



## İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİ (OUTPLACEMENT) VE BU HİZMETİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

**Dr. Beliz Dereli**

### 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya ve bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı değişimler, işletmeler için yoğun rekabet ortamını oluşturan önemli unsurlardır. Bu zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin çoğu kendilerini sürekli yenilemek ve süreçlerini daha etkin bir biçimde yeniden düzenlemek zorunda kalmaktadırlar. Bu amaçla uygulamaya konan yeniden yapılanma, küçülme, şirket evlilikleri gibi rekabet gücünü artırma çabaları ise, çoğu zaman çalışanların aleyhine işlemektedir. Başka bir deyişle yaygınlaşan bu gibi değişim çabaları bazı çalışanların işten ayrılması gereğini ortaya koymaktadır.

Çalışanlarını, kimi zaman ekonomik sıkıntılar nedeniyle istemeden, kimi zaman da yeniden yapılanma gibi bir değişim nedeniyle bilinçli olarak işten çıkarmak durumunda kalan işletmeler, işten çıkardıkları çalışanları için yeni bir uygulama arayışına girmişlerdir. Bu arayış neticesinde ortaya çıkan işten çıkarılanlara destek hizmeti (outplacement); işlerine son verilen veya iş olanakları ortadan kaldırılan çalışanların, kendilerine güvenlerini tazeleyerek kişisel ve profesyonel özellikleri ile ilgili yüzleşmelerini sağlayan, etkili iş arama stratejileri ve tekniklerini



Öğrenmelerine ve başarılı bir iş arama kampanyası yürütmelerine yardımcı olan bir süreç olarak, İnsan kaynakları uygulamaları arasındaki yerini almıştır.

Önceleri geçici bir moda olarak görülen işten çıkarılanlara destek hizmeti, özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yaygınlık kazanmış hatta bu işi yapan firmaların çoğalmasıyla bir sektör haline dönüşmüştür. Ülkemizde bu boyutlarda uygulama alanı bulamamış olan işten çıkarılanlara destek hizmeti, Özellikle son dönemde yaşanan ekonomik gelişmeler neticesinde ülkemizin önde gelen firmalarının gündeminde yer almış ve sayıları sınırlı da olsa bazı firmalarda uygulama alanı bulabilmiştir.

## **2. İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİNİN TANIMI**

İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti - İÇDH (Outplacement), işten çıkarılan çalışana yönelik danışmanlık ve kariyer rehberliği hizmetini içeren ve son zamanlarda kullanım alanı genişleyen bir terimdir. İÇDH, çalışanlar işyerlerinden çıkarıldıkları zaman gerekli hizmetlerin sunulması amacıyla çalışan, işveren ve profesyonellerin bir anlamda ortaklık kurmalarını sağlayan, kurumlara ve çalışanlara destek vermek üzere geliştirilmiş bir iş alanıdır. Gün geçtikçe daha fazla konuyu içererek büyüyen bu hizmet, günümüzün yeni kariyer anlayışının kabul edilmiş bir yönü haline gelerek, işlerine son verilen veya iş olanakları ortadan kaldırılan personelin, kendilerine güvenlerini tazeleyerek işlerini kaybetmiş olma durumuyla yüzleşmelerine, etkili iş arama stratejileri ve tekniklerini öğrenmelerine ve başarılı bir iş arama kampanyası yürütmelerine yardımcı olan bir süreçtir.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Alan J.Pickman, **The Complete Guide To Outplacement Counseling**, New Jersey, Lawrence Elbaum Associates Inc., 1996, s.1.



En geniş kapsamlı *yeni işe geçiş* programları, kariyerle ilgili konuları tüm ayrıntıları ile ele almaktadır. Programın ilk aşaması, söz konusu şirket içi ya da şirket dışı uzmanlar tarafından, işten çıkarılan personele, işlerine son verilmesine ilişkin duygusal konularla nasıl başa çıkmaları gerektiği konusunda danışmanlık hizmeti verilerek başlamaktadır. Kariyer değerlendirmesi aşamasından sonra işten çıkarılan personelin, özgeçmiş, tanıtım yazıları ile kişinin kendisini karşı tarafa sunumunda etkinliğini arttıracak yazılı iş arama materyalleri geliştirmesine yardımcı olunmakta, daha sonra, iş görüşmesi ile ilgili becerilerini geliştirmek amaçlı eğitimler verilmekte, kişinin özellikleri ile ilgili etkili pazarlama stratejilerinin oluşturulmasına yardımcı olunmakta, iletişim ağı kurma, gazete ilanlarına cevap verme dahil olmak üzere çeşitli iş arama tekniklerinin "yapılacaklar"ı ve "yapılmayacaklar"ı gözden geçirilmektedir.

İşten çıkarılanlara sunulan bu hizmetle birlikte, farklı sektörler ve şirketler hakkında bilgi vererek profesyonel yaşama daha yeni ve geniş açıdan bakmalarına, deneyim ve yetenekleri konusunda kendilerini tanımalarına yardımcı olmak, özgüvenlerini kuvvetlendirmek, uygun araçlarla kişinin güçlü ve zayıf yönlerini, motivasyonel ihtiyaçlarını değerlendirerek kendilerini daha iyi tanımalarını, kariyer hedefleri konusunda daha doğru seçimler yapmalarını sağlamak, kariyer hedeflerine ulaşmaları için hangi özelliklerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yol göstermek ve doğru adreslere yönlendirmek hedeflenmiştir.

Şirket içi ya da şirket dışı uzmanlar, bütün bu süreç boyunca işten çıkarılan personele moral vermekte ve teşvik edici destek sağlamaktadırlar. Ayrıca, geniş kapsamlı programlarda, şirket yönetimi tarafından etkili iş arama kampanyasının yürütülmesini büyük oranda kolaylaştırabilecek yönetsel destek hizmetleri de



temin edilmektedir. Bununla birlikte, bu terim, bazıları için iş piyasasından "çıkarılma" olarak yanlış tanımlanmaktadır. Kimileri için ise, terim, bu hizmetin, adayları yeni işlere "yerleştireceği" yönünde yanıltıcı bir anlam taşımaktadır. Ancak, işten çıkarılanlara destek hizmetinin açıklanmasında altı çizilmesi gereken en önemli özellik, bir yerleştirme hizmeti olmadığı gibi, yeni istihdam yaratmayı da garanti etmemesidir.

İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (İÇDH) sadece işten çıkarılanları değil, iş değişikliği yapmak isteyenleri, işten ayırma sürecinin ya da küçülmenin yönetilmesinde destek almak isteyen yöneticileri, şirketlerin işten ayırmalar sonucunda geride kalan ve destek alması gereken personelini de içermektedir. Dolayısıyla, İÇDH insan kaynakları yönetiminin alternatif bir aracıdır.

Günümüzde pek çok insan *işten çıkarılanlara destek hizmeti* yerine, söz konusu sürecin özünü yansıtmaması nedeniyle *geçiş danışmanlığı* terimini tercih etmektedir. Bu terim, bir çalışanın kariyerindeki aksaklıktan ziyade devamlılığı vurgulamakta ve değişime hitap eden bir hizmeti çağrıştırmaktadır. Kimileri ise, belirli bir istihdam konumundan yeni bir fırsata geçişi çağrıştıran *yerleştirme danışmanlığı*, veya işgücü açısından değişimlerden geçen ve hizmet sunulan işverenleri temsil eden, *yeniden yapılandırma danışmanlığı*, terimlerini kullanmaktadır. Bütün bu terimler, gerek işe gerekse işine son verilen çalışanlara yardımcı olma sürecine atıfta bulunmaktadır. Yardım, genellikle kurumun herhangi bir çalışanını işten çıkarma kararını aldığı anda başlamakta ve insanlara başka bir iş bulmaları, serbest çalışmaları veya emekli olmaları konusunda destek sağlamaktadır.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Peter Crofts, " Outplacement : a way of never having to say you're sorry", **Personnel Management**, vol.24, May 1992, s.47



İşten çıkarılanlar için, *yeniden yerleştirme, geçiş, yer değiştirme danışmanlığı* (Outplacement, transition ve relocation counselling) terimlerinin eş anlamlısı olarak OTR kısaltması kullanılmaktadır. İşveren üzerinde odaklandığında ise, *yeniden yerleştirme, geçiş ve yeniden yapılandırma* danışmanlığı (outplacement, transition, restructuring consulting) olarak adlandırılabilmektedir.<sup>3</sup>

Bütünsel bir yaklaşımla terim, istihdam değişimlerinden önce, değişimler sırasında ve sonrasında işverene ve çalışanlara yönelik danışmanlık, yetiştirme, eğitime ve yardımcı olma gibi sürecin birçok aşamasını kapsamaktadır. İşten çıkarılanlara destek hizmeti aslında işverenin organizasyonel değişimlerle, işten çıkarılan çalışanın ise, yeni iş, yeni kariyer ya da yaşam tarzı ile yüzleşmelerini sağlayan bir danışmanlık ya da kariyer temsilciliği sürecidir.

İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti - İÇDH (Outplacement), zorunlu bir değişim içinde yeralan tüm tarafların galip/galip ilişkisi içinde sonuç almasını hedeflemektedir. İster işgücünde azaltmaya gitmek zorunda kalan kurum olsun, ister sonlandırma kararını çalışanlara bildirmekle yükümlü yöneticiler ya da işini bırakmak zorunda kalan çalışanlar olsun; İÇDH programı herkesin bu zor durumu en az zararla atlattırmasını sağlamaya yöneliktir. Çoğu uygulama, tasarrufların değerlendirilmesine ilişkin mali danışmanlık, sosyal itibar, eski iş arkadaşlarıyla ilişkiler, geride kalanların moralinin yüksek tutulması ve ticari sırlar gibi konuları kapsamaktadır. İşinden ayrılmak zorunda kalan çalışanlara gerçek anlamda destek veren programlar, her bireyin özel ihtiyaçlarını ve koşullarını göz önüne alan Özgün programlardır. Başarılı bir İÇDH programı her katılımcıya, iş dünyasına yeniden neler sunabileceğini analiz etme ve değerlendirme olanağı sağlamaktadır.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>John L.Meyer ve Carolyn C.Shadle, **The Changing Outplacement Process:New Methods and Opportunities for Transition Management**, Connecticut, Greenwood Publishing Group, 1994, s.2.

<sup>4</sup> Activeline, "Sistem dışına çıkan işgücünü geri kazanmak", (Çevirimiçi)  
<http://www.activelinans.com/activeline/sayi25/sistem.html>, Şubat 2003.



Günümüzde bu hizmetin kullanım sıklığının artması, çalışan personelin, işten çıkarılanlara destek hizmeti alan arkadaşlarına ya da meslektaşlarına bu hizmetin sağladığı destek ve faydalar hakkında bilinçlenmelerini, işten çıkarılma ile karşı karşıya kaldıklarında bu hizmeti talep etmelerini sağlamıştır. Dolayısıyla işten çıkarılanlara destek hizmeti, sadece üst düzey çalışanlar için değil tüm çalışanlar için uygulanma gerekliliği duyulan bir hizmet haline gelmiştir.

### **3. İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİNİN (İÇDH) TARİHÇESİ**

#### **3.1. Dünyada İÇDH'nin Tarihçesi**

İşten çıkarılanlara destek danışmanlığının ilk çıkış yeri, Amerikan Silahlı Kuvvetleridir. 1945 yılında bu konuda bireysel olarak çalışan ilk kişi olan Bernard Haldane, Amerikan Silahlı Kuvvetlerinden terhis edilen ve sivil iş piyasasına yeniden girecek olan askerlere özgeçmiş oluşturma, iş görüşmesi ile ilgili beceriler ve iş arama teknikleri konularında danışmanlık desteği vermiştir.<sup>5</sup>

Bernard Haldane, 1947 yılında savaştan dönen askerlere verdiği eğitimleri tamamlandıktan sonra iş araştırma temsilciliği konusunda hizmet vermek amacıyla kendi işini kurmuştur. 1960'ların başında Bernard Haldane Associates kurulur. Bernard Haldane şubelerle büyümeyi hedeflemiştir. 1960 ve 1970'lerde hizmeti veren girişimcilerin sayısı artmaya başlamıştır. James Challenger 1965 yılında Chicago'da Challenger, "Gray and Christmas" danışmanlık firmasını, 1967 yılında John Drake ve Jerry Beam New York City'de özel psikolojik danışmanlık merkezini kurmuşlardır. Drake ve Beam 1974 yılında işten çıkarılanlara destek hizmeti ile daha

<sup>5</sup> Esra Mungan, "Yeniden İşe Yerleştirme Danışmanlığı", (Çevirimiçi) <http://www.humanitas.com.tr>, 12 Aralık 2002.



fazla ilgilenmeye başlayınca, bu hizmeti kuramsal bazda veren yeni bir şirket kurmuşlardır. 1978 yılında DBM uluslararası bir firma olmuştur, 1976 yılında Robert J. Lee New York City'de kurduğu psikolojik danışmanlık firmasının işten çıkarılanlara destek hizmeti - İÇDH konusundaki işlerinin giderek büyümesi neticesinde Robert Lee, Drake and Beam firmasından Robert M.Hecht'i şirketine transfer etmiş ve şirketin adını "Lee and Hecht" olarak değiştirerek, bu alanda hizmet vermeye başlamıştır. 1980 yılına gelindiğinde yaklaşık 80 milyon dolar geliri olan, İÇDH veren danışmanlık firmalarının sayısı 50'yi geçmiştir. Günümüzde ise, bu firmaların sayısı 350'yi bulmuştur.<sup>6</sup>

1980'li yıllara gelindiğinde Avrupa ve Amerika'da pekçok şirkette küçülme, yeniden yapılanma gibi nedenlerden ötürü toplu işten çıkarmalar artmıştır ve buna paralel olarak şirketler, işten çıkarılanlara destek hizmetinin daha kısa dönemli ve daha düşük maliyetli olmasını talep etmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda İÇDH paketinin içinde yeralan bireysel hizmetlerin payı azaltılmış, Öte yandan eğitici-yönlendirici seminer, workshop gibi grup hizmetlerinin payı arttırılmıştır.<sup>7</sup>

Günümüzde ise, birçok çalışan için bu bir ilk deneyim değildir, aksine daha önce böyle bir hizmet almış ve hatta yeni işe geçiş programına dahil bile olmuşlardır. Durum böyle olunca, doğal olarak işten çıkarma yapan şirketlerle işten çıkarılanlara destek hizmeti sunan şirketler karşılarında daha bilgili ve bilinçli kişiler bulmaya başlamışlardır. Örneğin A.B.D.'nin birçok yerinde çalışanlar işe alım sözleşmelerinde, işten çıkarıldıkları takdirde ne tarz bir işten çıkarılanlara destek hizmeti istedikleri konusunda pazarlık yapabilmektedirler. Hatta 2000'li yıllara

<sup>6</sup> Martha A. Redstrom Plourd, "A history of the outplacement industry 1960-1997", doktora tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, March 1998, s.3

<sup>7</sup>Mungan, a.g.e., s.3.



gelindiğinde Avrupa ve Amerika'daki pekçok şirket işten çıkarılanlara destek hizmeti kapsamına işten çıkarılan kişilerin eşlerini de dahil etmeye başlamışlardır.<sup>8</sup>

İşten çıkarılanlara destek hizmetlerindeki büyüme, değişen istihdam ortamına cevap olarak yavaş yavaş gerçekleşmiştir. Söz konusu büyümeyi birtakım faktörler hızlandırmıştır. Bunların arasında ekonomideki değişimler, sosyal şartlardaki değişimler, yasal ve adli etkiler ve şirketlerin sosyal sorumluluk kapsamalarında yaşanan değişiklikler yer almaktadır. Özellikle son yıllarda dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik sıkıntıların etkisiyle birçok üst düzey yönetici, sonuç üzerinde daha hızlı bir etki yaratmak için iş gücünü azaltmayı seçmiştir. Aynı zamanda, insan kaynakları profesyonelleri, personel politikalarında şirketlerinin adil bir şirket olarak görülmesinin önemini kavramışlardır, İşten çıkarıldıktan sonra eski bir personelin şirketle ilgili olarak olumsuz konuşması, hem şirketin toplum içerisindeki ilişkilerini hem de geride kalan personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İşten çıkarılanlara destek hizmetine (İÇDH) duyulan ihtiyaç ve bu ihtiyaca hitap eden çeşitli formatlar, milyonlarca dolarlık bir endüstriye dönüşmüştür. Bugün Amerika'da bu hizmeti sunan danışmanlık firmalarının sayısı 300'e ulaşmıştır. Bu kuruluşlar en az 5.000 kişiye istihdam sağlamakta ve yılda yaklaşık 1.4 milyon kişiye danışmanlık hizmeti vermektedirler.<sup>9</sup>

Endüstrinin menfaatlerini, merkez ofisi Washington DC'de olan Association of Outplacement Counseling Firms International (AOCFI) isimli bir ticari birlik temsil

<sup>8</sup> Dan Lacey, "Workplace Trends", *The Five O'Clock News*, Vol.6, No.2, 1993, s.11.

<sup>9</sup> Robert Fitzwilliam. *An analysis of the outplacement consulting business in North America*, Kennedy Publications, 1990, s. 13.





etmektedir. Üye danışmanlık firmaları ile bunların sahiplerini temsil eden bir sektör kuruluş olan AOFCI, 16 Mayıs 1982'de kurulmuştur. Bu kuruluşun amaçları, işten çıkarılanlara işlerine son verilmenin yarattığı olumsuzluklara karşı destek vermek ve hükümetlerin vergi, lisans ve denetim girişimlerine karşı bir tampon görevi görmektir. Bireysel olarak bu hizmeti uygulayanlar ise, AOFCI'nın kendi menfaatlerine ve kaygılarına tam olarak hitap edemediğini hissetmişlerdir. Bu nedenle, 1989 yılında, International Association of Career Management (IACMP) adını alan profesyonel bir birlik daha kurulmuştur. IACMP'nin amacı "İşten çıkarılanlara destek hizmetlerini bireysel olarak uygulayanlara hizmet etmek, bunları desteklemek, geliştirmek ve birleştirmek"tir.<sup>10</sup>

İşten çıkarılanlara destek hizmetini, dışarıdan almaktansa dahili birimleriyle uygulayan şirketler de bulunmaktadır. Amerika'da, özellikle 1980'li yılların sonunda bir çok büyük ölçekli firma, sayıları az da olsa işten çıkarılan personeli için bu hizmeti dahili olarak temin etmiştir. Chemical Bank ve Citicorp bu yöntemi başarıyla uygulayan örnek firmalardır. Bazı şirketler, dahili olarak sunulan işten çıkarılanlara destek hizmetini proje bazında uygulamaktadır. Bu gibi durumlarda, şirket, önemli bir küçülmeye karşılık dahili bir kariyer merkezi kurmaktadır. İşten çıkarılan personel, danışmanlık hizmetleri ve ofis desteği alacağı bu merkezlere gönderilmektedir. Danışmanlık hizmetlerinin doğası ve ofis desteğinin boyutu şirket ölçeği ve kültürüne göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı durumlarda oldukça geniş kapsamlıdır; bazı durumlarda ise çok daha sınırlıdır. Genellikle, küçülme projesi sona erdiğinde, merkez de kapatılır. 1990'lı yıllarda Sara Lee ve McDonnell Douglas firmaları bu uygulamayı başarıyla gerçekleştirmişlerdir.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Neil Amudson ve Walter Borgen. "The Association of of Outplacement Consulting Firms". **Career Planning Journal**, September 2001, s. 10.

<sup>11</sup> Kate Cameron, "Strategies for Successful organizational downsizing". **Human Resource Management Special Issue on Downsizing**, Vol 33, No.2, 1994, s. 190.



İşten Çıkarılanlara Destek Hizmetinin Avrupa'daki geçmişi Amerika ile kıyaslandığında daha yakın tarihlere dayanmaktadır. İlk olarak 1970'li yılların sonunda, İngiltere'de, işten çıkarılan yöneticilere uygulanan hizmet, 1980'li yıllarda daha çok sayıda Avrupa ülkesinde uygulanır hale gelmiştir. 1982 yılında kurulan Association of Outplacement Counseling Firms International (AOCFI) olarak adlandırılan ve bu hizmet konusundaki ilk profesyonel birliğe üye ülkeler arasında Hollanda, İngiltere, Belçika ve Almanya yer almaktadır. İlk Avrupa İÇDH-Outplacement Forum'u 1987'de Cenevre'de yapılmıştır.<sup>12</sup>

### **3.2. Türkiye'de İÇDH'nin Tarihçesi**

İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti, ülkemizde Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin, yaşandığı dönemlerde uygulanmaya başlamıştır. Özellikle Şubat 2001 krizi Türkiye'de toplu işten çıkarmaların yaşandığı bir yıl olmuştur. Devlet İstatistik Enstitüsünün rakamlarına göre 1 milyon 900 bin, Çalışma Bakanımızın beyanına göre, 967 bin. kişi 2000 - 2001 döneminde işini kaybetmiştir. Özellikle Şubat 2001 ekonomik krizi ile birlikte başta finans sektörü olmak üzere birçok şirket çalışanı küçülme nedeniyle işten çıkarılma durumuyla karşı karşıya kalmıştır.<sup>13</sup>

Yurtdışında beyaz yakalılar, ekonomik gerileme dönemlerinde bu tarz deneyimler yaşamaya oldukça alışık İken, ülkemizde özellikle de finans kesiminde bu tarz bir deneyim, çoğu kişi için ilk olma niteliği taşımıştır. Ülkenin özellikle yetişmiş işgücüne vurulan bu darbe, iyi eğitilmiş çalışanlar arasında işsizlik oranını yüzde 25'lere tırmandırmış ve ciddi anlamda bir beyin göçü yaratmıştır. İşsizlik sorunun bu kadar yoğun yaşanmasıyla birlikte ülkemizde bankacılık, IT, ilaç, içecek, üretim

<sup>12</sup> Plourd. **a.g.e**, s.5.

<sup>13</sup> Acivcline, "Sistem dışına çıkan işgücünü geri kazanmak", (Çevirimiçi) <http://www.activefinan.com/activeline/sayi25/sistem.html>, Şubat 2003. s. 1.



ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren bazı çokuluslu firmalar tarafından işten çıkarılanlara destek hizmetinin uygulanması da hız kazanmıştır. Bu şirketler işten çıkarılanlara destek hizmetini konu ile ilgili danışmanlık firmalarından destek olarak Özellikle üst düzey yöneticilerine bireysel; orta kademe yönetici, uzman, eleman düzeyinde çalışanlarına ise, grup bazında sunmayı tercih etmektedirler.<sup>4</sup>

Ülkemizdeki işten çıkarılanlara destek hizmetinin sunulması çalışanın tazminat paketinin doğal, bir parçası değildir. Bununla birlikte bu hizmetin sunumunda Öncü olarak kabul edilen LHH (Lee Hecht Hamsen) ve DBM (Drake Beam Morin) uluslararası danışmanlık firmalarının yöneticileri bilgi teknolojisi ve finans sektöründe küçülme, yeniden yapılanma, birleşme durumlarının devam edeceğini ve kendileri için geleceğin pazarı olarak nitelendirdikleri ülkeler arasında Türkiye'nin de yer aldığını belirtmekte ve ülkemizde işten çıkarılanlara destek hizmeti uygulamalarındaki gelişmelerin ve değişimlerin kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedirler.<sup>15</sup>

Görüldüğü gibi hem dahili hem de harici olarak sunulan işten çıkarılanlara destek hizmeti danışmanlığının çok uzun bir geçmişi yoktur. Ancak uygulanım alanının gün geçtikçe genişlemesi ve içeriğine farklı konuların da eklenmesi uzun yıllar bu hizmete ihtiyaç duyulacağı gerçeğini ortaya koymaktadır.

#### **4. İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİNİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ**

Türkiye'de işgücü fazlası ve işsizlik sorununu azaltmaya yönelmiş etkin ve kapsamlı istihdam politikalarının olduğu söylenemez. İşsizliği azaltmada en etkin çözüm

<sup>14</sup> *A.e., s.2.*



şüphesiz ekonominin büyümesi, yeni yatırımlarla iş alanlarının yaratılmasıdır. Bunların yanısıra, başta işgücü ve meslek eğitimi olmak üzere, iş ve meslek danışmanlığı, işgücü piyasası bilgilerinin toplanması, analizi, sınav ve sertifikasyon sisteminin oluşturulması gibi aktif istihdam politikalarının da uygulanması gerekmektedir. Aktif istihdam politikalarının uygulanabilmesi için de öncelikle çağdaş bir istihdam kurumuna ihtiyaç vardır. Bu amaçla, 617 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile İş ve İşçi Bulma Kurumu kapatılarak, TÜRKİYE İŞ KURUMU (İŞKUR) kurulmuştur. 2001 yılının ilk 8 aylık döneminde 224.501 kişi iş isteği ile Türkiye İş Kurumu'na (İŞKUR) başvurmuş, 164.663 kişi işe yerleştirilmiştir. 2001 Ağustos sonu itibariyle, İŞKUR'a kayıtlı toplam işsiz sayısı 657.242 kişidir. İstihdam ve İşsizlik Sigortası hizmetlerinin bilgisayar desteğinde sunulabilmesi amacıyla, 1998 yılında başlatılan otomasyon projesi çalışmaları sürdürülmekte olup, Kurum çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun bilgisayar eğitimleri tamamlanmıştır.<sup>16</sup>

İster İŞKUR ister özel istihdam büroları tarafından sunulsun, istihdam hizmetlerinin temel amacı; iş ve personel arayanları bir istihdam ilişkisi kurarak bir araya getirmektir. İşsizlik süresi boyunca işten çıkarılanlara moral vermek, iş bulma sürecinde yeralan konularla ilgili bilgilendirmek, açık işleri araştırarak işgücü piyasasını daha şeffaf hale getirecek şekilde olabildiğince hızlı ve güvenilir biçimde iş arayanlarla varolan iş alternatiflerini buluşturmak bu kurumların temel görevleri arasında yer almaktadır.

<sup>15</sup> Kıvanç Ersöz, "Outplacement Nedir?", **HR Dergisi**, Sayı 8, 2001, s. 17.

<sup>16</sup> Selver Yıldız, "Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik" (Çevirimiçi) <http://www.isguc.org/selver1.1.htm>. Nisan 2003, s.1



#### **4.1. Özel İstihdam Büroları ve İÇDH-Outplacement**

Ülkemizde özel istihdam büroları yaklaşık 10- 13 yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu kurumların işletme olarak değerlendirilmesinin en önemli nedeni ise, iş ve işçi bulma faaliyetleri karşılığında çoğunlukla kar elde etmeleridir ki, bu Özellikleri özel istihdam bürolarını kamu istihdam kurumlarından ayıran en önemli farklılıktır. İkinci önemli farklılık ise; kamu istihdam kurumlarının devlet tarafından kurulması ve yönetilmesine karşılık Özel istihdam bürolarının özel girişimler sonucu faaliyetlerini sürdürmeleridir. Bu iki temel farklılık kamu ve Özel istihdam kurumlarının faaliyet alanlarına da yansımaktadır. Özel istihdam bürolarının faaliyetleri genelde üç grupta toplanmaktadır. Bunlar;<sup>17</sup>

1. Bazı özel istihdam büroları istihdam ilişkilerinin tarafı olmaksızın işgücü arz ve talebini buluşturma görevini üstlenmektedir. Bürolar İşçi ve işverenle doğrudan sözleşme yapmazlar. Sözleşme işçi ve işveren arasında yapılır. Aracı büroların bu aşamada görevleri, işverenden gelen talepler doğrultusunda iş arayanların suistimale uğramadan işe yerleştirilmelerini sağlamaktır.
2. Bir bölümü hukuki açıdan işvereni olduğu elemanlarına işletmelerde istihdam olanağı vermektedir. Vasıflı eleman sağlayan bu tarz bürolar, işverenle sözleşme yaparak daha önce karşılıklı anlaşarak kendi bünyesine dahil ettiği işçilerinden uygun olanları işverenin işi görülene kadar, geçici süreli olarak işverenin emir ve direktiflerine sunmaktadırlar.
3. Kapsama giren bazı özel istihdam büroları ise, doğrudan işgücü arz ve talebini buluşturma görevini üstlenmemekte, eğilim ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmekte veya işletmelerin mevcut durumunu ortaya koyan çalışmalar yapmaktadırlar.

"Zerrin Yöney Fırat, "İstihdam Hizmetlerinin Değişen Yapısı ve Özel İstihdam Büroları" (Çevirimiçi) <http://iktisat.uludag.edu.tr>, Mart 2003, s. 1.



Özel istihdam bürolarının karşı çıkılabilecek bazı yönleri olmakla birlikte, avantajları da vardır. Bunlar;<sup>18</sup>

- açık işlerin daha hızlı doldurulması,
- serbest piyasada var olan açık işlerin toplanıp açıklanması,
- iş gücü piyasasındaki değişikliklere çabuk uyum sağlaması, kolay ve çabuk tepki verilmesi,
- uygun eleme ve işe alma yöntemleri ile işgücü arz ve talebini daha çabuk ve uygun buluşturulması, bu sayede işgücü devri ile ortaya çıkan israfın önlenmesi,
- kamu istihdam kurumları tarafından kapsama alınmayan ancak çok hızlı büyüyen karmaşık hale gelen vasıflı işgücü arz ve talebinin karşılanması,
- işe yeni gireceklere de tecrübe kazandıracak yöntemlerle çalışabilmelerine imkan verilmesi,
- kısa süreli eğitimler ile vasıflı işgücü talebinin daha hızlı karşılanması,
- özellikle geçici işler aracılığı ile olmak üzere işgücü piyasasında iş arayanlarla işbirliği yaparak işsizlik ve sürekli istihdam arasında köprü görevini üstlenilmesi,
- iş fırsatları hakkında bilgi kaynaklarının çoğaltılarak piyasanın şeffaflaşmasına katkı sağlanmasıdır.

Özellikle son yıllarda dünya ekonomisindeki hızlı değişen koşullara uygun sağlıklı örgütlenmiş özel istihdam büroları işgücü piyasasında önemli çalışmalar gerçekleştirmektedirler.

Ülkemizde Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin yaşandığı dönemlerde özel istihdam kurumlarının bazıları sundukları hizmetlere işten çıkarılanlara destek

<sup>18</sup> Fırat, a.g.e, s.4.



hizmetini de eklemiştir. Bu hizmetin sunumunda öncü olarak kabul edilen LHH (Lee Hccht Harrison) ve DBM (Drakc Beam Morin) uluslararası danışmanlık firmalarının yöneticileri, özellikle bilgi teknolojisi ve finans sektöründe küçülme, yeniden yapılanma, birleşme durumlarının devam edeceğini ve kendileri için geleceğin pazarı olarak nitelendirdikleri ülkeler arasında Türkiye'nin de yer aldığını belirtmekte, ülkemizde işten çıkarılanlara destek hizmeti uygulamalarındaki gelişmelerin ve değişimlerin kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedirler.<sup>19</sup>

Özel istihdam bürolarının daha çok uluslararası şirketler tarafından talep edilen bu hizmete yönelik hazırladıkları programlar bireysel ve grup bazında olabildiği gibi, çalışanların statülerine bağlı olarak da çeşitlendirilebilmektedir. Bireysel hizmet programı, üst düzey ve kıdemli yöneticileri içermektedir ve daima birebir verilmek üzere hazırlanmıştır. Genellikle özel istihdam büroları işten çıkarılan yöneticinin iş araştırmaya yönelik çalışmalarını rahatça yürütebilmesi için kendi ofislerinde uygun bir odayı yöneticiye tahsis etmektedirler. Program en az 6 ay en fazla 12 ay sürmektedir. Grup bazında hizmet programı, orta ve alt kademe yöneticiler ile saat ücretli çalışanlara yöneliktir. Grubun büyüklüğü 8 İla 15 kişi arasında değişmektedir. Program, firma yöneticilerinin tercihleri ve ayıracakları bütçeye bağlı olarak 1 günle sınırlandırılabilceği gibi, 3 İla 7 gün arasında da sunulabilmektedir.<sup>20</sup>

İster bireysel bazda İster grup bazında verİlsin İÇDH programlarının temel amaçları, işten çıkarılanlara farklı sektörler ve şirketler hakkında bilgi vererek profesyonel yaşama daha yeni ve geniş açıdan bakmalarını sağlamak, deneyim ve yetenekleri konusunda kendilerini tanımalarına yardımcı olmak, özgüvenlerini kuvvetlendirmek, uygun araçlarla güçlü ve zayıf yönlerini, motivasyonel ihtiyaçlarını değerlendirek

<sup>19</sup> Ersöz, a.g.e., s. 17.

<sup>20</sup> Esra Mungan, "Yeniden Yerleşİtirme Danışmanlığı", Mart 2002, (Çevirimiçi) <http://www.humanitas.com.tr>. Temmuz 2002, s.2.



kendilerini daha iyi tanımalarını, kariyer hedefleri konusunda daha doğru seçimler yapmalarını sağlamak, kariyer hedeflerine ulaşmaları için hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yol göstermek ve doğru adreslere yönlendirmektir.

#### **4.2. Kamu İstihdam Büroları ve İÇDH-Outplacement**

Kamu istihdam kurumları, devlet tarafından iş ve işçi bulma hizmetleri ve mesleki konularda danışmanlık yapmak, iş bulma gücünü çeken işsizler için farklı bölgelerde veya aynı bölgede eski işine benzer koşullarda iş bulma, aksi durumda bu kişilerin yeniden çalışma hayalına girebilmeleri için vasıf kazandırma eğitimi vermek, işgücü piyasası ile ilgili programlar için öneri planları hazırlamak ve hazırlanan programları uygulamak amacıyla kurulmuş kurumlardır. Tüm bunlar için yapılan masraflar ve genel yönetim giderleri, devlet tarafından karşılanmaktadır. Bunların yanısıra, işsizlik sigortası olan pek çok ülkede İşsizlik sigortasının yönetimi ve işsizlik ödeneklerinin Ödenmesi kamu istihdam kurumları tarafından yürütülmektedir.

Değişen koşullar işgücü piyasasında;

- İşgücü arz ve talebini en uygun ve hızlı şekilde buluşturacak,
- İşgücüne talebe uygun yeni vasıf kazandıracak veya yön verecek,

istihdam hizmetlerine duyulan ihtiyacı artırmaktır. Böylelikle istihdam hizmetlerinin alanı önemli ölçüde genişlemekte, emeğin etkin kullanımını sağlayacak işgücü piyasasına yönelik hizmetler ve Kamu İstihdam kurumları -Özellikle uzun süreli





işsiz olan vasıfsız ve mesleki eğitime ihtiyaç duyan kesimlere hizmet vermelerinden Ötörü- işsizlikle mücadele konusunda gün geçtikçe önem kazanmaktadırlar.<sup>2</sup>

İŞKUR'un 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarına İlişkin Kanununun, 21. maddesine göre; özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda (iştirakler hariç) bir hizmet akdine dayalı olarak ücret karşılığı çalışırken, bu kuruluşların özelleştirmeye hazırlanması, özelleştirilmesi, küçültülmesi veya faaliyetlerinin kısmen veya tamamen durdurulması, süreli veya süresiz kapatılması veya tasfiye edilmeleri nedeniyle, hizmet akitleri, tabi oldukları iş kanunları ve toplu İş sözleşmeleri gereğince tazminata hak kazanacak şekilde sona erenlere; kanunlardan ve yürürlükteki toplu iş sözleşmelerinden doğan tazminatları dışında;

\*İş kaybı tazminatı ödenmesi,

\*Yeni bir iş bulma,

\*Meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi verilmesi, öngörülmektedir.<sup>22</sup>

Türk İş Kurumu, işten çıkarılanlara destek hizmetini, işten çıkarılan ve şirketlerinden bu hizmete yönelik destek alamayan işsizler ve işsizlik riski altındaki vasıfsız ve düşük vasıflı çalışanlar için danışmanlık şirketleri, sivil toplum örgütleri (vakıf, dernek, meslek örgütleri, özel üniversiteler v.b), işçi örgütleri ve devlet üniversiteleri aracılığı ile sunmaktadır.

<sup>21</sup> Yıldız, a.g.e., s.5.

<sup>22</sup> Türkiye İş Kurumu, (Çevirimîçi) : <http://www.iskur.gov.tr/> Nisan 2003.



### **4.3. Devletin İşten Ayrılanlara Yönelik Hazırladığı Özelleştirme Sosyal Destek Projesi (ÖSDP)**

Özelleştirme girişimlerinin artmasıyla birlikte devlet tarafından işten çıkarılanlara destek hizmetine yönelik tüm konular tekrar ele alınarak, iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmaların ilk örneği, Kırşehir'de kurulu olan Petlas Lastik Fabrikası'nın 1997 yılında özelleştirilmesiyle yaşanmıştır. Fabrikanın Kombassan Holding'e devredilmesiyle 498 işçinin iş akitlerine son verilmiştir. Ancak 30 Kasım 1999 tarihinde başbakanlık makamının emirleri doğrultusunda işçilerden 225'i Devlet Demiryolları'na, 35'i Tekel Genel Müdürlüğü'ne, 238'nin de Şeker Fabrikalarına atanmaları sağlanmıştır.<sup>23</sup>

Son dönemde Dünya Bankası ve IMF ile ülkemiz arasında başlatılan ekonomik yardım programları çerçevesinde, Ocak 2000 tarihinden itibaren Dünya Bankası, Hazine Müsteşarlığı, iş ve İşçi Bulma Kurumu, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı, Türk Standartları Enstitüsü, Devlet İstatistik Enstitüsü yetkilileri ile sürdürülen görüşmeler sonucunda, Dünya Bankası ile birlikte, uygulanmakta olan, Ekonomik Reform Programı (ERP)'ni desteklemek, özelleştirme programındaki hedeflerin başarıyla tamamlanmasına destek olmak, kamu kuruluşlarının özelleştirilmelerinden doğan olumsuz ekonomik ve sosyal etkileri hafifletmek amacıyla "Özelleştirme Sosyal Destek Projesi" (ÖSDP) oluşturulmuştur.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Basın Yayın ve En formasyon Genel Müdürlüğü. (Cevirimiçi) <http://www.byegm.gov.tr>. Nisan 2003.

<sup>24</sup> T.C. Başbakanlık özelleştirme İdaresi Başkanlığı, (Cevirimiçi) <http://www.oib.gov.tr/-sp-tr-index.htm>. Nisan 2003.



Söz konusu projenin finansmanı, Dünya Bankasından sağlanmış, krediye ilişkin İkraz Anlaşması 22 Aralık 2000 tarih ve 24268 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Yüksek Planlama Kurulu'nun 13/08/2001 tarih ve 2001/59 sayılı kararıyla da proje kaynaklarının kullanımına izin verilmiştir. Projenin 31 Aralık 2004 yılında tamamlanması planlanmıştır. Projenin kredi(ikraz) tutarı 250 milyon ABD Doları, Türk Hükümetinin Katkısı 105.3 milyon ABD Doları, kredinin geri ödeme süresi 17 yıldır (ilk beş yıl geri ödemesiz). Proje kapsamında özelleştirilecek işletme sayısı ise 39 olarak belirlenmiştir.<sup>25</sup>

Özelleştirme Sosyal Destek Projesi - ÖSDP, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından yürütülmektedir. ERP'nin sosyal etkilerinin ölçülmesine ilişkin analizler Hazine Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Proje üç bileşenden oluşmaktadır. Birinci bileşen, KİT'lerdeki Özelleştirme sonucunda işsiz kalan işçilere ve memurlara ödenecek olan çeşitli tazminatların Ödenmesi ile ilgilidir. İkinci bileşen, Yeniden işe yerleştirme bileşenidir ve burada kapsamlı iş danışmanlığı, eğitim, küçük iş kurma yardımı ve inkübatör hizmetleri gibi çeşitli yollarla, İşsizlerin hızla yeni işlere yerleştirilmeleri amaçlanmaktadır. Projenin üçüncü bileşeni ise, Ekonomik Reform Programının ve özelleştirmenin etkileri hakkında analitik çalışmalar yapılması ve bu çalışmalar doğrultusunda ekonomik ve sosyal politikaların tasarlanıp oluşturulması ile ilgilidir.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> özelleştirme Destek Projesi, (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdp/index.php>, Nisan 2003, s.2.

<sup>26</sup> A.e., s.3,



#### **4.3.1. Özelleştirme Sosyal Destek Projesinin Amaçları**

"*Özelleştirme Sosyal Destek Projesi*" (*ÖSDP*), özelleştirme programındaki hedeflerin başarıyla tamamlanmasına destek olmak, Ekonomik Reform Programını (ERP'yi) desteklemek, Kamu kuruluşlarının özelleştirilmelerinden doğan olumsuz ekonomik ve sosyal etkileri hafifletmek, KİT'leri fazla istihdamdan arındırmak, KİT'lerin verimliliklerini arttırmak, özelleştirme ve ERP sonucu işsiz kalanları tekrar işgücüne kazandırmak, İşini kaybedenlere geçici gelir desteği sağlamak, işgücü pazarına dönmelerini hızlandırmak amacıyla işe yerleştirme ve kendi işlerini kurmalarına yönelik eğilim ve danışmanlık hizmeti vermek, Sosyal Destek Programlarıyla sosyal güvenlik ağının genişletilmesi çalışmalarına katkıda bulunmak amaçlarıyla oluşturulmuştur.<sup>27</sup>

Özelleştirme Sosyal Destek Projesinin Hedef Kitleleri,

- KİT'lerin özelleştirmeye hazırlanması, özelleştirilmesi, küçültülmesi veya faaliyetlerinin kısmen veya tamamen durdurulması, kapatılması, tasfiye edilmesi nedenleriyle işten çıkarılmış veya çıkarılacak olanlar(Öncelikli Hedef Grup)
- Ekonomik Reform Programı nedeniyle işlerini kaybedenler
- İşgücü piyasasına girmede zorluk çeken diğer bireyler

Ancak projeden faydalanılması için kuruma işsizlik kaydının yaptırılması gerekmektedir.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Türkiye İş Kurumu, (Çevrimiçi) <http://www.iskur.gov.tr/>, Nisan 2003., s.1.

<sup>28</sup> A.e., s.1.



Özelleştirme Sosyal Destek Projesi" kapsamında 3 yıl içinde özelleştirme sonucu işsiz kalan toplam 32 bin kişi ile 2002-2004 yılı sonuna kadar sürecek proje kapsamında, İşsiz kalan 32 bin kişinin yanı sıra, işsiz kalan 24 bin banka çalışanına da işe yerleştirme hizmeti verilmesi planlanmıştır.<sup>29</sup>

#### **4.3.2 Özelleştirme Destek Projesinin Bölümleri**

Proje aşağıdaki bölümleri içermektedir.<sup>30</sup>

##### **(1) Tazminat Ödemeleri**

Bu bileşen, Özelleştirme sonucunda işsiz kalan işçilere Ödenecek işsizlik maaşları, erken emeklilik için emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatları ve iş kaybı tazminatlarını kapsamaktadır.

##### **(2) Yeniden İşe Yerleştirme Hizmeti - Outplacement**

Bu hizmetin amacı, KİT'lerin özelleştirilmeleri ile işlerinden çıkarılan işçilere ve kriz nedeniyle işinden olmuş veya bu ortam nedeniyle iş hayatına hiç atılamamış ikincil derecede işsiz kalanlara yeniden işe yerleştirme hizmetleri vermek ve onları hızla tekrar işgücüne kazandırmaktır. Bu programlar işsiz kalan işçilere teknik destek, eğitim ve danışmanlık hizmeti vererek hızla tekrar işgücüne katılmalarını desteklemek, genel verimliliği artırmak ve devlet destekli gelir yardımlarının kullanımını azaltmak üzere tasarlanmıştır.

<sup>29</sup> Hürriyetim İnternet Çevirimci) [http://www.hurriyetim.com.tr/haber/Nisan\\_2003](http://www.hurriyetim.com.tr/haber/Nisan_2003).

<sup>30</sup> Özelleştirme Destek Projesi, (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdp/proieninbölümleri.php>, Nisan 2003.



### **(3) Ekonomik Reform Programının Sosyal Etkilerinin İzlenmesi**

Ekonomik Reform Programının sosyal etkilerinin İzlenmesi, destekleyici ekonomik ve sosyal politikaların tasarlanması ve formüle edilmesinde yardımcı olmaktadır. Bu konu ile ilgili yapılacak olan analizler, Hazine Müsteşarlığındaki Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü tarafından yönetilip, yürütülmektedir.

#### **4.4. Özelleştirme Destek Projesi içinde Yeralan Yeniden İşe Yerleştirme Hizmetinin İçeriği**

Özelleştirme Destek Projesi içinde yeralan Yeniden İşe Yerleştirme Hizmeti Küçük Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından yürütülmektedir. Yeniden. İşe Yerleştirme Hizmetleri kapsamında, Danışmanlık, Eğitim ve Toplum Yararına Çalışma Hizmetleri (TYÇP) Türkiye İş Kurumu tarafından ihale açılarak uygun bulunan hizmet sağlayıcılar aracılığı ile verilecektir. Ayrıca KOSGEB Merkez Müdürlükleri, ihale açarak hizmet sağlayıcılar eliyle, Küçük Ölçekli İş Kurma Danışmanlık Desteği (KÖİDD) ve İş Geliştirme Merkezi Hizmetlerini vermektedir.<sup>31</sup>

##### **4.4.1. Danışmanlık Hizmetleri**

Danışmanlık hizmetlerinin amacı; proje kapsamında bulunan katılımcılar belirlenerek, bunların yeni bir iş bulmalarına yardımcı olmak üzere katılımcılara danışmanlık hizmetleri vermek, iş piyasasındaki işgücü talebini belirlemeye

---

<sup>31</sup> Özelleştirme Destek Projesi, (Çevrimiçi) <http://primeart.net/osdp/index.php>. Nisan 2003.



çalışmak, katılımcıların bulunan yeni işe kolayca ve başarılı bir şekilde uyumlarını sağlamaktır. Bu hizmetler arasında,<sup>32</sup>

- Meslek Danışmanlığı
- İşgücü Piyasası Hakkında Bilgilendirme
- İş Kulübü Hizmetleri
- Sosyal Danışmanlık
- İşe Yerleştirme Hizmeti
- Yeni Bölgeye Taşınma Hizmetleri

yer almak tadır.

#### **4.4.2. Eğitim Hizmetleri**

Yeniden İşe Yerleştirme programı kapsamında yer alan eğitim hizmetlerinin amacı, proje kapsamında bulunanlara yeni beceriler kazandırmak suretiyle iş piyasasına girişlerini ve yeni işler bulmalarını kolaylaştırmaktır. Yeniden eğitim hizmetleri eğitim kurumlarında verilebileceği gibi, eğitim sonucunda çalışmaya başlatılacakları işyerlerinde de verilebilecektir. Ayrıca eğitimin teorik bölümünün eğitim kurumlarında, pratik bölümünün işyerinde verilebilmesi mümkündür.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Özelleştirme Destek Projesi. (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdp/amacvehiizmetturleri.php>, Nisan 2003.

<sup>33</sup> özelleştirme Destek Projesi, (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdp/amacvehizmetturleri.php>, Nisan 2003.



#### **e. Toplum Yararına Çalışma Programları (TYÇP)**

Toplum Yararına Çalışma Programları ile birlikte, özelleştirme ve ekonomik reform programları sebebiyle işlerinden çıkarılan işçilerle kapsama dahil ikincil işsizlerden (İş-Kur'a kayıtlı diğer işsizlerden) kültürel mirasın, çevrenin ve kamusal alt yapının korunması, sosyal yardımlaşma vb. alanlarda çalışmak isteyenlere yardımda bulunmayı amaçlar. Bu program katılımcılara geçici iş imkanları sağlayarak onları belli bir süre için maddi olarak destekler ve ayrıca katılımcılar bu sayede çalışma ortamına alışarak iş tecrübesi ve iş disiplini edinirler.<sup>34</sup>

#### **4.5. Yeniden İşe Yerleştirme Hizmet Süreci**

##### **4.5.1.Hizmet Sağlayıcıların Seçimi İçin İŞKUR Tarafından İlan Verilmesi**

Türkiye İş Kurumu İl Müdürlükleri, Yeniden İşe Yerleştirme Hizmetleri çerçevesinde işsizlere sunacağı hizmetlerle ilgilenen Hizmet Sağlayıcıları temin edebilmek için hizmet alım ilanında bulunmaktadır. İlan metinlerinde yer alan son teklif verme tarihlerine kadar il müdürlüğüne intikal eden teklifler ile ayrılan ödenek çerçevesinde değerlendirilmektedir.<sup>35</sup>

İhale İlanlarında İşkur İl müdürlüğü tarafından "Yetkili" olarak belirlenen çalışanlar, gerek potansiyel hizmet sağlayıcılara gerekse ilgilenen tüm kesimlere gerekli açıklama ve bilgilendirmeleri yaparak iletişim ve tanıtım sağlamayı amaçlamaktadırlar. İlan metninde "son teklif verme tarih ve saati" bölümüne belirli bir tarih ve saat belirtilmektedir. Ancak ilanın yayınlanma tarihinin belirlenmesinde

---

<sup>34</sup>Şahin Ali Şen, "İşsizlere günlük 5'er Milyon TL Yardım Yapılacak", **Zaman Gazetesi**. 20 Şubat 2002, (Çevirimiçi) <http://www.zaman.com.tr/2002/02/20/ekonomi/butun.htm>. Mayıs 2003.

<sup>35</sup>Özelleştirme Destek Projesi, (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdp/ihaleasamalari.php>, Nisan 2003.





bir sıkıntı varsa "ilanın yayınlandığı tarihten ..... gün sonra" ibaresi yer alabilmektedir. Bu durumda gün hesabında ilanın yayınlandığı gün dikkate alınmamaktadır. İlanlar yerel ve/veya ulusal gazetelere verilebilmektedir. Genel olarak gazete ilanının, hangi gazetelerde ve kaç gün süre ile verileceği İl Müdürlüğü tarafından belirlenmektedir. İlan gazetede yayınlanacağı gün Kurum web sayfasında da yayınlanır. Hizmet sağlayıcıların ilanın çıkmasının ardından İhale tekliflerini hazırlayabilmeleri için, ilan tarihini takip eden günden başlanarak minimum 15 gün süre verilmektedir.<sup>36</sup>

#### **4.5.2. Hizmet Sağlayıcıların Belirlenmesi**

Özelleştirme Destek Projesi içinde yeralan Yeniden İşe Yerleştirme hizmeti, Türkiye İş Kurumunun (İŞKUR) İl Müdürlükleri tarafından ihale açılarak uygun bulunan hizmet sağlayıcılar aracılığı ile verilmektedir. Hizmet sağlayıcı olarak ihaleye katılmak isteyen kurum ya da kuruluşlara içinde hizmet şartnamesinin bulunduğu ihale dosyası İşkur İl Müdürlüğü tarafından bedelsiz olarak verilebildiği gibi İhale dosyasına aynı zamanda Kurum web sayfasından da ulaşılabilmektedir. Hizmet Sağlayıcı olabilmek için minimum niteliklere (Örneğin, kalifiye elemanlara, uygun danışmanlık olanaklarına, mekana ve işe yerleştirme kapasitesine) sahip olunması gerekli kılınmıştır. Yeniden İşe Yerleştirme hizmeti verebilecek kurum ve kumlu şiar,

- Kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları (vakıf, dernek, meslek örgütleri, özel üniversiteler v.b),
- Özel şirketler,
- İşçi örgütleri,

<sup>36</sup> Özelleştirme Destek Projesi. (Çevirimiçi) <http://primeart.net/oscdp/index.php>. Nisan 2003



- Döner sermayeleri adına katılmak koşuluyla devlet üniversiteleri olarak belirlenmiştir.<sup>37</sup>

Danışmanlık Hizmetleri sonunda, bu hizmetlerden yararlandırılan katılımcıların asgari %10'unun hizmet sağlayıcı tarafından bir işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Teklif verecek olan hizmet sağlayıcılar, İŞKUR İl Müdürlüğü Meslek Danışma Merkezi Ofislerini hizmet verilecek mekan olarak kullanabileceklerdir,<sup>38</sup>

#### **4.5.3. Hizmetten Faydalanacak İşsizlerin Belirlenmesi**

Eğitim, Danışmanlık ve TYÇP hizmetleri için katılımcılar, programın konusu ve hizmet sağlayıcının bu program için katılımcılarda aradığı şartlar dikkate alınarak ilgili hizmetlerden yararlanmak isteyen Kuruma kayıtlı işsizler ve günlük müracaatçılar arasından, Kurum il müdürlüğünü temsil eden bir yetkili ve hizmet sağlayıcının temsilcisi ile birlikte seçilmektedir.<sup>39</sup>

Danışmanlık ve Eğitim Hizmetlerinde katılımcı sayısında alt ve üst limit yoktur. Katılımcı toplam sayısı, bütçe olanakları ile sınırlanmıştır. Mesleğin özelliğine göre, grupların oluşturulmasında genel kurallar ve uygulamalar çerçevesinde il müdürlükleri yetkilidir. Kamu İktisadi Teşekküllerinin (KİT) özelleştirilmesinden dolayı işten çıkarılmış olan veya işten çıkarılacak olan Kuruma kayıtlı kişiler ile, Ekonomik Reform Programının etkisiyle işsiz olan veya anılan programdan dolayı istihdama katılmakta zorluk çeken Kuruma kayıtlı işsizler arasında yapılan bu

<sup>37</sup> Özelleştirme Destek Projesi, (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdphizmetisaglayicisecim.php>, Nisan 2003.

<sup>38</sup> Türkiye İş Kurumu, (Çevirimiçi) <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/kolon1.html>, Nisan 2003.

<sup>39</sup> Özelleştirme Destek Projesi. (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdp/tablo4.php>, Nisan 2003



seçimde; özelleştirme nedeniyle işsiz kalan sayısı hizmet verilebilecek kişi sayısından fazla ise, bu hizmetlerden mümkün olduğu ölçüde; iş kaybı tazminatı almaya hak kazanamayanlar, özürllü ve emekliliğine 6 ay veya daha az süre kalmış olanlar (TYÇP hizmetleri) öncelikli olarak yararlandırılmaktadır.<sup>40</sup>

##### **5. ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARI VE TÜRKİYE İŞ KURUMUNUN İŞTEN ÇIKARILANLARA DESTEK HİZMETİNE YÖNELİK FARKLI VE TAMAMLAYICI YÖNLERİ**

İstihdam sorunu, ülkemizde özellikle yaşanan derin ekonomik kriz sonrasında en ciddi problemler arasında yer almaya devam etmektedir. Seçim sonrasında piyasalarda iyimser havalar oluşmasına karşın bunun istihdama yansımalarının kısa vadede gerçekleşmeyeceği de açıkça anlaşılmaktadır. Üstelik ağır ekonomik olumsuzlukların altında ezilen kesimlerin tepkileri, siyasi tercihlerde çok ciddi değişimlere yol açmaktadır. İstihdam sorunu ülkemizde yeni bir sorun olmamakla birlikte, kriz sonrasında işini yitirenlerin sayısındaki büyük artış bu konuya her zamankinden daha fazla önem verilmesini gerekli kılmıştır.

İşletmelerin içinde buldukları rekabet ortamı nedeniyle organizasyon yapıları da değişmekte, daha esnek ve katılımcı yeni organizasyon yapısında bireysel girişim ve sorumluluk, uzmanlaşma, üst düzey eğitim ön plana çıkmaktadır. Bu gelişmeler işgücünün beceri ve yeteneğinin önemini arttırırken onu bir rekabet aracı haline de getirmektedir. Bu aşamada en uygun nitelikte işgücünün seçilerek işe yerleştirilmesi kadar değişen sosyo-ekonomik yapıya uygun üretim sürecinde yer alabilmek için işletmelerin danışmanlık hizmetlerine de ihtiyaçları vardır. Nitekim bu gelişmeler birlikte işe yerleştirme hizmetleri kadar danışmanlık hizmetlerinin önemi de ortaya çıkarmaktadır.

---

<sup>40</sup> A.e.



Ülkemizde istihdam sorununa devletin bu konudaki resmi kuruluşu olan Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumu yeni adıyla Türk İş Kurumu ne yazık ki hiçbir dönemde yeterince olumlu katkı sağlayamamıştır. 1946'da kurulan ve iş ve işçi bulma hizmetlerini devlet tekeline alan kurum, belirli dönemlerde yurtdışına iş gücü gönderme ve bu konudaki bürokratik işleri koordine etmenin dışında kayda değer önemli işlevler geliştirememiştir. Buna karşın ülkemizde işsizlik sigortası fonu tesis edilmesi ile birlikte bu fonun yönetimini devir alan ve yeniden yapılanan bu arada da ismini Türkiye İş Kurumu olarak değiştiren kurum, özelleştirme destek projesinde yeniden işe yerleştirme hizmetleri konusunda önemli görevler üstlenmiştir.<sup>41</sup>

Türkiye İş Kurumunun, yeniden işe yerleştirme hizmetini özellikle vasıfsız ve mesleki eğitime ihtiyaç duyan işsizlere vermesi nedeniyle vasıflı işgücü talebine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Hükümetler de bir yandan işsizliği azaltacak düzenlemelere önem verirken diğer yandan bütçelerini kısıtlı tutmak durumundadırlar. Bu nedenle özel istihdam bürolarının varlığı ile devletin görevlerinden bir kısmının üstlenilmesi ve kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması gerçekleştirilebilmektedir. Ancak gözden uzak tutulmaması gereken işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkemizde vasıfsız ve düşük vasıflı işgücü açısından Türkiye İş Kurumu önemli bir role sahiptir. Öte yandan küreselleşme süreci ile birlikte gerek vasıflı işgücünü gerekse üst düzey yöneticiyi işe almada aktif rol oynayan özel istihdam bürolarına olan ihtiyaç da artmaktadır. Görüldüğü

---

<sup>41</sup> Hüseyin İrfan Fırat, "İstihdam sorunu ve kanunsuz kurumlar", **Yenibir**, Ocak 2003,(Çevirimiçi)

[http://www.yenibir.com/articledisphiv\\_yenibirbakis/](http://www.yenibir.com/articledisphiv_yenibirbakis/). Mart 2003, s.1,



gibi sorunları tek başına Kamu istihdam büroları ya da özel istihdam büroları ile çözmek etkin bir çözüm yolu değildir.<sup>42</sup>

## **6. SONUÇ**

İşten çıkarma, çalışanı olduğu kadar işvereni de etkileyen bir süreçtir. Çoğunlukla sürecin sorumlusu olarak işveren gösterilmektedir. Bu düşüncenin dayandığı en önemli neden ise, kötü yönetilen işten çıkarma süreçleridir.

İşe son verme kararının çalışana bildirilme üslubundan çalışan haklarının yerine getirilmesine, eski çalışanın geçiş döneminde desteklenmesine kadar çeşitli kurumsal davranışlar, şirketin toplum önünde itibar kazanmasına ya da kaybetmesine neden olabilmektedir. Sonuçta, tüm bu olumsuzluklar işten çıkarmalarla daha verimli, daha rekabetçi olmayı amaçlayan şirketlere zarar vermeye başlamaktadır. Bu nedenle şirketler, öncelikle işlen çıkarılan personelin şirkete karşı olumsuz duygular beslemelerini engelleyebilmek , geride kalan çalışanların motivasyonlarını koruyabilmek, şirketin iş dünyasındaki itibarını zedelememek amaçlarıyla, Amerika ve Avrupa'da son 20 yıldır, ülkemizde son 5 yıldır, işten çıkarılanlara destek hizmetini (İÇDH) - outplacement sunmaya önem

---

<sup>42</sup> İrfan Fırat, **a.g.e.**, s.2.



vermektedirler. Günümüzde kurumsal bir ihtiyaç olarak benimsenen işten çıkarılanlara destek hizmeti, hızla gelişen insan kaynakları fonksiyonlarından biri haline gelmiştir.

İÇDH, özel sektörde, çalışanlarını işten çıkaran şirketler, kamu sektöründe ise, kamu istihdam kurumları ve kamu istihdam kurumlarına destek veren danışmanlık firmaları, kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları (vakıf, dernek, meslek örgütleri, özel üniversiteler v.b), işçi örgütleri, kiliseler, üniversiteler ve benzeri kurumlar tarafından sunulmaktadır, tarafından sağlanmaktadır. Ülkemizde ise, Türk İş Kurumu tarafından sunulan İÇDH, daha çok vasıfsız ve mesleki eğitime ihtiyacı olan işsizlere yöneliktir. Ancak özelleştirme sosyal destek projesi bu hizmetin eğitilmiş, uzman işsizleri de içermesini amaçlamaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

Pickman, Alan J.: The Complete Guide To Outplacement Counseling, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1996.

Crofts, Peter: "Outplacement: a way of never having to say you're sorry", Personnel Management, Vol.24, May 1992.

Meyer, John L.; Carolyn C.Shadle: The Changing Outplacement Process:New Methods and Opportunities for Transition Management, Connecticut, Greenwood Publishing Group, 1994.

Mungan, Esra: "Yeniden İşe Yerleştirme Danışmanlığı", (Çevirimiçi) <http://www.humanitas.com.tr>, (12 Aralık 2002).

Lacey, Dan: "Workplace Trends", The Five O'Clock News, Vol.6, No.2, 1993.

Fitzwilliam, Robert: An analysis of the outplacement consulting business in North America, Kennedy Publications, 1990.



Amudson, Neil; Walter Borgen: "The Association of Outplacement Consulting Firms", Career Planning Journal, September 2001,

Plourd, Martha Redstrom; "A history of the outplacement industry 1960-1997", doktora tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, March 1998.

Cameron, Kate: "Strategies for Successful organizational downsizing", Human Resource Management Special Issuc on Downsizing, Vol 33, No.2, 1994

Activeline, "Sistem dışına çıkan işgücünü geri kazanmak", (Çevirimiçi) <http://www.activefinans.com/activeline/sayi25/sistem.html>, Şubat 2003, s. 1.

Ersöz, Kıvanç: "Outplacement Nedir?", HR Dergisi, Sayı 8. 2001, s. 17.

Yıldız, Selver:"Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik" (Çevirimiçi) <http://www.isguc.org/selver1.htm> 18 Nisan 2003, s.1.

Fırat, Zerrin Yöncü: "İstihdam Hizmetlerinin Değişen Yapısı ve Özel İstihdam Büroları" (Çevirimiçi) <http://iktisat.uludag.edu.tr>. Mart 2003, s. I.

Mungan, Esra : "Ycniden Yerleştirme Danışmanlığı", Mart 2002, (Çevirimiçi) <http://www.humanites.com.tr>, Temmuz 2002, s.2.

Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, (Çevirimiçi) <http://www.byegm.gov.tr/> Nisan 2003.

T.C. Başbakanlık Özeleştirme İdaresi Başkanlığı, (Çevirimiçi) <http://www.oib.gov.tr/sp-tr-index.htm> Nisan 2003.

Hürriyetim Internet, (Çevirimiçi) <http://www.hurriyetim.com.tr/haber/>, Nisan 2003.

Özeleştirme Destek Projesi, (Çevirimiçi) <http://primeart.net/osdp/index.php>, Nisan 2003.

Şen. Şahin Ali : "İşsizlere günlük 5'er Milyon TL Yardım Yapılacak", Zaman Gazetesi, 20 Şubat 2002, (Çevirimiçi) <http://www.zaman.com.tr/2002/02/20/ekonomi/butun.htm>, Mayıs 2003.



Türkiye İş Kurumu, (Çevirimiçi) <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/kolon1.html>, Nisan 2003.

Fırat, Hüseyin İrfan: "İstihdam sorunu ve kanunsuz kurumlar", Yenibir, Ocak 2003,(Çevirimiçi) [http://www.yenibir.com/articledisplay\\_yenibirbakis/](http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/), Mart 2003, s.1.