



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:29**  
sssjournal.com

**pp.297-300**  
**ISSN:2587-1587**

**2019 / January / Ocak**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 30/12/2018 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 19/01/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 19.01.2019

## **İŞTEN ÇIKARILANA KARIYER DESTEĞİ: OUTPLACEMENT**

### **CAREER SUPPORT FOR DISCONTINUED: OUTPLACEMENT ABSTRACT**

**Dr. Öğr. Üyesi Seher UÇKUN**

Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli MYO, Kocaeli/Türkiye



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1202>

**Reference** : Uçkun, S. (2019). "İşten Çıkarılana Kariyer Desteği: Outplacement", International Social Sciences Studies Journal, 5(29): 297-300

## **ÖZ**

İşletmeler değişen iç ve dış çevresel koşullardan dolayı çalışanları ile ilgili kararlar alırlar. Bu kararlardan birisi de çalışanların kariyerleri ile ilgilidir. İnsan kaynakları fonksiyonları insan kaynakları planlaması ile başlar. İşgören bulma ve seçme süreci ile devam eder. Kariyer yönetimi de insan kaynakları fonksiyonlarından birisidir. Kariyer yönetimi hem çalışanları ilgilendiren hem de işletmeleri ilgilendiren bir konudur. İşletmelerin alması gereken zor kararlardan birisi de çalışanların işine son vermektir. Çalışanların bu zor sürecini kolaylaştırmak için yapılan bir uygulama işten çıkarılana verilen (outplacement) destektir. İşten çıkarılanlara destek uygulaması ilk defa II. Dünya Savaşı'nda sonra askerlere uygulanmıştır. Dünyadaki ekonomik krizlerden dolayı işletmeler küçülmeye giderken işten çıkarılmalarının artmasıyla birlikte işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bazı Avrupa ülkelerinde zorunlu olarak işten çıkarılma desteği sağlanmaktadır. Ülkemizde ise özellikle uluslararası işletmelerde bu desteğin verildiği görülmektedir. Bu araştırmanın amacını bu uygulamanın işten çıkarılanların yeni kariyerlerine geçiş sürecine etkisini araştırmaktır. Ayrıca, destek uygulanmasının sonuçlarının çalışanlar ve işletmeler açısından değerlendirilmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, İşten Çıkarılma, outplacement

## **ABSTRACT**

Businesses make decisions about their employees due to changing internal and external environmental conditions. One of these decisions is related to the careers of employees. Human resources functions start with human resources planning. The employee continues with the process of finding and selecting. Career management is one of the human resources functions. Career management is an issue that concerns both employees and businesses. One of the tough decisions that businesses have to take is to end the employees' work. An application to facilitate this difficult process of employees is outplacement support. The support for the dismissed was first applied to the soldiers after World War II. Due to the economic crises in the world, the enterprises started to shrink and started to be implemented by the enterprises with the increase of the layoffs. In some European countries mandatory redundancy support is provided. In our country, it is seen that this support is given especially by international enterprises. The purpose of this research is to investigate the effect of this practice on the transition of the dismissed to their new careers. Furthermore, the results of the implementation of the support are evaluated for the employees and the enterprises.

**Key Words:** Career, layoff, outplacement

## **1.GİRİŞ**

Personel yönetimi kavramı olarak başlayıp çalışanların işletmelerdeki ilişkilerinde önemli yere sahip olan ve bir çok farklı aşamalardan geçerek bu gün artık "insan kaynakları yönetimi" kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır ( Benli ve Şahin,2004:114). İşletmelerde personel yönetiminden insan kaynaklarına yönetimine geçiş ile çalışanlara karşı tutum insan odaklı hale gelmiştir. Kariyer çalışmaları çift yönlü olup hem çalışanları hem de işletmeleri ilgilendiren önemli bir insan kaynakları işlevlerinden birisidir. Bu amaçla yapılan çalışmalarla birey kendi kariyer planlarını yaparken, işletmelerde insan kaynağı ile ilgili

planlar ve stratejiler oluşturur. Hem çalışanlar hem de işletmeler karşılıklı olarak beklentilerinin ortak bir noktada olup olmadığını ilişkin görüşlerini karşılıklı olarak paylaşmalıdır (Zaim ve Polat,2013:42).

İşletmelerin bazı nedenlerden dolayı farklı stratejiler uygulamak zorunda kaldıkları bilinen gerçektir. İşletmelerin küçülme, maliyetleri düşürme ve verimlilik gibi aldıkları önemli kararlar çalışanları ilgilendirir. Özellikle küçülme ile ilgili kararların en önemli sonuçlardan birisi çalışanların işten çıkarılmasıdır. Bu sürecin hem işten çıkarılan hem de işletmede çalışmaya devam edenler açısından psikolojik ve sosyolojik sonuçların değerlendirilmesi gerekli bir gerçektir. Bu anlayışın artmasıyla beraber özellikle kurumsal işletmelerde işten çıkarılmalarından sonra yeniden kariyere geçiş ile ilgili (outplacement) hizmet verilmeye başlanmıştır.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.Outplacement

Outplacement kavramı Türkçe karşılığı olarak farklı şekilde ifade edilmiştir. Outplacement kavramı; işten çıkarılanlar ve işletmeler açısından, yeniden yerleştirme, geçiş, yer değiştirme danışmanlığı ve yeniden yapılandırma danışmanlığı olarak değişik şekillerde ifade edilmektedir (Meyer ve Shadle,1994:2).

Heally'ye (1982) göre; işten çıkarılanlara verilen kariyer desteğinin amacı, işten çıkarılan bireyin stresini azaltmak, iş ilanlarına başvurmaya cesaretlendirmek, işsizlik süresini azaltmak ve kariyer değişikliğini yapmaktır.

Simon (1988)'e göre işletmelerin işten çıkarılanlara verilen kariyer desteğinin nedenleri, işletmelerin kamuoyundan kurumsal itibarlarının korunması ve işletmede çalışmaya devam eden bireylerin morallerinin yükselmesini sağlamaktır.

O'Donnell'e (1992) göre işten çıkarılanlara verilen kariyer desteği, "işten çıkarılanlara şimdiki yeteneklerini göz önünde bulundurarak ve idari destek vererek onlara yeni pozisyonlar bulmak ve iş arama yetenekleri konusunda yardım etmek süreçlerini "kapsamaktadır.

Meyer ve Shadle (1994) 'e göre; işten çıkarılanlara verilen kariyer desteği; işletmeler için çeşitli nedenlerle verilen değişim kararları, işten çıkarılan için yeni bir iş, kariyer veya bu durumla yüzleşme aynı zamanda hem işten çıkarılanı ve geride kalan çalışanı, hem de işletmeyi destekleyen danışma ve kariyer danışmanlığı sürecidir.

Wooten (1996) ise, işten çıkarılanlara verilen kariyer desteğinin hem etik olarak, hem de uygulanabilir bir felsefe olarak birey açısından yararlı olacağını belirtmiştir.

Dereli (2003), işletmeler işten çıkarılanlara verilen kariyer desteği uygulamalarında değişik nedenlerle işine son verilen kişilerin işini kaybetmeden doğan olumsuz durumlarla nasıl baş edeceğini ve yeni kariyer süreçlerinde onları yardımcı olmak için danışmanlık hizmetini ücretsiz olarak vermektedirler.

Kanbur ve Birgün ( 2008), işten çıkarılan bireylerin en kısa zamanda kariyerlerine devam edebilmelerini sağlayacak bir model (FATRA) oluşturmuşlardır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan outplacement; ilk kez 1945 yılında Amerikan Silahlı Kuvvetleri'nde uygulanmıştır. Bu uygulama ile savaş sonrası, savaşa katılmış olan gönüllülere, iş olanakları bulma ve onlara bireysel danışmanlık hizmeti vermek amaçlanmaktaydı (Kariyer.net: 12 Kasım 2007: erişim tarihi:20 aralık)

Daha sonra Avrupa 'da 1960 yıllarda işten çıkarılanlara danışmanlık hizmeti olarak verildiği ve sosyal güvenlik sisteminin Avrupa'da güçlü olması nedeniyle bu uygulamanın yaygınlaştığı görülmektedir. Bazı ülkelerde outplacement zorunlu olup, Belçika, Hollanda, Almanya gibi Avrupa ülkelerinde yaygın olarak uygulanmaktadır (hürriyet İki eki:3 16 aralık 2018). Ülkemizde ise ilk defa 2001 ekonomik krizi yaşandığı ve işten çıkarmalardan dolayı uygulandığı görülmektedir (Dereli,2003:96).

İşten çıkarılmaların yalnızca işten çıkarılanlar açısından değil, aynı zamanda işletmede kalan çalışanlar ve kamuoyu açısından da olumsuz olarak algılandığı bir gerçektir. Özellikle işletmede çalışmaya devam eden kişiler bundan sonraki sürecin ne olacağı ile ilgili olarak işten çıkarılmanın kendileri içinde olabileceğini düşünebilirler( Stacho ve Stachova, 2015:19-20).

İşletmelerin çalışanları işten çıkarma kararı üç ana nedene bağlıdır (Dereli,2008:106). Birinci neden çalışanlardan kaynaklı olup, çalışanların yetersizliği ve olumsuz davranışları, işyerine zarar verme gibi tutumlarıdır. İkinci neden işletmenin makro çevresinden kaynaklanan, teknolojik gelişmeler, ekonomik kriz

ve yeni yönetim yaklaşımlarının gerekleri gibi çevresel değişimlerdir. Üçüncü neden ise işletmenin aldığı kararlar sonucu, küçülme, birleşme ve devralmalar gibi yeniden yapılanma faaliyetleridir. İşletmeler iş ve işletme kararları sonucu ortaya çıkan nedenlerden dolayı yer değiştirme hizmeti sunmaktadır.

İşten çıkarılanlara verilen kariyer desteğini iki yönlü değerlendirmek mümkündür. Verilen danışmanlık hizmetinde danışman işletmenin müşterisi çalışanı işten çıkaran işletme iken hizmeti alan ise işten çıkarılan kişidir. Önemli olan konu, danışman işletmenin sorumluluğunun işverene mi yoksa işten çıkarılan kişiye midir? Örneğin, işten çıkarılan kişinin işten çıkaran işletmeye karşı hukuki yollardan hak aramaya gitmesi durumunda danışman işletmenin bu durumda nasıl hareket edeceği konusu tartışılabilir bir konudur.

İşten çıkarılanlara verilen kariyer desteğinin uygulaması ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşler vardır. Olumsuz görüşte olanlar; bu desteğin bir nevi sus payı olarak verildiğini, ayrıca işletme aleyhinde görüş bildirmemeleri, işletme aleyhine dava açmamaları ile ilgili hükümler konulduğunu belirtmektedirler. Olumlu görüşte olanlar ise, yapılan araştırmalarda işten çıkarılanlara verilen kariyer desteğini alanların %90 'ı hizmetten yararlandığını, %10 'ı ise yarar görmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, %96 'ı işten çıkarılanlara bu hizmeti almalarını %4 ise hizmet almalarına gerek olmadığını belirtmişlerdir (Arslan, 2004:97).

2013 yılında, 10 ülkede ve 1.721 iş lideri ve insan kaynakları uzmanları ile internet aracılığıyla anket yöntemi uygulanarak geniş kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; işletmelerinde yeniden yapılanma, birleşmeler ve satın almalarda, lider değişiminde, işletme kapanmalarında ve zayıf işletme performansı ve zayıf birey performansı gibi durumlarda işletmelerinin bu hizmeti verdiklerini belirtmişlerdir (Schaefer, 2004:4).

## 2.2. Outplacement'in İşletmeye ve Kişiyi Sağladığı Yararlar

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin yaptığı en zor işlerden birisi de işten çıkarma kararlarının uygulanmasıdır. Hatta çoğu işletmeler bu süreci bazen ertelemektedir. Yeniden yerleştirme danışmanlığı; çeşitli nedenlerle işletmelerin bazı çalışanlarıyla yollarını ayırması sonucunda bireylerin bu zor süreçte destek vermek amacıyla, bundan sonraki kariyerlerinde ulaşmak istedikleri noktaya, en kısa ve kolay nasıl ulaşabileceklerini göstermek için uygulanan bir kariyer danışmanlığı hizmetidir. Bu uygulama, işletmelerin bu kişilere ücretsiz olarak sunduğu bir hizmettir. (kariyer net: Outplacement erişim tarihi:29.12.2018) (Baltaş,2002:1)

*İşletmeye Sağladığı Yararlar:* İşletmeler bu zor süreci; yeniden yerleştirme danışmanlığı ile çalışanlarının moralini çok fazla bozmadan ve doğru adımlar atarak kolaylaştırır. Bu uygulama; hem ülke ekonomisi, hem de birey açısından önemlidir. Çünkü diğer işletmelerin eğitimli ve deneyimli işgücünün yönlendirilmesi ve işletmelerine kazanma imkanı sağlar. İşten çıkarılanlara verilen kariyer desteği ile işletmelerin gerek çalışanları gerekse kamuoyu ve medya önündeki imajının korunmasına yardımcı olunur. Çünkü gelecekte işletmelerin kurumsal itibarları ve başarıları için önem arz etmektedir. Çalışanların, işten çıkarılanlara sağlanan kariyer desteğinin kendileri içinde yapacağını, yalnız olmadıklarını düşünmeleri açısından işletmeye karşı örgütsel bağlılıklarını artıracaktır.

*Kişiyi Sağladığı Yararlar:* Bireylerin kariyerleri açısından değerlendirildiğinde işten çıkarılma çok zor bir süreçtir. Bireylerin işten çıkarılmanın sonucunda yaşadığı olumsuz durumu en az stresle geçirmesi için yeniden yerleştirme danışmanlığı oldukça önemlidir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde ilk yapılacak şey bireyin işten ayrılmanın verdiği duygusal durumla baş etme yöntemlerini anlatmak, onu destekleyerek kendisine güvenmesini sağlamaktır. Daha sonra, bireyin yetenekleri, ilgi alanları, güçlü yönlerine göre hangi iş kollarında ne nitelikte işlere yönelmesi gerektiği araştırılır. Bunlarla ilgili olarak kişilik ve iletişim testleri uygulanır. Bunların sonucunda birey geçmiş kariyer tecrübeleri ile kendini daha iyi değerlendirme fırsatı bulur. Bireyle ilgili yapılan araştırmaların sonucunda, yeni kariyeri ya da devam edeceği eski kariyerine yönelik çalışmalara başlanır. Bu çalışmalarda bireye yardımcı olarak bilgi ve stratejiler verilir. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

- ✓ Bireyin durum analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.
- ✓ Bireye başarılı olabilmesi için başvuru ve cv hazırlama teknikleri öğretilir.
- ✓ Bireye hangi yöntemlerle iş arama yapılabileceği anlatılır.
- ✓ Bireyin iş görüşmesinde mülakat yöntemleri ve ücretle ilgili konularda dikkat etmesi gereken konular açıklanır.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler değişen çevresel koşullar nedeniyle insan kaynakları uygulamaları olarak çalışanlarını işten çıkarma kararı almaktadırlar. Özellikle dünyada yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işletmelerde toplu işten çıkarılmalar uygulanmaya başlanmıştır. Örneğin; 2018 yılında dünyadaki ekonomik büyümenin istenilen seviyede olmaması nedeniyle, işletmelerin birleşmesi, küçülmesi ve kapanması nedeniyle işten çıkarmaların yoğun olarak uygulandığı görülmüştür. Özellikle uluslararası işletmeler işten çıkardığı çalışanları için kariyer desteği (outplacement) uygulamaktadırlar. Orta ve küçük ölçekli işletmelerin bu uygulamaya biraz mesafeli olduğunu söylemek mümkündür. Bu uygulamanın hem işten çıkarılan kişilere hem de işletmelere yararları olduğu görülmektedir. Bunu bilen işletmeler işten çıkarılma durumunu insani açıdan değerlendirerek etik davranış göstermiş olmaktadır. Bu uygulamanın sonucu toplumsal açıdan değerlendirildiğinde işletmenin kurumsal itibarının artmasına katkı sağlanacağı bilinmektedir.

Ülkemizde bu hizmetin pek fazla uygulanmadığı ancak son yıllarda değişik kurumlarla desteklendiği görülmektedir. İşten çıkarılanların sayısının artması nedeniyle bu uygulamaya talebin artacağı düşünülmektedir. Bu uygulama ile; işten çıkarılanlara Cv hazırlama, iş başvuru süreci, mülakat becerileri ve yeni işe başlama gibi konularda hizmet verilerek kariyer desteği sağlanmaktadır. İşletmeler işten çıkardıkları çalışanları için outplacement hizmetini ücretsiz olarak vermektedir. Bu hizmeti alanlarında daha kısa zamanda yeni kariyerlere devam edeceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Arslan, H.B. (2004). Örgütsel Küçülme, Yeniden Yerleştirme Destek Danışmanlığı Ve Türkiye Uygulaması, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Baltaş, A. (2002, “İşten Ayrılmada Destek Hizmeti”,Kaynak Dergisi, 10(2),1-14.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme:Çınar Hotel Uygulaması”, Bilgi Dergisi, 6(1), 113-124.
- Dereli, B. (2003). İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (Outplacement) ve Bu Hizmetin Türkiye’deki Gelişimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2 (4), 87-118. Dereli, B.(2008).“İş,Güç” The Journal of Industrial Relations and Human Resources,(10)1, 96-135.
- Heally, C. C., (1982), Career Development: Counseling Through The Life Stages, Boston, Allyn and Bacon, 566.
- Kanbur, F , & Birgün, S . (2008). “Yeni Kariyere Geçiş Danışmanlığı İçin Kavramsal Bir Model:FATRA”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7 (13), 117-137.
- Meyer J.L.ve Shadle C.C.(1994). The Changing Outplacement Process:Ncw Methods and Opportunities for Transition Management, Connecticut, Greenwood Publishing Group. London.
- Schaefer,R.(2004). Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective About Right Management, 1-21.
- Simon, D. R., (1988), Outplacement: Meeting Needs, Matching Services, Training and Development Journal, 42, 8, 52-57.
- Stacho, Z. & Stachova, K.( 2015) Outplacement as Part of Human Resource Management, Procedia Economics and Finance (34) 19 – 26.
- O’Donnell, J., (1992), When Jobs are Lost: Outplacement Guidance, Public Management, 74, 2-6.
- Wooten, K.C., (1996), Predictors of Client Satisfaction in Executive Outplacement: Implications for Service Delivery”, Journal of Employment Counseling, 33, 107.
- Zaim, H.& Polat, M.(2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 64(65): 35 – 59.
- <http://www.acarbaltas.com/isten-ayrilmada-destek-hizmeti/>
- file:///C:/Users/User/Desktop/OUTPLACEMENT/Yeniden%20Yerle%C5%9Ftirme%20Dan%C4%B1C5%9Fmanl%C4%B1C4%9F%C4%B1%20(Outplacement)%20\_%20Kariyer%20Rehberi.html