kaynağı havuzunu örgüt içi ve dışı olarak ayırma üzerine kurulmuştur (Yaseen, 2015). İnsan kaynakları ve yönetim alanında kullanılan temel kavramsallaştırmaların belirli tarihsel dönemlerde yapıldığı ve tam da bu nedenden ötürü belirli tarihsel dönemlerin özelliklerini yansıttığı göz önünde bulundurulursa bu temel kavramların değişime uğrayacağını ön görmek kaçınılmaz olacaktır. İnsan kaynağı temini noktasında da değişen çevresel koşullar ve gereklilikler neticesinde bahsi geçen temel ayırımın ötesine geçen ve bir dereceye kadar bu ayırımın sınırlarını muğlaklaştıran eski çalışanı işe alım da eskiye göre yaygınlaşmaktadır (Kumavat, 2012).

Üretim koşullarının emek piyasasını çalışanların iş değiştirmesi ve örgütlerin insan kaynağı tedariki anlamında tarihsel olarak nasıl etkilediğine kısaca bakılacak olursa sanayileşmeyle başlayan dönemde ve özellikle Fordist dönemde çalışanların işe başladıkları iş yerinden emekli olmaları, tüm kariyerlerini tek bir işletmede geçirmelerinin daha yaygın bir çalışma deneyimi olduğunu gözlemlemek mümkündür. Türkiye'nin savaş sonrası kalkınmacı politika izlediği yıllarda işletmesini büyüten Vehbi Koç'un bir röportajında eski çalışanı asla yeniden işe almamak gerektiğini bu çalışanın işletmeye asla faydalı olamayacağını söylemesi (Aksakal, 2018), söz konusu dönemin iş ve emek piyasaları ve yanı sıra işe alım politikaları göz önünde bulundurulduğunda anlam kazanmaktadır. Oysaki önemli iktisadi ve toplumsal krizler sonucunda değişim gösteren iş ve emek piyasalarının güncel portresi esnekleşme, güvencesizleşme ekseninde şekillenmektedir (Standing, 2014). Hizmet ve bilişim teknolojilerinin önem kazandığı, üretimin parçalı ve esnek bir formda devam ettiği post-fordist üretimin egemen olduğu sanayi sonrası diye de adlandırılabilir dönemde ise çalışma hayatları boyunca insanların pek çok iş yeri değiştirdiği bunun da ötesinde iş ve meslek değiştirdiği farklı çalışmalar ve raporlarca gösterilmiştir (Sennett, 1998; Work Institute Retention Report, 2020). Örneğin ABD'de ortalama bir çalışanın kariyeri boyunca ortalama 12 farklı işe sahip olduğu gözlemlenmiştir (Arnold vd., 2021). Richard Sennett'in burada bahsi geçen iki farklı dönemde iş hayatında olan baba ve oğulun çalışma deneyimlerini

anlattığı Karakter Aşınması eserinin ilk bölümü durumu canlı malzeme ve akıcı bir dil ile anlatmaktadır (Sennett 2003). Sennett'in kaleme aldığı bu karşılaştırmalı hayat öyküsünde baba Enrico ömrünün tamamı boyunca bir apartmanın görevliliğini sürdürmüş, yeni yetkinlikler geliştirerek iş hayatında tutunma baskısı olmadan ailesini geçindirebilmiş, kendi ifadeleriyle doyum sağlayan bir çalışma hayatı geçirmişti. Öte yandan babasından çok daha geniş eğitim imkanlarına sahip olan ve kariyer basamaklarında ilerleyen oğul Rico tüm yetkinliklerine rağmen, kendisine eğitim geçmişi olarak benzer olan eşi ile beraber belirsiz bir kariyer yolculuğu içinde sürüklenmekteydi. Bu yolculukta Rico ve eşi sürekli fırsatları kovalamakta, iş değiştirmekte ve bazen farklı şehirlerde veya uzakta çalışmaktaydı. Yeni çalışma biçimleri etrafında dolanan Rico'nun iş/yaşam dengesini bulmakta zorlandığını, özel hayatını ihmal ettiğini ve günün sonunda çalışma hayatından babası gibi doyum alamadığını anlaşılmaktaydı .

Güncel koşullarda özellikle iş gücü devir oranının yüksek olduğu ve/veya gereken niteliklere sahip potansiyel çalışanların bulunduğu havuzun dar olduğu alanlarda örgütlerin eski çalışanlarını geri almaya ve onlarla olan bozulmaya uğramış ilişkilerini düzeltmeye çalıştığı gözlemlenmektedir. Sennett'in (2003) bahsettiği Rico'nun hayatında da olduğu gibi çalışanların farklı sebeplerle mevcut işlerini sıklıkla değiştirdikleri (Puneet ve Parul, 2012) veya değiştirmek zorunda kaldıkları yeni piyasa koşullarında, önceden çalıştıkları ve çeşitli sebeplerle ayrıldıkları kurumlara geri dönme seçeneği işverenler kadar çalışanlar tarafından da uygun ve avantajlı olarak görüldüğü söylenebilir. Örneğin Businessolver'ın (2020) araştırması bundan 15 yıl öncesinde çalışanın istifa etmesi üzerine o işletmeden dönmek üzere ayrıldığını gösterse de bugün farklı çalışmalar (Karadeniz, 2022) artık çalışanların eski işyerine dönme noktasında kapıyı açık tuttıklarını göstermektedir. Eskiden çalıştığı işletmeden çeşitli sebeplerle ayrılıp daha sonra ayrıldığı işletmeye dönen çalışanlar, ya da başka bir deyişle aynı örgüt tarafından tekrar işe alınan çalışanlar için ilgili literatür kapsamında 'bumerang çalışan' kavramı kullanılmaktadır (Apy ve Ryckman, 2015). Bir zamanlar işletmede çalışmış ve sonrasında işten ayrılan çalışanları işe almak daha geleneksel işe alım pratiklerini uygulayan firmalar için çok tercih edilen bir durum değilken, giderek daha fazla firmanın işten ayrılan çalışanın yeniden işe alım politikası yani bumerang çalışan politikası izlemeye olumlu yaklaştığı bilinmektedir.

Bumerang çalışan kavramı 2010'lar itibariyle özellikle insan kaynakları ve çalışma sosyolojisi ile doğrudan ya da dolaylı temasları bulunan uluslararası literatür tarafından etraflıca olmasa da (Rogelberg, 2017) tartışılmış olmakla beraber, bu kavram etrafında Türkçe literatürün eksik kaldığı söylenebilir. Söz konusu eksiklikten hareket ederek bu çalışma ilk olarak bumerang çalışan kavramıyla ilgili temel tartışma, örnek, sınıflama ve argümanları ulusal literatüre sunmayı hedeflemektedir. Çalışma bu hedefinin yanı sıra bumerang çalışan kavramının ortaya çıkış ve gelişim sürecinin yanı sıra çalışmalara yansımalarının iş ve emek piyasalarındaki dönüşüme paralellliğini göstermektedir.

### **Bumerang İşe Alım Kavramının Gelişimi ve İlerlemesi**

Bumerang çalışan kavramının literatürde tartışılması 2010'lara rastlamış olsa da kavram, 1950'li yıllara kadar uzanan gönüllü geri dönüş kavramına dayanmaktadır. Pierre (2019)'un yaptığı sınıflandırmaya göre gönüllü işe dönüş kavramı ise 1950'li yıllardan 1980'li yıllara kadar iş tatmini, alternatiflerin değerlendirilmesi, örgütsel bağlılık ve çalışanların karşılanan beklentileri gibi bireysel değişkenlerin



yanı sıra örgüt tipi gibi örgüt seviyesindeki değişkenleri ve lider-üye etkileşimi, örgütsel uyum gibi çalışan bağlamı değişkenlerini içeren modelleri ele alarak bireyin örgütü neden bıraktığına yoğunlaşmaktadır. 1980'li yıllar sonrasında ise söz konusu literatür genellikle çalışanların örgütten ne zaman ayrılacaklarını tahmin etmeye yönelik tasarlanmış modellerden gönüllü geri dönüşle alakalı içsel dinamikleri anlamaya yönelir.

Gönüllü geri dönüş literatüründeki temel tartışmalardan türeyen bumerang kavramı ise ilke olarak 1990'ların sonu itibarıyla akademik literatürde kullanılmaya başlanmıştır (Pierre 2019). Kavramın 2000'ler sonrası özellikle de akademi dışında insan kaynakları üzerine araştırma ve danışmanlık firmaları tarafından da yoğun tartışılması ve araştırıldığı görünmesinin (bkz. Sullivan ve Brauch, 2009) ve akademik araştırmalarda da artan hızla kendine yer bulmasının temel sebebinin bilgi tabanlı olarak kabul edilen internet teknolojileri, medya ve iletişim endüstrilerindeki gerekli kabiliyetlere sahip çalışan bulma zorluğundan dolayı işe alımcıların eski çalışanları işe tekrar almaya sıcak yaklaşması olduğu söylenebilir (Raj ve Hundekar, 2013). Zira 2000 sonrası dönemde teknoloji kullanımının yaygınlaştığı, geniş bir beyaz yakalı çalışan nüfusun ortaya çıktığı ve bunun yanı sıra kullanılan teknoloji ve değişime ayak uydurabilecek yetenek arayışının hız kazandığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın ileri sayfalarında da bahsedileceği üzere teknoloji alanında önemli bir yeri olan Apple, firmadadan ayrılan ve sektördeki farklı yerlerde tecrübe kazanan çalışanları geri almayı bir fırsat olarak belirtmektedir (Wong 2009).

İş yerinden çeşitli sebeplerle ayrıldıktan sonra iş yerine dönen çalışanın istihdamı üzerine gerçekleştirilen pek çok sayıdaki araştırma (Apy ve Rykman, 2015; Bhatnagar ve Gupta, 2016; Raj ve Hundekar, 2013) yakından incelendiğinde bu çalışmaların performans, motivasyon ve bağlılık gibi temalar başta olmak üzere (1) çalışan odaklı, ve iş alım ve diğer insan kaynakları süreçleri, örgütsel politika, (2) örgüt odaklı olmak üzere iki grupta toplandığını görmek mümkündür.

Bumerang çalışan kavramı üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çalışan odaklı olanları büyük ölçüde çalışanların eski işyerlerine dönmeleriyle ilgili tercih ve motivasyonlarına eğilimindedir. Öte yandan yönetim odaklı olanlar yeniden işe alım politikalarının performans katkılarıyla ilgilenmektedir. Karadeniz (2022)'in Türkiye'deki 392 havayolu işletmesi çalışanıyla gerçekleştirdiği araştırmasında ise katılımcılardan 111'inin bumerang çalışan olmaya sıcak baktığı, 108'inin ise bu konuda kararsız olduğu görülmüştür. Workplace Trends'in "The Corporate Culture and Boomerang Employee" Study (Workplace Institute, 2015) araştırmasına kapsamında çalışanların %15'inin eski çalıştığı işletmeye hali hazırda geri döndüğü, %40'ının ise eskiden çalıştığı işletmeye dönmeye olumlu yaklaştığı bulunmuştur. Söz konusu çalışma, bu noktada kuşak farkının önemine de dikkat çekmekte ve Baby Boomer, X ve Y kuşağı arasında eski iş yerine dönmeyi olumlu karşılayanların oranlarının artan bir şekilde sırasıyla %29, %33 ve %46 olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmada ortalama bir Y kuşak bireyin 2 yılda bir iş değiştirdiği gözlemlenmekte ve bunun sebebi olarak kişilerin kendilerine en uygun işi ve örgütü aramaları olduğu belirtilmektedir. Bu yeni deneyim elde etme girişimleri de kıyas yapmalarına olanak sağlayıp, eski işletmelerine geri dönme isteği oluşturabilmektedir. Eski işine yeniden dönmenin kuşakla ilgisine dikkat çeken Tees (2009)'in çalışması da eski işine dönen

çalışanların kalanlar ya da dönmeyi tercih etmeyenlere göre belirgin olarak daha genç olduklarını göstermektedir.

Eski iş yerine dönen veya dönmeyen çalışanların konuya yaklaşımlarının incelenmesinin yanı sıra bumerang çalışan konusunda çalışan davranışlarını inceleyen çalışmalar; çalışan bağlılığı, örgütsel adalet, örgütsel aidiyet gibi konularda bumerang çalışan ve diğer çalışanları kıyaslamaktadır (LeDoux, 2019; Karadeniz, 2022). Örneğin LeDoux vd. (2019)'nin çalışmasında bumerang çalışanların mevcut işverenle kalma olasılıklarının bumerang olmayan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada LinkedIn Küresel Yetenek Edinme Başkan Yardımcısı Brendan Browne, eski çalışanlarının her ne kadar yer değiştirirse değiştirmiş olsunlar, eski işletmelerinden iyi bir şekilde ayrılmaları durumunda oraya daha bağlı olduklarını vurgulamıştır (Wong, 2019). Eberly (2020), çalışanların ayrıldıktan sonra da eski işletmelerine bağlı kalması gerektiğini, eski çalışanların tekrar dönmeleri durumunda daha önemli katkılar sunabileceğini, işletmelerin iş gören devri için sadece işletme odaklı değil, işletme dışındaki eski çalışan bağlantılarını da hesap ederek bir strateji izlemeleri gerektiğini savunmaktadır.

Literatürde, çalışan odaklı çalışmaların önemli bir kısmı insan kaynakları yönetiminin temel konularından olan çalışan performansını incelemektedir. Keller vd. (2020) yeni işe başlayanlar ve eski işine yeniden dönenlerin performans farklılığı sorunsalından yola çıkarak sağlık sektöründe yer alan büyük ölçekli bir firmada çalışan 2053 bumerang çalışan ve 10.858 yeni işe alınanın sekiz yıllık performansını karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Söz konusu çalışma, bumerang çalışanların daha iyi performans gösterdiklerini özellikle yüksek koordinasyon gerektiren roller ve dışı karşı daha dirençli birimlerde bumerangların avantajlı olduklarını göstermiştir. Arnold vd. (2021)'nin yakın zamanda gerçekleştirdikleri çalışma, bumerang çalışanların işyerlerinden ayrılma sebeplerine göre performanslarını kıyaslamaktadır. Bu çalışmada farklı alternatifler için (örn. yeni ve daha çekici gelen bir iş bulmak, yarım bıraktığı eğitimini tamamlamak vs.) ayrılıp geri dönen bumerang çalışanların, performans düşüklüğü gibi olumsuz sebeplerle ayrılanlara göre daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Haris ve Gardner (2017)'in çalışması da örgütün işten çıkardığı çalışanların görev başındayken kendiliğinden ayrılanlara göre daha kötü performanslar sergilemediğini göstermektedir. Öte yandan örgütlerin, eski çalışanları çalıştıkları dönem yeterli bir performans göstermiş olsalar bile onları tekrar işe almaya karşı olumlu bir tavır sergilemedikleri durumlar da söz konusudur (Maurer, 2015). Arnold vd. (2021) yöneticileri de incelemiş; bumerang, içeriden terfi ettirilmiş ve dışarıdan alınmış yöneticiler karşılaştırılmıştır, araştırmanın sonucunda, bumerang çalışan olan yöneticilerin iş performansı olarak diğer gruplardan daha yüksek performansla iş yaptığı, dördüncü yıl sonunda ise diğer yöneticilere kıyasla iki kat fazla performans gösterdikleri bulgusu ortaya çıkmıştır. Swider vd. (2017) ise profesyonel sporcuları inceleyerek bumerang çalışanları farklı bir açıdan ele almış ve örneklem olarak National Basketball Association (NBA) ve American Basketball Association (ABA)'ı seçmişlerdir. Araştırmalarında performans karşılaştırması yapmışlar ve örneklemdeki sporcuların önceki performanslarının, geri dönükleri zaman gösterdikleri performansları üzerinde güçlü bir belirleyici olduğunu görülmüştür. Fakat bu çalışmaya Arnold vd. (2021) tarafından profesyonel sporcu ve yöneticiler arasında büyük farklılıklar olduğu, bu farklılığın da spor kulüplerinin o sezon şampiyon olabilmek için kısa vadede maksimum performans bekledikleri ve kısa vadeli planlar



yapmak zorunda olduğu, işletmelerin ise uzun vadeli düşünmek zorunda olduğu gibi nedenlerle eleştiri getirilmiştir.

Eski çalışanın işe alım pratiklerini sorunsallaştıran literatür sınıflandırmasında ikinci olarak örgütü merkeze koyan çalışmalara rastlanmaktadır. Yöneticiler ve işe alım yapan birimlerin genel inancının istihdamda yeni ve dış kaynak kullanımının kuruma daha olumlu katkı sunabileceği yönünde olmasına dair genel bir kanı bulunsa da, bumerang çalışan politikası odaklı işe alım, örgütlerin etkili insan kaynağı bulmasını ve bu konudaki maliyetleri azaltma konusunda etkili olabildiği literatürde belirtilmektedir (Kumawat, 2012). Eski çalışanın kurumun kültürü, işleyişi ve yapısı hakkında bilgi sahibi olması oryantasyon ve alışma maliyetlerini her iki taraf için düşürmekte, kurum için eski çalışanın istihdamı belirsizlikleri de azaltmaktadır. İşletmeden ayrılan bir çalışanın yerini doldurmak işe alım, seçim, gözetleme ve işi öğrenme gibi maliyetler doğurur (Dube vd., 2010). Eski çalışanları yeniden işe almak işe alım ve oryantasyon süreçlerini ortadan kaldırır ve bu süreçlerin oluşturduğu maliyetleri en aza indirir (Kumavat, 2012; Swider vd., 2017). Örneğin Workplace Trend (Workplace Institute, 2015)'in çalışması insan kaynakları (İK) uzmanlarının %33'ü ve yöneticilerin %38'ine göre eski çalışanı tekrar işe almanın en büyük avantajları eski çalışanların örgüt kültürüne hakim olmaları, oryantasyon maliyetlerinin az olması olarak belirtmektedir. Zimmerman (2006)'ın da belirttiği üzere bu durum çalışan ve işveren açısından bakıldığı zaman iki taraflı bir avantaj olarak kabul edilebilir çünkü örgütler işe başlayan çalışanın oryantasyon eğitiminin finansal ve zamansal maliyetini üstlenmemiş olacak, çalışanlar ise benzer bir şekilde hali hazırda bildikleri bir kültüre döndükleri için işe alışma sürecini deneyimlememiş olacaklardır. Bumerang işe alımın işveren ve çalışan açısından bir diğer avantajı da alışma süreci ve sonrası için oluşan belirsizliğin de büyük bir ölçüde azalmış olacak olması olarak görülebilir. Öte yandan bumerang çalışanların eski işyerleri için çok değerli olabilecekleri ve onlara maliyet avantajı sağlayacakları vurgulansa da bu çalışanların işyerinden ayrılma niyetleri ve daha sonra neden geri döndükleri konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır (Shipp vd., 2014).

Bumerang çalışan konusunda örgütü merkeze koyan araştırmaların bir diğer odak noktasının ise işe alım yapanların konuya yaklaşımları olduğu görülmektedir. İşe alım yapanlara odaklanan çalışmaların önemli bir kısmı insan kaynakları süreçlerini ele almakta ve insan kaynakları birimleri çalışanlarının eski iş yerine dönen/dönmek isteyen çalışanların işe alımı başta olmak üzere diğer insan kaynakları süreçleriyle ilgili görüşlerini içermektedir. Mauer'in 2015 yılındaki çalışmasına göre 1800 İK çalışanı, profesyoneli ve yöneticilerinin katıldığı çalışmaya dayanarak günümüzde İK profesyonellerinin %75'i ve yöneticilerinin %65'i bumerang çalışanlara olumlu yaklaşmaktadır. Öte yandan bumerang çalışan politikasına çoğunlukla olumlu bakan İK uzmanlarına göre, eski örgütsel düzende çalışanlar işletmeden iyi bir izlenim bırakarak ayrılrsa bile işletmeler onları tekrar işe almayı kabul etmemektedir. Bu profesyonellerin %85'i son beş yıl içerisinde eski çalışanlarından iş başvurularını aldıklarını ve işe başvuran eski çalışanların yaklaşık olarak yarısının işe alındığını belirtmişlerdir. Workplace trends (Workplace Institute, 2015)'in "The Corporate Culture and Boomerang Employee" Study isimli kapsamlı araştırması da Mauer (2015)'in araştırması ile paralellik göstermekte ve bu araştırmaya dahil olan İK uzmanlarının %76'sı bumerang çalışanlara karşı geçmişe göre daha kabullenici bir tavır sergilediğini, %40'ı işe başvuran eski çalışanların yarısının işe alındığını belirtmişlerdir. Araştırma, İK



uzmanlarının %56'sı yöneticilerin %51'inin eğer iyi bir şekilde ayrıldıysa, ayrılan çalışanın tekrar işe başvurmasını yüksek öneme sahip olarak algıladıklarını ve buna göre değerlendirdiklerini ortaya koyarken çalışanın ne şekilde işten ayrıldığının da yöneticiler ve İK uzmanları için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Wong (2019)'un işe alım süreçlerine eğilen çalışması ise doğrudan işe alım pratiklerine eğilerek, insan kaynaklarında işe alım sürecinde görev alan çalışanların rastgele ilanlar üzerine başvuru yapan yeni çalışan adaylarına göre eski çalışanlarla iş üzerine konuşmayı daha rahat ve samimi olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın da gösterdiği gibi sosyal medya ve çeşitli internet araçları işveren ve eski çalışanlar arasındaki dirsek temasının kopmaması açısından önemli bir etken olmuştur. Çalışan için avantaj ve geniş anlamda örgütsel avantajın yanı sıra, Kumawat (2012) insan kaynakları ve ilgili birimlerin de bumerang çalışan istihdamı politikasından fayda göreceğini öne sürmektedir; zira insan kaynakları bölümünde karar verme süreçlerine dahil olanlar, eski çalışanlara karşı deneyimlere sahip olacaktır ve bu deneyim yeniden istihdam edilen eski çalışanların, işletmede en uygun olarak hangi birime ve iş biçimine uyum sağlayabileceği konusunda fikir verecektir.

Jyotsna Bhatnagar ve Nakul Gupta (2016) Harvard Business Review'de vaka analizi Green Impact Consulting'in CEO'su Ram Kapur'u ele almaktadır. Kapur, maaş artışı ve seyahat imkanları ile kendini cezbeden bir işi kabul etse de eski işyerine dönmek istemekte; yeni iş yerinde işlerini kolaylaştırması için de yeni çalışan almak yerine daha önce firmada yer alan eski çalışanını işe aldığını, eski çalışanını kısa sürede duruma adapte olduğunu ve bu sebeple aldığı kararın duygusallıktan uzak stratejik bir karar olduğunu belirtir (Bhatnagar ve Gupta, 2016). Bu örneğin yanı sıra Shipp (2014) de eski çalışanların yüksek düzeydeki yönetim görevlerine eski çalışanların getirilmesinin önemini vurgulamakta, bu noktada ortak özellikleri yüksek profilli bir işi bırakıp daha sonra güncel şartlar altında aynı işletmeye dönmüş olmak olan LeBron James, Steve Huffman ve Steve Jobs'dan bahsedilmektedir. Başta yazılım olmak üzere yetenek yönetiminin hakim olduğu ve yetenek sıkıntısı çeken sektörlerde iş yerlerinde eski çalışan politikasının daha yaygın olduğu öngörülebilmektedir. Örneğin CEO'su Steve Jobs'ın da eski işine döndüğü ve ayrıldıktan sonra sektörü daha iyi tanıdığını belirtmiştir (Raj ve Hundekar, 2015). Apple da eski çalışanını istihdam etmeye olumlu yaklaşan ve bunu başarısının sebeplerinden gören bir firma olarak bumerang çalışanın yeniden işe alımında bünyesinde en az 10 yıl çalışmış ve ayrıldıktan sonra iki yıl içinde dönmek isteyenlerin aynı pozisyonlarına dönmesine imkan sağlamaktadır. Yönetici ve blog yazarı Kellie Wong, konu ile iş arayan fazla yetenekli insan olmadığını ve işverenlerin eski çalışanlarını yeni işverenlerinden gizli bir şekilde geri getirmeye uğraştığını yazmıştır (Wong, 2019). McKinsey, Microsoft, Deloitte, Booz Allen gibi bazı işletmeler, işletmelerinden ayrılan iyi çalışanların bir gün eski işine dönebilecek potansiyeli olanlarını tespit etmeye yönelik programlar oluşturmaktadır (Puri, 2009 akt. Kumawat, 2012; Raj ve Hundekar, 2015). Booz Allen işi biraz daha ileri taşıyıp bu işe odaklı 'Comeback Kids' adı verilmiş bir ekip kurmuştur (Sullivan, 2009 akt. Kumawat, 2012). Çalışmalar kimi örgütlerin yetenek sıkıntısını gidermek için kendilerinden ayrılan emekli çalışanlarını yeniden işe alım olarak bumerang politikasının benimsendiğini göstermekte ve özellikle yaş ve iş deneyimi konusunda farklılık gösteren bir iş gücünün yaratacağı çalışma ortamının daha olumlu haline getirilmesi için öneriler sunmaktadır (ManPower Group, 2015). Buna mukabil, Otto (2015)'in çalışması araştırmaya katılan çalışanların %80'i eski işverenlerinin geri dönmeleri adına kendilerini teşvik edecek bir strateji izlemediklerini, %64'ü ise çalışanlar işten ayrıldıktan sonra ilişkiyi sürdürmek için bir adım



atılmadığını belirtmiştir. Karadeniz (2022)'in araştırmasında ise örneklem grubu olan 392 havayolu çalışanından 230'u çalıştığı işyerinde bumerang çalışan olduğunu belirtmiştir.

Eski çalışanın ayrıldığı kuruma yeniden dönmesine odaklanan çalışmalarda bu politikanın kuruma ve kurumdaki diğer çalışanlara etkisi ise literatürde önemli bir diğer ayağı oluşturmaktadır. Bu literatürün genel hatlarıyla çalışan bağlılığını arttırılması, işten ayrılma niyetinin düşürülmesi ve bu yolla işgücü devir oranının düşürülmesi kavramlarından hareket ettiği söylenebilir. Çalışan bağlılığı, işten ayrılma niyetleri ve sebepleri üzerine geniş bir literatür bulunmakta olup (Becker ve Cropanzano, 2011; Holtom ve Interrieden, 2006) konu üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çoğunun genellikle devir hızının bir son olduğu şeklinde varsayımda bulunduğu, yani çalışanın işini geçici bir süreliğine değil de kalıcı bir şekilde terk ettiği noktasından hareket ettiği gözlemlenmektedir (Holtom vd., 2008). Oysaki giderek artan sayıda çalışan eski iş yerine dönmeye, iş yeri ise eski çalışanını yeniden işe almaya sıcak bakmakta ve bu durum neticesinde bumerang çalışan politikası iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi kavramlara farklı boyutlar kazandırmaktadır. Bunun da ötesinde bu politikanın varlığı sadece işine geri dönen çalışanın değil, hali hazırda örgütte çalışanların iş yerine bağlılıkları ve örgüt-birey ilişkisi üzerine etkisi olduğu çeşitli çalışmalarca tespit edilmiştir. Örneğin, Integrity Marketing and Consulting'in kurucusu ve CEO'su Brian Hughes, geri dönen çalışanların şirket morali üzerinde olumlu etki yarattığını ve çalışanların uyumunu ve bağlılığını artırdığını belirtmektedir (Wong, 2019).

Bumerang çalışan kavramına diğer bir bakış açısı da yaş ayrımcılığı ve emeklilikten geri dönenlerle ilgilidir. Yaş ayrımı, birçok çalışanın kariyer tehdidi olarak deneyimlediği ve algıladığı bir durumdur. Fakat günümüzde birçok işletme yaş gruplarında farklılık tercih etmektedir ve bunun sayesinde yetenek eksikliği sorununu gidermek istemektedir. Bazı pozisyonları doldurmak için kullanılmayan bir yetenek potansiyeli olarak gördükleri bumerang çalışan olma potansiyeline sahip olan emeklileri tercih edebilmektedirler. Özellikle gelişmiş ülkelerde nüfusun hızlı bir şekilde yaşlanmakta olduğu ve tıptaki ilerlemeler doğrultusunda yaşam beklentisinin arttığı görülmektedir. Bu durum çalışanların kariyer sürelerinin uzamasına yol açmaktadır (Solinge ve Henkens, 2010; Cosic, 2020). Tunney ve Mulders (2021)'a göre emeklilikten sonra iş yerinde devam etmek genellikle çalışanın inisiyatifindedir, işveren bu noktada proaktif bir tutum gösterir, iş yerinde eski emekli çalışanını çalıştırmaya devam eden işverenler çoğunluk olarak çalışanlarını benzersiz beceri ve deneyimlere sahip olarak görürler ve bu durum yaşlı çalışanların işe tekrar alınma konusundaki olumlu işyeri normlarıyla ilişkilidir. Bumerang çalışan performansına yönelik çalışmalar (Arnold vd., 2021) devam etmekle birlikte, emeklilerin rolünü detaylı olarak araştıran bir karşılaştırmaya rastlanmamıştır.

### **Bumerang Çalışan Tipleri**

Bumerang çalışan ile ilgili çalışmalar incelendiği zaman, bumerang çalışanların iki şekilde sınıflandığı görülmüştür; Maurer (2015), çalışma süreleri ve kariyer süreçlerine göre sınıflama yaparken, Haris ve Gardner (2017) ise işletme için faydalı olup olmayacağı yönünde sınıflandırma yapmıştır.

Maurer (2015), bumerang çalışanları dört grup halinde sınıflamıştır. Bunlar;

1. Geleneksel bumeranglar; İşletmede belli bir süre çalışıp daha sonra gelişmek için başka bir işletmede gelişme fırsatı yakalayan bu fırsatı değerlendirdikten sonra, eski işletmesinde daha yüksek bir



pozisyonda ve daha yüksek ücretle işe başlamak için başvuranlar. Bu tip eski çalışanlar 3-5 yıl gibi sürelerle başka işletmelere giderler ve daha gelişmiş bakış açısı ve yenilikçi fikirleriyle geri dönerler.

2. Hayatlarında kırılma yaşayanlar; bu grup hayatlarında yaşadıkları bir kırılma anı üzerine mevcut işletmelerinden ayrılanları kapsıyor. Örneğin, çocuğunun başka şehirde okula başlaması, ya da eşinin tayinin başka bir şehre çıkması, yaşlı bir ebeveyne bakma durumu gibi. Bu gruptaki çalışanlar zorunlu ve ani bir işgücü değişimi yaratır. Çoğunlukla bu grup, kırılma anının getirdiği yer değiştirme zorunluluğu ortadan kalkarsa işletmeye geri dönmek ister.

3. Üçüncü grup ise dönemlik çalışanları içerir; öğrencilerin çalışması ya da mevsimlik işçiler gibi. Perakende ve konaklama sektörü bu tür çalışanları en çok barındıran sektörlerdir.

4. Son grup ise kariyer sancısı çeken çalışanlardan oluşur; bu grup çalışanlarda farklı bir şeyler yapmalıyım ve şu an en uygun zaman düşünceleri hakimdir. Bu çalışan grubu iş yerinden ayrıldıktan sonra genelde o işyerinin kendine daha uygun olduğunu fark eder. Bir süre sonra eski işine dönmek için başvururlar.

Yukarıdaki gruplamadan bağımsız olarak işletmelerden ayrılan iki tip çalışan bulunmaktadır. Bunlardan ilki işten ayrılmış fakat işe geri dönme ihtimali olmayanlardır. Bu tip çalışanlar işlerinden problemlili bir şekilde ayrılanlar ve o işyeri ile devam etme şansı bulunmayan çalışanlardır. Diğerisi ise işten ayrılmış ama ileride dönebilme potansiyeli olanlar, yani bumerang işe alıma uygun olanlardır. İşten ayrılma sebeplerine bakıldığı zaman bu iki tip çalışanın işten ayrılma nedenlerinin farklı oldukları gözlemlenebilir. Genel olarak geri dönme ihtimali olan çalışanlar, diğer gruba göre daha erken ayrılırlar (Raj ve Hundekar, 2015).

Haris ve Gardner (2017) yeniden işe alım politikasına örgüt perspektifinden yaklaşarak örgütlerin hangi tür çalışanları işe almaları ve eski işine dönen çalışanın hangi açılardan katkı sunabileceğini belirlemişlerdir. Yaptıkları çalışmada (1) işletmede iyi bir izlenim bırakarak ayrılmış, (2) İşletme için değerli ve önemli bir kaynak olmuş, (3) başka yerlerde çalışıp deneyim kazanmış kişilerin yeniden işe alım politikası kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yeniden işe alınacak kişilerin işletmeye katkılarını öngörebilmek için ise (1) çalışanların eskiden yaptığı işlere ve çalışma düzenine bakılması, (2) Eski çalışanın işletmeden uzakta geçirdiği dönem boyunca neler yaptığının incelenmesi (3) işletmeden uzak kalınan sürenin gözetilmesini önermektedirler (2017:3).

### **Sonuç ve Öneriler**

İş ve emek piyasalarındaki esnekleşme ve yüksek nitelikli işlere yönelik artan ihtiyaç, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, çalışma ekonomisi gibi doğrudan çalışma hayatına odaklanan alanlar başta olmak üzere sosyoloji ve diğer pek çok sosyal bilimler disiplini için çalışma hayatı ile ilgili kavramların değişimini tetiklemiştir. Elbette bu kavramlar ortaya atıldıkları tarihsel dönemin sosyo-ekonomik özelliklerini yansıtmakta ve bu genel çevrenin değişimi ile birlikte kavramlar ve bu kavramların ifade ettiği pratikler de değişerek akışkan bir süreci oluşturmaktadır. Ele alınan bu çalışmada ise bu çerçeve içinde örgütlerde işe alım pratiklerinde ikili olarak kurgulanan iç-dış alımın ötesine geçilmesi ve eski çalışanın istihdamını ifade eden bumerang çalışan politikasını değerlendirmiştir.



Literatürde de sıklıkla ifade edildiği gibi bumerang çalışan politikası geçmişe göre hem çalışanlar hem örgütler için daha popüler hale gelmektedir ve bu durumun değişen piyasa koşulları ile yakından alakalı olduğu oldukça açıktır. Küresel iş ve emek piyasalarının çalışanlar için giderek esnekleşmesi, güvencesizleşmesi, bir yandan düşük gelirli ve olumsuz koşullu işler yaratırken iş yerlerine bağlılığı ve uzun süreler aynı iş yerinde kalmayı negatif yönde etkilemiştir. Diğer taraftan ise tam da bu çalışmanın konusu olarak, yüksek nitelikli işlerin artması firmaların gelişen teknolojilere uyum sağlayacak yüksek nitelikli çalışan, başka deyişle "yetenek" arayışını hızlandırmıştır. Bir taraftan olumsuz koşulların getirdiği çalışan iş gücü devri, diğer taraftan ise yetenek arayışı firmalar için eski çalışanlarını yeniden istihdam etmek önemli bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan penceresinde ise farklı alternatifleri değerlendirme ya da firmanın kişiye uygun olmadığını düşündüğü özellikleri sebebiyle işten ayrıldığı firmaya geri dönmesi belirsizliği azalttığı ölçüde ön plana çıkabilmektedir.

Konu üzerinde özellikle 1990'lar sonrası hız kazanan çalışmalar da bu kavramı çalışan ve örgüt perspektifinden incelemeleri yönüyle gruplanabilmektedir. Bumerang çalışan istihdamının mevcut firmalara avantajlarına çalışmalarda genişçe yer verilmiş olsa da iş yerlerinden ayrılan ve geri gelen çalışanların ayrılmaya karar vermelerinde ve daha sonra dönmelerinde konusunda nelerin motive ettiği konusunda çok az bulgu olduğu ve bu konuda daha çok çalışmaya ihtiyaç duyduğu söylenebilir (bkz. Shipp vd. 2014, Kumawat, 2012). Bumerang çalışanların farklı kademelerde de olsa daha yüksek performans gösterdikleri belirtilmiş ancak bu noktada da uygulama yaygınlaştıkça geri dönüş ardından gösterilen yüksek performansın arkasındaki faktörler gibi araştırma konuları da gündeme alınacaktır (Swider vd., 2017). Bunun yanında çalışanlar tarafından geri dönüş talebi fazla olan örgütlerle ilgili olarak, çalışanların bu kararları verme nedenlerinin arkasındaki faktörler de araştırma konusu olarak gündeme alınabilir.

Literatürde bulunan mevcut çalışmaların yüksek çoğunluğu bumerangların performansları ile ilgilidir (bkz. Wen vd., 2019, Arnold vd., 2021; Keller vd., 2020). Performans kar amacı güden örgütler için önemli bir faktör olsa da insan onuruna yakışır işlerin azaldığı ve çalışan nüfusun azımsanmayacak bir kısmının düşük gelir ve kötü koşullar sunan işlerde çalıştığı göz önünde bulundurulursa çalışanlar ve işveren arasındaki psikolojik sözleşme, ayrılma niyeti, çalışan refahına katkı, gibi faktörlerin eski çalışanın işe dönmesi bağlamında farklı vakalarla ele alınmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada akademik üretimde bağlamların genişletilmeye ve nitel çalışmalara konunun derinine inilmesine gerek olduğu söylenebilir zira örgütlerle ilgili yapılan pozitivist çalışmalar sosyal olgu ve olayları açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Arı vd., 2009). Bunun yanısıra, özellikle olumsuz çalışma şartlarının yaygın olduğu ve nitelikli iş gücü gerektirmeyen alanlarda da eski çalışanı geri alma politikasının uygulan(ma)ma biçimleri önemli bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Özellikle yüksek nitelik gerektiren işler için yeteneğe ulaşma ve çalışanların adaptasyon gibi maliyetlerini düşürmede de bumerang çalışan politikasının örgütler için önemli bir seçenek olduğu açıktır. Ancak örgütler yeniden işe alım yapma konusuna olumlu yaklaşırlarsa güvenilir ve rahat

ortamın çalışanlara sağlanması gerekmektedir. Çalışanlarına güvenilir ve rahat ortam sunmayan örgütlerin yetenekli çalışanını tekrardan işe alma konusunda başarılı olamayacakları öngörülebilir.

### **Yazar Katkıları:**

Çalışmaya 1. Yazar: %50, 2. Yazar: %50, oranında katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Çatışması Beyanı:**

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Bumerang Çalışan Örneği” başlıklı makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Kaynakça**

- Aksakal, A. T. (2018, Haziran 18). *Ayrılanaya Yeşil Işık!* Capital. <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/ayrilana-yesil-isisik>
- Apy, F. A., Ryckman J.. (2015). Boomerang Hiring: Why You Rehire a Past Employee? *Employment Relations Today*. <https://doi.org/10.1002/ert>
- Arnold, J. D., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. C., Bauer, T. N., Campion, M. A. (2021). Welcome Back? Job Performance and Turnover of Boomerang Employees Compared to Internal and External Hires. *Journal of Management*, 47(8), ss. 2198–2225. <https://doi.org/10.1177/0149206320936335>
- Becker WJ, Cropanzano R. (2011). Dynamic aspects of voluntary turnover: An integrated approach to curvilinearity in the performance-turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, (96), ss. 233–246.
- Bhatnagar J., Gupta N. (2016, Kasım). Case Study: Should You Rehire Someone Who Left for a Competitor? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/12/case-study-should-you-rehire-someone-who-left-for-a-competitor>
- Booth-LeDoux, S. M., LeDoux, J. A., Champagne, L. (2019). Employee retention: A turnover analysis of boomerang employees. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 10(2), 91–108. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2019.104289>
- Cosic, D., Williams, A. R., ve Steuerle, C. E. (2020). Do People Work Longer When They Live Longer?. *Center for Retirement Research at Boston College*. 1-27.
- Dube, A., Freeman, E. ve Reich, M. (2010). Employee Replacement Costs. *Institute for Research on Labor and Employment UC Berkeley Peer*, January, (56.) ss. 1-53.
- Harris, B., Gardner, R. (2017). Boomerang employees : should you welcome them back ? Former employees who want to come back to an old job form an increasingly. *LSE Business Review*. ss. 1-4.
- Holtom BC, Inderrieden EJ. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), ss. 435–452.



- Holtom BC, Mitchell T, Lee T, Eberly MB. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, (2), ss. 231–274.
- Karadeniz, S. (2022). *İşletmelerin Yeniden İşe Alım Politikası İzlemelerinin Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisi: Havayolu Taşımacılığı Personeli Üzerine Bir Analiz*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Keller, J., Kehoe, R. R., Bidwell, M. J., Collings, D. G., Myer, A. (2020). In with the Old? Examining When Boomerang Employees Outperform New Hires. *Academy of Management Journal*. 64(6)., ss. 1-63.
- Kumavat, P. P. (2012). Boomerang of Employees :“ The Strategic way of filling the Organizational Talent Gap .” *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)* 1(2), 14–17.
- Möller, M. F., Eberl, P. (2020). Keeping employees committed after they leave: An expanded perspective on turnover management. *80th Annual Meeting of the Academy of Management 2020: Understanding the Inclusive Organization, AoM 2020*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.195>
- Otto, N. (2015, 4 Eylül). Employers increasingly open to catching boomerang employees. <https://www.benefitnews.com/news/employers-increasingly-open-to-catching-boomerang-employees>
- Pierre, R. R. (2019). *A Phenomenological Study of the Boomerang-Employment Experience of Scientists and Engineers*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. The George Washington University.
- Puneet, M., ve Parul, M. (2012). Boomerang model: Wooing ex-productive employees. *African Journal of Business Management*, 6(51), ss. 12033–12037. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.634>
- Raj, V. S., Hundekar, S. G. (2013). Developing A Successful Rehiring Model. *International Research Journal of Social Sciences*, 2(6), ss. 39–42.
- Retired Brains (2017, 7 Ocak) ‘About our policy’ [www.retiredbrains.com](http://www.retiredbrains.com)
- Rogelberg, S. G. (2017). Boomerang Employees. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Edition, 8(06), 1–7. <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n46>
- Sağlam Arı, G., Armutlu, C., Güneri Tosunoğlu, N., Yücel Toy B. (2009). Pozitivist ve Postpozitivist Paradigmalar Çerçevesinde Metodoloji Tartışmalarının Yönetim ve Pazarlama Alanlarına Yansımaları, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27)1 ss. 113-141
- Sennett, R. (2003). *Karakter Aşınması*. Ayrıntı Yayıncılık.
- Shipp, A. J., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., ve Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67(2), ss. 421–462. <https://doi.org/10.1111/peps.12039>
- Sullivan, S. E., ve Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542- 1571.

- Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, T. B., ve Gardner, R. G. (2017). Employees on the Rebound: Extending the Careers Literature to Include Boomerang Employment. *Journal of Applied Psychology* <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000200>
- Tees, D. M., (2009). *Redefining employee retention: A paradigm shift*. (Doctoral dissertation).
- Tunney, O. C., & Oude Mulders, J. (2022). When and Why Do Employers (Re)Hire Employees Beyond Normal Retirement Age? *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 25–37. <https://doi.org/10.1093/workar/waabo20>
- Van Solinge, H., ve Henkens, K. (2010). Living longer, working longer? the impact of subjective life expectancy on retirement intentions and behaviour. *European Journal of Public Health*, 20(1), 47–51. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckp118>
- Wen, X., Wang, L., Cotton, R. (2019). High Mobility, a Curse or a Tool: A Multilevel Study of Career Mobility and Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 12622). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management
- Wong, K. (2019, 2 Nisan). *Why Boomerang Employees Are a Good Thing?*. Achievers. <https://www.achievers.com/blog/why-boomerang-employees-are-a-good-thing/>
- Work Place Institute, (2020, Kasım 21). *2020 Retention Report*, <https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202020%20Retention%20Report.pdf>
- Work Place Institute (2015, 16 Mayıs) *The Corporate Culture and Boomerang Employee*. <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/boomerang-employee/>
- Yaseen, A. (2015). Recruitment and selection process of higher education sector and its impact on organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(4), 79-94.
- Zimmerman, E. (2006, 7 Mayıs). *The boom in boomerangs*. Workforce. <http://www.workforce.com/archive/feature/24/25/79/index.php>.

## Extended Abstract

*Before companies started experiencing high turnover rates and increased competition over talent, they were not used to giving previous workers preference when it came time to fill open positions. In response, businesses began to recognize the value of rehiring former employees, as they had already invested in training them and they possessed knowledge of the organization's culture. Currently, it is observed that organizations attempt to rehire former employees and repair their deteriorated relationships with them, particularly in sectors with a high rate of employee turnover and/or a limited number of qualified candidates. While hiring employees who previously worked for the company and then left is not a preferred situation for companies that use more traditional recruitment practices, it is known that an increasing number of companies are positively approaching the boomerang employee policy, which is the re-employment policy for former employees. By rehiring former employees, organizations are able to reduce the time and resources they invest in recruiting new talent while also improving employee retention rates.*

*The term "boomerang employee" is used in the relevant literature to refer to the people who previously worked for a company, but left for whatever reason and then went back to work for the same company. In other words, these people were rehired by the same company. It has been argued that the boomerang employee policy can be beneficial to employers, as they can make use of existing skillsets, gain access to pre-existing knowledge and networks, benefit from the improved loyalty of employees, and save on recruitment costs. Moreover, rehiring*





*former employees can help to build a positive workplace culture and demonstrate to current employees that the company values its people. Although the concept of the boomerang employee was discussed in the literature during the 2010s, its origins date back to the 1950s. So, the concept of the boomerang worker is not a new phenomenon; however, its increased relevance in modern times reflects the changing job and labor markets. The idea of boomerang employees is rooted in a long history and has been gaining traction over the past decades due to its numerous advantages. In the late 1990s, the concept of "boomerang," which derives from the primary debates in the literature on voluntary repatriation, began to be used as a guiding principle in the academic literature. In spite of the fact that the concept of the boomerang employee, which has direct or indirect ties to human resources and the sociology of work, has been discussed in international literature in the 2010s, it can be said that there is a dearth of Turkish literature on the subject. Beginning with this deficiency, the purpose of this study is to introduce the major discussions, classifications, and arguments surrounding the concept of the boomerang worker to Turkish literature. In order to accomplish this, literature review was conducted on the international literature on boomerang employees to obtain an overview of the debates and studies in this field. In addition to achieving this objective, the study demonstrates that the emergence and development of the boomerang employee concept, as well as its reflection in the literature, are concurrent with the transformation of the job and labor markets.*