

İnsan Kaynakları Uygulamalarından Biri: Çıkış Mülakatları*One of Human Resources Implementations: Exit Interviews*Cemile ÇETİN¹
Nazlı BİLİCİ²**Öz**

Nitelikli insan kaynağı, şirket performansının ve sürdürülebilirliğinin temel itici güçlerinden biri olarak kabul edilir. Ancak vasıflı çalışanları elde tutmak, muhtemelen kuruluşlar için zor ve çok yönlü bir görevdir. İşe alma sürecinde olduğu gibi işten çıkma ya da çıkarma aşamasında da çalışanlarla görüşmek bir diğer ifade ile çıkış mülakatı yapmak kurumsal süreklilik ve farkındalık için önemli verilerden biridir. Çıkış mülakatları alınan bilgilerden fazlasıdır. Çıkış mülakatları işletmede var olan sorunları ve gelecekte oluşabilecek sıkıntıları önceden tespit etmek için önemli bir geri bildirim kaynağı olmasının yanı sıra gelecek aksiyon planlarının da oluşumu için ciddi bir kaynak oluşturmaktadır. Bazen çıkış görüşmesi bilgilerine göre iş profilleri de değişir. Sonuç olarak, çıkış görüşmesi verilerinin stratejik kullanımı, en sonunda şirketlerin kilit çalışanlarını ellerinde tutmalarını sağlayabilir. Çalışmada, bu denli stratejik rol ve sonuçlara sahip çıkış mülakat süreci literatür taramasına dayalı derleme olarak ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, çıkış mülakatı, çıkış mülakat süreci.**ABSTRACT**

Skilled human resource is considered to be one of the key drivers of company performance and sustainability. But retaining skilled employees is presumably a tough and multifaceted task for the organizations. Meeting with employees during the termination or dismissal phase, as well as during the recruitment process, is one of the important data for corporate continuity and awareness. As in the recruitment process, meeting with employees during the termination or dismissal phase, in other words, an exit interview is one of the important data for corporate continuity and awareness. Exit interviews are more than just information. The exit interviews provides feedbacks for the existing problems and also for the possible problems of the company could occur in the future, hereby they create an important source for the future action plans. Sometimes based on exit interview information job profiles get changed too. All in all, the strategic use of exit interview data can eventually enable companies to retain their key employees In the study, the exit interview process, which has such strategic roles and results, is considered as a review based on literature review.

Keywords: Human resources managemet, exit interview, exit interview process.

Tür: Araştırma makalesi

Gönderim tarihi: 29.03.2021

Kabul tarihi: 10.05.2021

¹Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, cemilegurcay@gmail.com (ORCID: 0000-0002-6659-4855)

²Uzman, nazmgeblc@gmail.com (ORCID: 0000-0002-8024-4421)

Giriş

Organizasyonlar, çalışanlarını işe almak, koçluk etmek ve performanslarını yönetmek için çok fazla zaman, para ve enerji harcamaktadır. Günün sonunda bir organizasyon, sadece çalışanları sayesinde bir kimlik ve başarı kazanmaktadır. Bu nedenle, çalışanı elde tutmaya odaklanmaktan daha zorlayıcı ve üzücü olan şey, ekip üyelerinden birinin ayrılmaya hazır olduğunu bilmektir.

Nitelikli insan kaynakları, her zaman şirket performansının ve sürdürülebilirliğinin temel itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. On yıllardır, çalışan devir hızı hem insan kaynakları uygulayıcıları hem de araştırmacılar için bir endişe kaynağı olmuştur. Ancak nitelikli çalışanları elde tutmak, kuruluşlar için zor bir görev olarak görülmektedir. Her organizasyon insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile istikrarlı işgücü yönetimi sağlamak için farklı politikalar oluşturmak zorundadır.

İnsan kaynağını organizasyona çekmek ve elde tutmak, insan kaynakları yönetimi bölümünün temel çıktıları veya hedefleri olarak düşünülebilir. Geline noktada, çıkış mülakatları kuruluşlar hakkında kritik bilgileri elde etmek, politikaları revize etmek, formüle etmek ve sonunda yetenekli çalışanları uzun vadede elde tutmak için stratejik olarak kullanılabilen bir insan kaynakları yönetim aracıdır. İşten çıkma ya da çıkarılmayı tetikleyen nedenlerle ilgili olarak ayrılan çalışanlar ile kuruluşun bir temsilcisi arasında yapılan sözlü bir görüşmedir. Yönetimlere, kurumsal politikalarını geliştirmelerine yardımcı olabilecek önemli ve özellikli bilgileri sağlar. Bazen etkili bir çıkış görüşmesi, çalışan değişimini de engelleyebilir. Başarılı bir çıkış görüşmesi, organizasyonla ilgili çalışan algısına ilişkin yönetilebilir ve değiştirilebilir bilgileri ifşa edebilir.

Bu nedenlerle, çıkış mülakatı uygulamasının çalışma hayatında nasıl uygulandığı çalışmanın konusu olup çıkış mülakatı süreci çok yönlü olarak değerlendirilmektedir. Konu, literatür taramasına dayalı derleme türünde bir içerik ile ele alınmıştır.

1.Çıkış Mülakatının Tanımı

İşe alım mülakatları, doğru adayların işletmeye kazandırılmasında etkili olduğu için işletmeler tarafından büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde ise, işe alım sırasında gerçekleştirilen mülakatların yanı sıra işletmeden gönüllü ya da zorunlu nedenlerle ayrılmak zorunda kalan adaylarla gerçekleştirilen ve işletmelerin sosyal itibarında önemli rol oynayan mülakat türü olan çıkış mülakatları önem kazanmıştır (Kumaş ve Tozkoparan, 2006, s. 150).

Çıkış mülakatı; bir işletme temsilcisi ile gönüllü ya da istemsiz olarak işten ayrılan personel arasında gerçekleştirilen, üst yönetim tarafından iş tatmin düzeylerini analiz etmek, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan nedenleri öğrenmek amacıyla kullanılan bir mülakat tekniğidir (Johns, 2004, s. 215). Çıkış mülakatı, kuruluşun bir temsilcisi ile ayrılan bir çalışan arasında ayrılma nedenlerini ortaya çıkarmak için yapılan bir görüşmedir ve eski çalışanlardan bu işteki deneyimleri ve aynı zamanda işi bırakmanın

gerçek nedeni hakkında bilgi almaktan başka bir şey değildir. Bir çıkış mülakatı aynı zamanda birçok sorudur ki bu sorular “Çalışanlar neden ayrılıyor? İK departmanı bu konuda ne düşünüyor?” olarak da görülebilmektedir (Hossain vd., 2017, s. 3). Çıkış mülakatları, çalışan geri bildirimlerini toplamak için yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çıkış mülakatlarından elde edilen bilgiler ile çalışan devir oranlarındaki değişim ve artışın sebepleri ayrıntılı olarak incelenebilmektedir (Serrat, 2017, s. 1024).

Gönüllük esasına göre yapılması önerilen çıkış mülakatları daha çok kendi isteğiyle ayrılan çalışanlarla gerçekleştirilmektedir. Araştırmalara göre, işinden kendi isteğiyle ayrılan bir çalışanın üç olası nedenden biri dolayısıyla ayrılma kararı aldığı bilinmektedir. Brown’a (2006, s. 2) göre bu 3 neden;

- Yeni bir kariyer fırsatı,
- İstenmeyen bir görev,
- Personel şikâyetlerinin doğru şekilde ele alınmamasıdır.

Personelin istemediği bir görevi yapıyor olması ve şikâyetlerinin doğru şekilde değerlendirilmemesi işten ayrılma isteğini doğrudan etkilemektedir. Yeni bir kariyer fırsatında dikkat edilmesi gereken işe; çalıştığı işletmeden başka bir yerde kariyerini şekillendirmek istemesinde neyin etkili olduğudur.

Johns’a (2004, s. 215) göre çıkış mülakatları; kendi isteğiyle ayrılan çalışanların ayrılmasında etkili olan gerçek nedenlerinin belirlenmesi için kullanılabilceği gibi işten ayrılmak isteyen çalışanı kalmaya ikna etmek ve sorunlu alanların belirlenip bu alanlarda iyileştirmelerin yapılıp, gerekli kontrollerin sağlanması için de kullanılmaktadır. Çıkış mülakatı, hem çalışana hem de işverene fayda sağlayabilen kritik bir şirket prosedürüdür. Dava dışı bir ortamda çalışandan değerli bilgiler elde etmek için işverenin son fırsatlarından biridir. Çıkış mülakatı aynı zamanda işten ayrılan çalışanlarla yapılan resmi veya gayri resmi, yapılandırılmış veya nispeten yapılandırılmamış bir bilgi toplama oturumudur (Kumar vd., 2004, s. 3).

Çıkış mülakatları, işletmelere çalışanların memnuniyetini ve katılımını artıracak, ardından da çalışanları elde tutmayı sağlayacak stratejik eylem planları için geniş bir bilgi yelpazesi sunar. Bu bilgiler yalnızca çalışanların ayrılma nedenlerini değil, aynı zamanda o kuruluşla ilgili deneyimlerini de içerebilmektedir (Fynes, 2018, s. 3). Böylelikle işletme içerisinde yaşanan ve çoğu zaman göz ardı edilen sorunların da gün yüzüne çıkmasına olanak sağlamaktadır.

2. Çıkış Mülakatının Önemi

Çıkış mülakatları, personelin işten neden ayrıldığı ve işletmenin iyileştirme yapması gereken alanların neler olduğuna ilişkin ipuçları vermektedir. Özellikle, başarılı bir çalışanın istifa etmesi organizasyon için ciddi bir maliyet yaratmaktadır. Çıkış mülakatının da aslında ana amacı, istifanın gerçek nedenlerini belirlemektir. Bu noktada birçok yönetici çıkış mülakatına karşı önyargılı davranmakta ve ayrılma amacını sorgulamaktadır. Çünkü çoğu çalışan köprüleri yakıp tepkisini doğru ve doğrudan gösteremediği için, yöneticiler çalışanın neden ayrıldığını bilememekte ve gerçekleri

öğrenmekten kaçmaktadır (Brown, 2006, s. 3). İşten ayrılıştta etkili olan gerçek nedenlerin saptanması, ileride yaşanabilecek ve başarılı çalışanların kaybına neden olabilecek durumlar ile gelişmelerin önüne geçebilecektir.

İşten ayrılan personel, işletme içinde yönetimin gözlemleyemediği birçok sorunu açıklıkla dile getirebilir. Bu tür bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, işletmelerde çıkabilecek olası problemleri ve olumsuz yaklaşımları daha önceden bilme ve önlem alma fırsatı sağlamaktadır. Yönetim açısından bu görüşmeler önemli bir geri bildirim kaynağını oluşturmaktadır (Ulucan vd., 2011, s. 79). Ayrıca Kaye ve Jordan (2015, s. 12-13) çıkış mülakatlarını farklı bir boyutta incelemiş ve artık bu tür mülakatların önemini “Stay İnterview” başlığı altına incelemişlerdir. Şirket için önemli bir yetenek grubunu kaybetme konusunda endişeli olan işletmelerin bu tür çalışanlara “Seni işletmede tutmak için ne gereklidir?” sorusunu yöneltmektedirler. Çıkış mülakatlarında yöneltilen bu soru artık, çıkış aşamasına gelmeden belirli dönemlerde gerçekleştirilen “Stay İnterview” sırasında sorulmaktadır. Bu sayede şirket için önemli olan çalışanların kaybı önlenabilmektedir.

Çıkış mülakatlarının amaçlarından biri de çalışan devir oranını düşürmektir. Çalışan devir oranı; bir kurumda işe başlayan ve ayrılan çalışanların oranını ifade etmekte ve çalışan sirkülasyonu olarak da bilinmektedir. Çalışan devir oranları bir örgütün başarı derecesinin göstergesi kabul edilmekte ve insan kaynakları uygulamalarındaki eksiklikler noktasında önemli geri bildirim sunmaktadır. Nitekim, çalışan devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı görülmekte ve tatminkâr bir ücretleme ile terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıklar yapılmış olduğu sonucuna varılmaktadır. Öbür taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, yöneticilerin genel olarak ona bağlı çalışanlara karşı tutum ve davranışları da çalışan devir oranını etkileyen sebepler olarak görülebilir (Eren, 2007, s. 276). Gönüllü işten ayrılışlarda birçok neden söz konusu olabilir. En doğru bilgiye ayrılan personel ile gerçekleştirilecek olan çıkış mülakatı ile ulaşabilmektedir. Bu mülakattan elde edilen geri bildirimler sayesinde, sorunun yaşandığı alanlar belirlenebilir ve bu alanlarda iyileştirmeler yapılabilir. Bu iyileştirmeler zamanla çalışan devir oranlarına da etki edecek ve azalışlar gözlemlenebilecektir.

Ayrılan çalışanların son sözleri, kurum kültürü, işlevsel bozukluklar ve daha iyisini yapma fırsatları hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır. Bir çıkış mülakatı sırasında dikkatlice dinlemek, cevapları gözlemek ve uzun vadeli trendleri saptamak önemlidir (Serrat, 2017, s. 1025). Bu sayede çıkış mülakatı gerçek amacına ulaşabilecektir.

Birçok işletme çıkış mülakatı sonucunda ortaya çıkan; “Kötü yönetim veya denetim”, “Denetim ve destek eksiklikleri”, “Eksik iletişim” gibi işletmenin eksiklikleri noktasında geri bildirim almaktadır. İşletme bu sonuçları inceleyip, iddiaların doğru olduğu veya tespit edildiği yerlerde düzeltmeler yapmalıdır (Brown, 2006, s. 3). Çıkış mülakatları çalışanların neden işten ayrılmak istediğini öğrenmememizin yanı sıra şirket içi memnuniyetsizliğin nedenlerinin araştırılıp çalışanların endişelerine çözüm arayarak yetkin çalışanları elde tutma fırsatı da sunmaktadır (Neal, 1989, s. 34).

Çıkış mülakatları ayrılma sürecinde olan çalışan için gizli geri bildirim fırsatı vermektedir. İşletmede neyin iyi yapıldığını ve çalışmayı gerektiren bir yer olarak işletmeyi daha üretken ve çekici kılan şeyleri dinleme ve öğrenme şansını sunmakta ve çalışanları elde tutmak için etkili olan unsurları görmemizde yardımcı olmaktadır (https://www.hr.upenn.edu/docs/default-source/pay-and-performance/exit-interview-guidelines-and-questionnaire.pdf?sfvrsn=b9128056_2). Çıkış mülakat sürecinde gerek görüşmeci gerekse bölüm yöneticilerinin bu konuya hassasiyet göstermesi önem arz etmektedir. İşletme için kritik bilgilerin yer aldığı ve işletme imajını doğrudan etkileyecek bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

Çıkış mülakatları (Kumar vd., 2004, s. 5);

- *Olası ayırimcılık uygulamalarına karşın yönetimi uyarmak,
 - *Rekabetçi işgücüne devam etmek,
 - * Çalışanların işe alınması ve elde tutulmasında güçlü noktaları belirlemek,
 - * İç sorunlara katkıda bulunabilecek dış faktörlere odaklanmak,
 - * İşverenin neleri gizli bilgi olarak kabul ettiğini ve çalışanın bu gizli bilgilerle ilgili olarak sözleşmeyle veya başka şekilde hangi yükümlülükleri olduğunu anlamasını sağlamak,
 - * Eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını belirlemek,
 - * Tazminatlar ve yardımlar konusunda geri bildirim sağlamak,
 - *Bilgi yönetimini gerçekleştirmek
- benzeri amaçlara hizmet edebilmektedir.

Benzer şekilde (Radjav, 2017, s. 40-41);

- * Yetenekli bir çalışanın memnuniyetsizliğinin nedenlerini bulmak ve uygulanabilir çözümler üzerinde anlaşmak,
 - * Bir çalışanın istifasının gerçek nedenlerini öğrenmek,
 - *Olası kurumsal sorunları ortaya çıkarmak,
 - *İşten ayrılan çalışanla ilişkiyi profesyonelce yönetmek,
 - *Nasıl iyileştirilebileceğine dair geri bildirim ve öneriler almak
- amacı ile de çıkış mülakatı yapılabilmektedir.

3.Çıkış Mülakatı Süreci

Büyük bir organizasyonda, bir insan kaynakları personeli tipik olarak çıkış mülakatını gerçekleştirir. Aksi takdirde, görüşmeyi işten çıkan ya da çıkarılan çalışanın amiri yapmalıdır. Ayrılan kişi yönetici ise, mülakat yönetim kurulu tarafından yürütülmelidir (Radjav, 2017, s. 42) .

- a. Bir çalışan, emeklilik ya da istifa benzeri bir nedenle işinden ayrılacağına dair bildirimde bulunduğu birinci derece amiri ve görevlendirilen İnsan Kaynakları çalışanı ayrılığı hakkında iletişime geçmeli ve çıkış mülakat sürecini başlatmalıdır.
- b. İnsan Kaynakları çalışanı ayrılan çalışanla iletişime geçerek ondan çıkış mülakatı sürecine katılmasını istemelidir. Çalışan katılmayı kabul ederse, yüz yüze görüşmeye katılma seçeneği ve / veya online çıkış mülakatı seçeneği verilmelidir.
- c. Bir çalışan yüz yüze çıkış mülakatı yapmayı kabul ederse, İK yöneticisi, çalışanın organizasyondan ayrılma nedenleri, işe olan bağlılığı ve şirketten beklentileri ile ilgili görüşlerini ifade edebilmesi için mümkün olduğunca çok ve açık soru sormalıdır. Sorular; organizasyonun yanı sıra iş, kariyer beklentileri, çalışma kültürü, kıdemli çalışanların yönetim tarzı, organizasyon tarafından sağlanan eğitim, çalışma ortamı, maaş paketi vb. konuları içermelidir.

Çalışmanın içeriğinde de çıkış mülakatı süreci tıpkı işe alımdaki seçme ve yerleştirme süreci gibi 3 aşamada ele alınmaktadır (Emir ve Çetin, 2020, s. 258-283). 1. aşama mülakat öncesi süreçtir. 2. Aşama, işten çıkarma kararının çalışana tebliğ edilmesi ya da işten çıkma isteğinin yetkililere iletilmesi üzerinde durulan mülakat süreci ve 3. aşama ise mülakat sonrası süreç olup, gerçekleştirilen çıkış mülakatlarının kayıtlarının girilmesi ve raporlanmasını içermektedir.

3.1.Çıkış Mülakatı Öncesi

Çıkış mülakatı gerçekleştirilmeden önce, personelin işten çıkma ve çıkarılma nedenleri ayrıntılı olarak incelenmeli ve gerekli yasal işlemler yapılmalıdır. İhbar süresi söz konusu ise, işten ayrılacak personel ile çıkış mülakatı işten ayrılacağı son hafta gerçekleştirilmelidir. Çıkış mülakatı gerçekleştirilmeden önce, görüşme sırasında doldurulması ya da çıkan personele gönderilmesi için bir form oluşturulmalıdır. Çıkış mülakatı, yüz yüze ya da telefon ile gerçekleştirilebilir (Brown, 2006, s. 4).

İşten çıkarma kararının alınması noktasında 4857 sayılı iş kanununda geçen geçerli ve haklı nedenlere bağlı olarak çıkış işleminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yasal temeli oluşturduktan sonra, işten çıkarılacağına ilişkin personele bilgi verilmelidir. Çıkış işlemleri için yasal süreçlerde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17. maddesinde herhangi bir ayırım yapılmaksızın hem işçinin hem işverenin tabi olacağı bildirim önelleri tespit edilmiş ve sözleşmelerle artırılabilmesi açık bir biçimde hükme bağlanmıştır (Mollamahmutoğlu, 2006, s. 530).

3.1.1.İşten Ayrılma Niyeti ve Sebepleri

Çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı eylem işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988, s. 599).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işine karşı kötü tutumlara sahip olması sonrasında işyerini ve işvereni kendi isteği doğrultusunda bırakma kararına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetinde, birey devamlı işini terk etme düşüncesinde olmakta veya alternatif iş olanaklarını değerlendirerek kendine yeni bir iş bulmaya yönelmektedir

(Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014, s. 112). Bunun sonucunda da gönüllü olarak işten ayrılma isteğini işverene iletmektedir.

Mathis ve Jackson'a göre (2000, s. 93) işten gönüllü ayrılışlar, çalışanın kendi tercihiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle gerçekleşmektedir. İşten ayrılma nedenleri arasında; kendini ifade edememe, başka yerlerdeki daha iyi iş fırsatlarını yakalama (kariyer fırsatları), ücret ve yönetsel sıkıntılar, çalışma koşullarına ilişkin baskılar bulunmaktadır.

Ayrılan çalışan sayısının belli bir süre içerisinde yüksek olması, örgütte birtakım sorunların yaşandığının da göstergesi olmaktadır. İşten ayrılan çalışanların çalışma ortamında yaşadığı problemler, yaşamış olduğu işe bağlı sıkıntılar, çalışma arkadaşları ile ya da yöneticileri ile uyum sorunları olabileceği gibi, daha iyi iş olanaklarına sahip olma arzularının gün yüzüne çıkması da etkili olmaktadır (Çakır, 2001, s. 177). Yetişmiş çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına engel olmak, örgütler için son derece önemli olmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008, s. 148).

3.1.1.1. Yasal Gerekçeler

İşçinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan yasal gerekçeler İş Kanununun 24. Maddesinde ele alınmış olup, haklı sebeple iş sözleşmesinin feshedilmesi başlığı altında incelenmektedir.

3.1.1.1.1. İşçinin Haklı Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi

İş sözleşmesinin haklı nedenle feshi, İş Kanunu'nda işçi ve işveren açısından ayrı ayrı düzenlenmiştir. İş Kanunu M. 24'te işçinin, M. 25'te de işverenin haklı fesih nedenleri sayılmıştır. İşçinin haklı sebeple iş sözleşmesini feshinde ele alınacak 3 ana başlık vardır. Bunlar sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uyulmaması ve zorlayıcı sebeplerdir.

3.1.1.1.1.1. Sağlık Sebepleri

İş Kanunu'nun 24/I a alt bendine göre, iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olursa, işçi bildirimiz fesih hakkına sahip olmaktadır.

İşçinin sağlığı ve yaşayışı için tehlike oluşturacak işin, işyerine ve iş koşullarına bağlı olması ve hastalığın başlaması ile tekrarlanmasında çalışma koşullarının etkili olup olmaması iyi değerlendirilmelidir. Ayrıca işin, işçinin sağlığı ve yaşayışı için tehlikeli olduğunun doktor raporlarıyla belgelenmesi gerekmektedir. Fakat bu hastalığın işçinin sağlığı veya yaşayışı bakımından tehlikeli olması için illa ki ölümcül olmasına gerek yoktur (Yarg. 9. HD. 20.9.2004, E.2004/4481, K.2004/19426).

Sağlık sebeplerine ilişkin işçinin haklı nedenle feshinde bir diğer konu ise İş Kanunu'nun 24/I b alt bendinde ele alınan; işçinin sürekli olarak yakından ve doğrudan buluşup görüştüğü işveren yahut başka bir işçi bulaşıcı veya işçinin işi ile bağdaşmayan bir hastalığa tutulması durumudur.

Burada "bulaşıcı" hastalıktan kastedilen işçinin sağlığı ve yaşayışı için tehlikeli olacak ciddi bir hastalığın olmasıdır. Bulaşıcı hastalıktan kastedilen "nezle" ve "grip" gibi hayati tehlikesi olmayan bulaşıcı hastalıklar değildir (Süzek, 2017, s. 647). Buna karşın,

akıl sağlığı, sar'a, tüberküloz, kronik şizofreni gibi hastalıklar Yargıtay tarafından bildirimsiz fesih hakkı veren hastalıklar olarak kabul edilmektedir (Yarg. 9 HD., 18.09.1997, 2832/3140).

3.1.1.1.1.2. Ahlak ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri

İş Kanunu'nun 24/II a alt bendine göre, işveren iş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek veya sözler söylemek suretiyle işçiyi yanıltırsa, işçinin iş sözleşmesini haklı sebeple fesih hakkı doğmaktadır. Burada sözleşmede belirtilen çalışma yeri, ücret miktarı, yemek verileceği, lojmanda konaklanmasının sağlanacağı gibi esaslı konularda işverenin işçiyi yanıltması durumudur (<http://www.selcukener.av.tr/tag/esasli-noktalar/>).

İş Kanunu'nun 24/II b alt bendine göre, işveren işçinin veya aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa iş sözleşmesini feshetme hakkı doğmaktadır. Yarg. 9 HD., 16.12.2008 E.2007/26126, K.2008/33762 kararına göre şeref ve namusa dokunacak söz ve davranışlar fiilinin işveren veya işveren vekili tarafından gerçekleştirilmiş olması fark doğurmamaktadır.

İş Kanunu'nun 24/II c alt bendine göre ise, işveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendiren, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa işçinin bildirimsiz fesih hakkı doğmaktadır. Burada da görülmektedir ki işverenin sadece işçiye karşı değil işçinin aile üyelerinden birine karşı bulunması da haklı nedenle fesih hakkını doğurmaktadır (Önder, 2011, s. 64).

İş Kanunu'nun 24/II d alt bendine göre, işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmaması da işçi tarafından haklı fesih hakkı doğurmaktadır. Günümüzde işyerlerinde daha yaygın olarak ortaya çıkan psikolojik tacize uğrayan işçi de iş akdini haklı nedenle feshedebilmektedir (Süzek, 2017, s. 649-650)

İş Kanunu'nun 24/II e alt bendine göre, İşveren tarafından işçinin ücreti kanun hükümleri veya sözleşme şartlarına uygun olarak hesap edilmez veya ödenmezse işçinin haklı nedenle fesih hakkı doğmaktadır. Ücret kavramı geniş anlamda ücret olduğu ve ikramiye, prim, yakacak yardımı, giyecek yardımı, fazla mesai, hafta tatili, genel tatil gibi alacakların da ödenmemesi de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Yarg. 9.HD., 25.03.2008 tarih, E. 2007/31708, K. 2008/6384).

İş Kanunu'nun 24/II f alt bendine göre ise, ücretin parça başına veya iş tutarı üzerinden ödenmesi kararlaştırılıp da işveren tarafından işçiye yapabileceği sayı ve tutardan az iş verildiği hallerde, aradaki ücret farkı zaman esasına göre ödenerek işçinin eksik aldığı ücret karşılanmazsa yahut çalışma şartları uygulanmaması durumunda işçi lehine haklı nedenle fesih hakkı doğmaktadır.

3.1.1.1.3 Zorlayıcı Sebepler

İşçinin çalıştığı işyerinde bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektirecek zorlayıcı sebepler ortaya çıkması durumdur. Zorlayıcı nedenler; yangın, deprem, su baskını, toprak kayması, ham maddenin temin edilememesi gibi durumlar olarak gösterilebilir. Burada önemli olan zorlayıcı nedenin, önceden görülemeyen, kaçınılması mümkün olmayan, dıştan gelen bir olay olması gerekliliğidir. Bu hüküm kapsamında işçi lehine fesih hakkı doğabilmesi için zorlayıcı nedenin işyerinde ortaya çıkması ve bu nedenin işyerinde çalışmayı bir haftadan fazla süre ile durdurması gerekmektedir (Önder, 2011, s.187).

3.1.1.2.Kurumsal ve Kişisel Gerekçeler

İşçinin yasal olarak haklı nedenle fesih haklarının olmasının yanı sıra kurumsal ve kişisel kararları sebebiyle işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan sebepler de vardır. Kurumsal gerekçeler; iş ve çalışan uyumunun olmaması, çalışma koşullarına bağlı memnuniyetsizlik, şirket içerisinde gelişim olanaklarının iyi olmaması, ücret ve sosyal yardımların yeterli olmaması, yönetici ve iş arkadaşları ile yaşanan sorunlar başlıkları altında incelenmektedir. Bir de kurumsal gerekçelerden ziyade ailevi sebepler, taşınma, sağlık sorunları, askerlik, emeklilik, evlilik, kendi işini kurma, hamilelik gibi kişisel gerekçelerle işten ayrılma durumu ele alınmaktadır.

3.1.1.2.1.İş ve Çalışan Uyumu

Günümüzde, işletmeler çevrenin dinamik doğası nedeniyle birçok zorlukla karşı karşıyadır. Bir işletmenin önündeki en büyük zorluklar, sürekli değişen ve gelişen çevre ile başa çıkmak, rekabet halinde kalarak başarıya ulaşmanın yanında çalışanlarının da memnuniyetini yüksek tutmaktır. Çalışanların verimliliğini, etkinliğini, işe devamlılıklarını artırmak için çalışma koşulları iyileştiren ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilen işletmeler başarıya ulaşabilmektedir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015, s. 717). Çalışma koşullarına ve işletme kültürüne uyumlu çalışanların istihdam edilmesinin yanında bu şartların devamlılığının sağlanması da gerekmektedir.

Bireyin çalıştığı işletme ve yaptığı iş ile olan uyumu mevcut istihdamın korunmasında ve örgütün genel başarısının artırılmasında kilit bir öneme sahiptir. Birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu, kişilerin sergileyeceği iş tutumlarında belirleyici rol üstlenmektedir (Kılıç ve Yener, 2015, s. 161; Çetin ve Türkkanlı Girgin, 2020, s.162-177). Bu uyumun olmaması, iş verimine doğrudan etkili olabileceği gibi işten ayrılma niyetinin de zamanla ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer önemli konu ise çalışanların yaptığı işten tatmin olmamasıdır. İş tatmini; çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı işyeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkmakta olup memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 254). İş tatmini çalışan verimliliği işe yabancılaşma, çatışmalar, iş kazaları ve işten ayrılma kararı noktasında yakın ilişkiye sahip olup, işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir (Kök, 2006, s.294; Sökmen ve Sezgin Ceyhun, 2017, s. 240).

Özellikle iş tatminsizliği zamanla işe yabancılaşmayı doğuracak ve çalışanın kendini işletmenin bir üyesi olarak kabul etmemesiyle karşılaşılacaktır (Başaran, 1998, s. 208). Bu durumda da eğer çalışan işten ayrılma kararı almazsa verim düşecek, mevcut düzenin de bozulmasına sebebiyet verebilecektir. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda örgütsel davranış geliştirme ve verimlilik artışının sağlanması açısından önemli bir faktör olarak ele alınmış (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.125) ve işten tatmin olan çalışanların aynı işte çalışma eğilimlerinin, tatmin olmayanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür (Silah, 2005, s. 124).

İşten ayrılmaların bir sonucu olan çalışan devir oranları, gönüllü ayrılma boyutunda incelendiğinde, işe bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yönetici ile olumsuz ilişkiler, işe olan bağlılığı doğrudan etkilemekte ve bir bakıma işten ayrılma eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir değerlendirmede birey, duygusal uyumsuzluk yaşadığı iş ve iş ortamı özelliklerini gözden geçirmektedir (Çakır, 2001, s. 178). Kurumsal bağlılığın ve çalışanların aidiyet duygusunun önem kazandığı günümüz koşullarında, iş yükünün kritik bir role sahip olduğu da unutulmamalıdır. Nitekim ağır iş yükünün işletmeye bağlılığı anlamlı biçimde etkilediği ve iş yükünün yoğunlaşması sonucu işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmektedir (Jones vd., 2007, s. 668). Özellikle artık çalışma yaşamına giriş yapmaya hazırlanan Z kuşağının aidiyet duygularının az ve çabuk vazgeçme huylarının olması da işletmelerin standart sistemlerinde bu kişileri bünyelerinde tutmalarının zorluğunu beraberinde getirmektedir. Çünkü bu kuşak para kazanmanın yanında, iş tatminine önem vermekte ve çalışırken eğlenebildikleri sürece işe devamlılıkları sağlanabilmektedir (Taş vd., 2017, s. 1033-1034). İşletmelerin bu noktada önlemler alması ve işletmede çalışan mevcut kuşakların bu yeni kuşağa uyumunun sağlanması için eğitimlerle çalışanların bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

İşe bağlılığı yüksek olduğu halde işten ayrılma niyeti besleyen tecrübeli çalışanlarını kaybetmek istemeyen işletmelerin; iş tatminini sağlayacak biçimde yönetim ve kurum desteği kültürünü yaygınlaştırması ve iş yükü sorununa çözüm getirecek stratejiler belirlemesi gerekmektedir (Duxbury ve Halinski, 2014, s. 671)

İşletmeler çalışma koşullarında yaşanan sıkıntılar ve ağır iş yüküne sebep olan etkenleri sürekli olarak gözlemleyerek, bu etkenleri uygun biçimde ortaya koyarak çalışanların stres seviyesinin azaltılmasına ve onların bağlılığını arttırılmasına katkı sağlamalıdır. Böylece birçok işletmenin sorunu olan işten ayrılmaların önüne geçilebilir (Firth vd., 2004, s. 177). İş yükünün yoğunlaşması, fiziksel zararları da gündeme getirebilmekte ve bu zararlar kapsamında hem kas-iskelet sistemi hastalıkları hem de iş kazası risklerinden söz edilebilmektedir (Denton vd., 2003, s. 68).

İş yeri çalışma ortamında bir çalışanda bile iş stresinin yaşanması aynı ortamda görev yapan kişileri etkileyebilmekte ve tüm çalışanların iş sağlığını etkileyerek kazalara yol açabilmektedir (Aytaç, 2009, s.1). Bu bağlamda göreve yönelik talepler ve zihinsel iş yükünün doğru biçimde ölçülerek analiz edilmesi, eğitim planlarının yapılması, personel seçimi ve iş tasarımı süreçlerinin icra edilmesinde birçok fayda sağlamaktadır. Böylece stres düzeyi ve hata oranları düşürülebilmekte ve iş kazası riskleri azaltılabilmektedir (Rubio vd., 2004, s. 81).

Stres, örgütsel kaynaklı dış uyaranlar nedeniyle çalışanlarda meydana gelen olumsuz fizyolojik, biyolojik ve psikolojik değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Kılıç vd., 2013, s. 72). Bireylerin stresli bir ortamda çalışmaları onları her şekilde etkilemektedir. Stresle iç içe çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Böyle bir ortamda çalışan bireylerin çalıştıkları yer hakkındaki görüşleri de olumsuz olmaktadır. Bu durumda çalışanların iş doyumunu ve örgütlerine duydukları bağlılıklarında azalma, tükenmişlik, verimliliklerinde düşüş ve son olarak işten ayrılma niyetinde artış olmaktadır. Farklı meslekler üzerinde iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetinin iş stresinden kaynaklandığı kanısına varılmıştır (Yenihan vd., 2014, s. 41; Çetin ve Akyelli, 2020, s.47).

İşe alım sürecinde, işe alınacak adayın bilgi ve yeteneklerine uygun işte istihdam edilmesi çok önemlidir. Bu noktada görüşmecinin adayı doğru bir şekilde değerlendirmesi ve iş gereklerine uyumunun irdelemesi gerekmektedir. İş gerekleri; işin kabul edilebilir bir seviyede yerine getirilmesi için gereken bilgi, beceri ve yeterliliğidir. Bu noktada çalışan ve işin uyumunda söz edilebilmekte, bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındaki ya da bireyin istekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilmektedir (Sekiguchi, 2004, s. 184).

Çalışanın işin gerektirdiğinden daha az yetki ve sorumluluğa sahip olması ve karar alma yetkisinin olmaması gerek işlerinin yürütümünde gerekse zamanla işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olacaktır. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili inisiyatif verildiğinde, çalışma şekillerini kendileri belirleyecek bu durumda da kurumun kendilerine güven duyduğunu ve değer verdiğini hissedeceklerdir. Bu durum örgütle bağlarını güçlendirmekte ve bağlılıklarını gösterme ihtiyacını doğuracaktır (Miao vd., 2013, s. 3275).

Çalışma saatleri de çoğu zaman iş-aile yaşam dengesi için önemli olmakta ve işten ayrılma niyetini de doğrudan etkilemektedir. Örneğin; vardiya saatlerinin değişimi, çalışma saatlerine uyumu etkileyebileceği gibi daha önce vardiyalı çalışmamış birinin bu düzende işe alınması risk oluşturabilmektedir. Yeni işe başlayan biri için işletmeye uyum yeterince zor iken vardiyalı çalışma düzeni veya farklı çalışma saatlerine uyum göstermesi de zor olabilmektedir. Yapılan araştırmalarla örgüte uyum sağlamanın işte devam etme niyeti, değersel bağlılık ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu da görülmektedir (Angel ve Perry, 1981, s. 9; Arı Sağlam vd., 2010, s.161).

3.1.1.2.2.Çalışma Koşulları

Çalışma yaşamı, çalışma koşullarından oluşmakta, bu anlamda çalışma yaşamının kalitesi ya da insana ne kadar uygun olduğu, bu koşullar çerçevesinde belirlenmektedir. Çalışma yaşamının kaliteli olması, aynı zamanda çalışanın iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve iş-yaşam dengesinin optimal seviyede olmasını da anlatmaktadır (Tınar ve Ulusoy, 2017, s. 115). Çalışanların fiziksel çalışma koşulları iyileştirilmeli ve önlemler alınmalıdır.

Çalışma yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999, s. 60). İş tatmini ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Ofislerde verimli bir çalışma elde edilebilmesi için çalışma koşulları iyileştirilmeli ve ofis ergonomisine dikkat edilmelidir. Yetersiz aydınlatma, gürültü, az ya da çok ısı ve hava akımı gibi fiziksel koşullar çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Göral, 2006, s. 115). Günümüzde ofislerde çalışma istasyonlarının oluşturulması ile küçük alanlarda birçok kişinin çalışması söz konusu olmakta ve birçok çalışan gürültüden rahatsız olup kulaklıkla çalışma gerçekleştirmektedir. Bu durum ilerleyen süreçte ciddi rahatsızlıklar doğurabilmektedir.

Çalışanların içinde bulunduğu olumsuz durum ve çalışma koşulları çalışanların iş ve yaşam doyumlarında azalmalara neden olmaktadır. İş ve yaşam doyumunda görülen azalmalar gerek örgüt, gerekse çalışanlar açısından maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır (Çevik ve Korkmaz, 2014, s. 128). İş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması ve ergonomik çalışma sahalarının oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar çalışma koşullarından daha az etkilenip, daha az yorulacak ve bu durum özel yaşamlarına olumlu olarak etki edecektir. Ayrıca işletmenin iş sağlığı ve güvenliği noktasında yapmış olduğu iyileştirmeler çalışanın kendini değerli hissetmesine ve aidiyet duygusunun da yükselmesinde etkili olabilmektedir.

Çalışma koşullarında ele alınması gereken bir önemli konu da fazla mesailerdir. Fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Çalışma saatlerinde veya çalışma günlerinde gerçekleştirilecek iyileştirmeler çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans, 1973, s. 122).

3.1.1.2.3. Gelişim Olanakları

Kariyer planlaması, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Uzun, 2007, s. 14). Çalışanlar kendilerini geliştiremediği ya da yükselme şansı göremediği işletmelerde uzun soluklu çalışmak istememektedir. Pek çok çalışanın yükselme fırsatı bulamadığı için örgütten ayrıldıkları yadsınamaz bir gerçektir. Bu duruma özellikle küçülmeye veya yeniden yapılanmaya giden örgütlerde sıkça rastlanmaktadır. Küçülme veya yeniden yapılanmada orta düzey yönetim kademesini elimine edip, pek çok kalifiye çalışanın ilerleme imkânları engellenmektedir. Bununla birlikte teknoloji ve yeni bilgisayar sistemlerine yönelim de örgütlerin daha az çalışanla üretimin artırılabilceğinin farkına varmalarına yol açabilmektedir (Aydın, 2007, s. 9).

Bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı örgütlerde çalışması ya da aynı örgütte farklı düzeylerde görev yapmasına kariyer hareketliliği denmektedir. Kariyer hareketliliğinde sürekli yükselmek amaç edinmektedir (Aytaç, 2005, s. 13). Terfi ve görev değişikliklerinin adil olarak değerlendirilmesi işletme imajı ve çalışanların aidiyet duygusu için çok önemlidir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem

örgütün başarısı artmakta, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 142).

Çalışma yaşam kalitesinin alt bileşenlerinden olan adil ücretlendirme, terfi olanakları, kişisel becerilerin geliştirilmesine imkan sağlayan eğitim ve geliştirme programları ile iyi bir performans değerlendirme sistemi, işgörenleri tatmin etmenin yanında onların örgüte bağlılıklarını da pekiştirmektedir (Salleh vd., 2012, s. 706). Verilen eğitimlerin mesleki gelişime katkısının olması ve çalışanın sürekli gelişimine odaklanmış bir şirket kültürü günümüzde daha fazla tercih edilmektedir.

3.1.1.2.4. Ücret ve Sosyal Yardımlar

Ücret, personelin emeğini, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, işletmenin kar ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen ürünün satışı beklenmeksizin, işverence çalışana ödenen bir bedeldir (Zaim, 1992, s. 153). Çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Maddi güdüleyiciler de büyük bir öneme sahiptir çünkü bu çalışanın yaşamını doğrudan etkileyen bir durumdur. Çalışanın aldığı ücretin işin gereklilikleriyle, kendi yetenek ve deneyimleriyle ve toplumsal ücret standartlarıyla örtüştüğüne inandığı oranda iş doyumunu sağlanabilecektir. Önemli olan şirketin ücret ve sosyal yardımlar noktasında adil davranıp davranılmadığının değerlendirilmesidir. Çalışanın, ödül dağılımının adil yapıldığına olan inancı iş doyumunu artırabilir (Solmuş, 2004, s. 195-197).

Etkili bir ücret ve maaş yönetimi için hassas bir ödeme programının ve politikalarının oluşturulması gerekir. İşverenler çalışanların işteki beceri ve eforu ile eşit ücret ödenmesini uygun bulurken, çalışanlar işte yaptıkları katkıya uygun olarak bir ücret istemektedir (Torrington ve Hall, 1991, s. 571). Bu durum da insan kaynakları açısından personeli yetiştirmek veya bulup atamak kadar, personeli kadrosunda tutabilmenin önemi ön plana çıkmaktadır (Kalkandelen, 1972, s. 135). Bu durumda ücret çok hassas bir unsurdur. Ücret politikasının adaletli ve diğer işletmeler ile rekabet edilebilir bir düzeyde tutulması çok önemlidir. Ücretler bir organizasyonda personel davranışlarını motive edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte de devamını sağlayacak düzeyde olmalıdır. Bu sebeple, iyi performans, deneyim, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir (Işık, 2006, s. 38). Çalışanlarının neden işten ayrıldığına ilişkin 135 işverenin doldurduğu anketlerle analiz edildiği bir araştırmada insan ilişkileri becerileri işverenlerin aradığı en önemli beceriler olarak ifade edilmiş ve çalışan devir hızının önemli bir nedeni maaş olarak belirtilmiştir (Chan ve Kuok, 2011, s.421).

3.1.1.2.5. Yönetici ve İş Arkadaşları ile Yaşanan Sorunlar

Yönetici ve iş arkadaşları ile yaşanan sıkıntılar çalışanın işten ayrılma kararı almasında ve iş verimliliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu noktada işyerinde mobbingi belirli bir neden üzerinden ele almak zordur. Birçok faktör mobbinge neden olabildiği gibi nedensiz bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Ortada hiçbir şey yokken kişilerin psikolojisinden kaynaklanan rahatsızlıklardan ya da mağdurun kişiliği de bu durumun oluşmasına neden olabilmektedir. İşyerinde gerçekleşen yönetimsel değişiklikler, yönetim de yaşanan sorunlar da mobbing oluşumunu gerçekleştirecek ortamı

oluşturabilmektedir. Kişisel nedenler ile birlikte hem mobbinge maruz kalan mağdurun hem de mobbing uygulayanın kişiliği ve psikolojisi incelenmelidir (Şen, 2017, s. 180; Çetin ve Bağcı Kurt, 2016, s.32-34). Rekabet ortamı gerek çalışma arkadaşları gerekse çalışanlar ile yönetici arasında sorunların yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte bu durumda işi terk etmelerine yol açmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986, s. 197). Bir diğer açıdan ise yöneticinin işle ilgili konularda çalışanlara destek olmaması, adil davranmaması, yeterli iletişim kuramaması, aşırı denetleyici ya da aşırı serbest davranışları çalışanı motivasyonunu etkilemekte ve çalışanı işten uzaklaştırmaktadır.

İş ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan bir çalışanın işten ayrılması kurumsal açıdan istenilen bir durumken, işinde uzman ve eğitilmiş çalışanların işten ayrılması ise istenmeyen bir sonuçtur (Arı Sağlam vd., 2010, s. 146). Bu noktada üst yönetimin belirli dönemlerde çalışanlarda alacağı geri bildirimler ile sıkıntı yaşanan noktalar saptanmalı ve önlemler alınmalıdır.

Güçlü bir şirket için, şirket içi iletişimin de kuvvetli olması şarttır. Sadece kendi departmanı içerisinde değil diğer birimlerle sağlıklı ilişkiler kurulması işlerin yürütülmesini, verimliliği ve çalışma huzurunu da beraberinde getirecektir.

3.1.1.2.6. Kişisel Kararlar

Hem iş hem de aile hayatına dair önemli görev ve sorumlulukları olan insanların gün geçtikçe sayılarının artması, iş ve aile hayatları arasındaki bağımlılığın da araştırılmasını gerekli hale getirmektedir (Adak, 2007, s. 139). Örneğin bireyin, çalışan olarak iş gören ya da işveren oluşu, aile ferdi olarak eş, anne/baba, çocuk gibi roller üstlenmiş olması halinde her iki rolün de icrası için harcaması gereken belli bir zaman ve enerji nedeniyle bir çatışmanın yaşanmasını söz konusu kılmaktadır (Çuhadar, 2008, s. 266).

Kadın çalışanların özellikle evlilik ve hamilelik sonrasında yaşadığı sıkıntılar sonrasında işten ayrılma kararı verdikleri sıklıkla görülmektedir. Özellikle cam tavan sendromu da kadın çalışanların işten ayrılma davranışlarının ardında yer alan temel ve önemli konulardan biri olarak değerlendirilmektedir (Kurtaiş, 2019, s. 34-35). Bunlar dışında başka bir yere taşınma ile gerek ailesel gerekse çalışanın bireysel sağlık sorunları ile askerlik, emeklilik ve kendi işini kurma isteği benzeri kişisel değişkenler de işten ayrılma niyetine etki eden sebepler olarak sıralanabilir.

3.1.2. İşten Çıkarma Kararı ve Sebepleri

İşten çıkarmalar; personel bakımından istem dışı gerçekleşen ve arzu edilmeyen durumlardır. İşçinin çalışma borcunu sözleşme şartlarına uygun yerine getirmemesi, devamlılık gösteren sağlık sorunları, mesleki yetersizlik, ahlak ve iyi niyete aykırı davranışlar, işe devamsızlık, performans düşüklüğü gibi işçiden kaynaklanan nedenler olabildiği gibi işinin verimi ya da davranışlarıyla ilgili olmayan işletmeden ya da genel ekonomik durumdan kaynaklanan nedenler de işten çıkarma kararında etkili olabilmektedir (Korkmaz ve Özkara, 2012, s. 209).

İşten çıkartılanlar da gönüllü işten ayrılanlar gibi iş ortamında, iş ile çalışma arkadaşları ile ya da yöneticileri ile uyum sorunları yaşayanlar olabileceği gibi ekonomik koşullar nedeniyle işveren tarafından verilen bir kararla işine son verilenler de olabilmektedir (Çakır, 2001, s. 177).

İş ilişkisi 3 şekilde sonlandırılmaktadır. **İlki**, sürecin kendiliğinden sona ermesidir. Bunlar; işçinin ölümü, sözleşmenin yapısı gereği kendiliğinden sonlanması, sözleşmenin geçersizlik nedeniyle sonlanması gibi durumlardır. **İkincisi**, iş sözleşmesinin işçi tarafından sona erdirilmesi halidir ki; işçi iş sözleşmesini kendi kişisel kariyer ya da başkaca bir nedene dayalı olarak sona erdirebildiği gibi, işverenin kendisine karşı ahlak ve iyi niyet kurallarına uygun olmayan davranışlarda bulunması sebebiyle de sonlandırabilmektedir. Ayrıca sağlık nedenlerine ya da zorlayıcı nedenlere bağlı olarak son verebilmektedir. **Üçüncüsü** ise işveren tarafından iş ilişkisinin sonlandırılmasıdır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nda iş sözleşmesinin işveren tarafından sonlandırılmasına ilişkin düzenlemeler md.17, md.18 ve md.25'de ele alınmakta, feshe neden olan olayın içeriğine göre de sonuçları farklılaşmaktadır (Korkmaz ve Özkara 2012, s. 209-210).

3.1.2.1. İşverenin Geçerli Sebep ile İş Sözleşmesini Feshetmesi

4857 sayılı iş kanunumuzda iş güvencesi 158 sayılı ILO sözleşmesi esas alınarak düzenlenmiştir. 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nin 2. maddesinde sözleşme hükümlerinin tüm ekonomik faaliyet alanlarına ve iş sözleşmesi ile çalıştırılan tüm işçilere uygulanacağı öngörüldüğü halde, 4857 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesi hükümlerinin sadece bu Kanun kapsamında olan işçilere uygulanacağı kabul edilmektedir (Göktaş, 2008, s. 16-17).

4857 sayılı yasanın 18. maddesinde belirtilen “geçerli sebep” geniş kapsamlı bir kavram olduğu için kavrama objektif ölçülere uygun bir içerik kazandırılmıştır (Özmen, 2003, s. 52-53). 4857 sayılı İş Kanununun 18. Maddesine göre; “Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.”

Feshin geçerli bir sebebe dayandırılmasının ardından personele fesih tebliğinin; yazılı yapılması, açık ve kesin olarak bir sebebin gösterilmesi gerekmektedir, burada örnek olarak, performans değerlendirmeleri, raporlar, olaylarla ilgili yazılı ifade ve tutanaklar gösterilebilir. Ayrıca işçinin hakkındaki iddialara karşı savunması alınmadan işçinin davranışı veya verimi ile ilgili sebeplerle feshedilemeyeceği öngörülmektedir (Yarg. 9.HD.,6.9.2004, E.2004/623, K.2004/420; Yarg. 9. HD., 27.09.2004, E.2004/5522, 2003/19993)

3.1.2.1.1. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sebepler

Keser (2013, s. 261) işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepleri aşağıdaki örneklerle açıklamıştır;

- İşçinin ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması,
- Gösterdikleri niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olması,

- İşe yoğunlaşmasının giderek azalması,
- İşe yatkın olmaması,
- Öğrenme ve kendini geliştirme yetersizliği,
- Sık sık hastalanması,
- Çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalığa yakalanması,
- Uyum yetersizliği göstermesi gibi haller gösterilmektedir.

İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli sebepler arasında en çok mahkeme kararına konu olanlardan biri **işçinin hastalığı** nedeniyle yetersiz hale gelmesi durumudur. Hastalığa ilişkin iki durum söz konusudur. Bunlardan birincisi “sık sık hastalanma” ikincisi ise “çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık” tır. İşçinin sık sık hastalanmasına bağlı geçerli sebebin oluşmasının temelinde işçinin hastalanmasından daha çok işçinin hastalığı nedeniyle sık sık devamsızlık yapması vardır (Baysal, 2011, s. 45).

Bir diğer neden ise **işçinin performansının** düşük olmasına bağlı fesih işleminin gerçekleştirilmesidir. Verimi düşen bir işçinin iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için performans düşüklüğünün nedenlerinin ve sonuçlarının işverence analiz edilmesi, işçiye bu durumu düzeltmesi için olanak verilmesi gerekmektedir (Kar, 2008, s. 357). İş sözleşmesinde, işyeri personel yönetmeliği, kurumsal çalışma ilkeleri veya işyerine özgü performans değerlendirme kriterlerinde yer alan işçinin verimliliği ile ilgili beklentilerin karşılanmaması halinde de geçerli sebeple fesih uygulanabilecektir (Yarg. 9. HD. 08.04.2008 E. 2007/27829, K. 2008/7831; Yarg. 9. HD. 18.03.2008 E. 2007/27584, K. 2008/ 5327; Yarg. 9. HD. 09.03.2009 E. 2008/20570, K. 2009/6142). Buna bağlı olarak şirkette uygulanacak performans değerlendirme sisteminin doğru bir şekilde oluşturulması ve yönetilmesi önem arz etmektedir. Performans değerlendirme sisteminde eşitlik ilkesi göz önünde bulundurulmalı ve aynı işi yapan tüm çalışanlara uygulanması gerekmektedir.

İşçi iş görme edimini yerine getirebilmesi için bazı durumlarda resmi makamlardan veya özerk kurumlardan alınmış bir ehliyetle ya da izne ihtiyaç duymaktadır. İşçinin sahip olması gereken izin ve ehliyetler işçinin yaptığı işe göre değişecektir. Bu konudaki en tipik örnek şoförlük yapılabilmesi için araç ehliyetine sahip olma zorunluluğu vardır. Bir diğer örnek olarak özel güvenlik sertifikaları, teknik bakım servislerinde çalışanlar için çalıştıkları alandaki bilgilerinin güncelliğini gösteren belgeler, çeşitli alanlarda çalışan işçilerden alınması gereken zorunlu sağlık raporları gösterilmektedir. **İşçilerin gerekli ehliyet ve izinlere sahip olmamasının** sonuçları hem kendi açısından hem işveren ve işyeri açısından doğacaktır. Bir diğer yetersizlik konusu olarak da evlilik ve boşanmalar ele alınmıştır. **Evliliğin yetersizlikten kaynaklanan geçerli sebep** oluşturabilmesi ancak evlenilen kişinin rakip işletmelerde çalışıyor olması ve bu nedenle işçinin çalıştığı işletme sınırlarının rakip işletme tarafından ele geçirilme ihtimali olması halinde, istisnai olarak gündeme gelebilir. Aynı işyerinde çalışan iki işçinin boşanması halinde de boşanma fesih için geçerli veya haklı bir neden oluşturmayacaktır. Ancak boşanma sonrasında boşanan işçilerin her ikisinin veya birinin, işyerinde **boşanmadan dolayı, işyeri düzeninde aksaklıklar** yaratacak şekilde

sorunlar yaratması halinde, davranıştan kaynaklanan haklı ya da geçerli sebep söz konusu olabilecektir (Baysal, 2011, s. 102-118).

3.1.2.1.2. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Sebepler

İşverenin iş sözleşmesinin bildirimli feshinde “geçerli sebep” olarak kabul edilebilecek işçi davranışları, işyerinin normal işleyişini bozan, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen ve işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen türden davranışlar olarak kabul edilmektedir (Yarg. 9. HD. 05.05.2008 E. 2007/35834/11440).

Keser (2013, s. 266) davranışlardan kaynaklanan geçerli sebepleri en geniş anlamda aşağıdaki gibi incelemiştir.

- İşverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratma,
- İşyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma arkadaşlarından borç para istemek,
- Arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak,
- İşini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek,
- İşyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek,
- İşin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak,
- Sık sık işe geç gelmek,
- İşini aksatarak işyerinde dolaşmak,
- Amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek, sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişmek,
- İşveren, işveren vekilleri ve işçiler hakkında işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde dedikodu yapmak,
- İşverenin kapısını dinlemek,
- İş yerinde iş güvenliğini tehlikeye düşürmese de işverenin yönetim hakkına dayanarak işyerinin belirli bölümlerinde koyduğu sigara içme yasağına uymamak,
- İşyerinde iş güvenliğini tehlikeye düşürmese de iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymamak,
- Kanunen yapılması gerekli doktor muayenesine itiraz etmek,
- Çalışma saatleri içinde işiyle doğrudan ilgisi olmayan kitap, gazete veya dergi okumak,
- Çöpleri veya faydalı atıkları işverenin ayırdığı yerlerden başka yerlere dökmek,
- İşyeri giriş çıkışlarında onur kırıcı olmayan üst- baş aramalarına karşı koymak,
- İş arkadaşlarını, psikolojik, duygusal ve davranışsal şekilde rahatsız etmek, aşağılamak,
- İşveren tarafından verilen/sağlanan eğitimlere katılmamak,
- Yeni iş yöntemlerini öğrenmekten kaçınmak,
- Diğer işçilere cinsel taciz niteliğinde olmamakla birlikte uygunsuz sayılabilecek davranışlarda bulunmak,
- Müşterilere saygısız ve nezaketsiz davranmak,
- Kötü şakalar yapmak,

- Kavgaya karışmak,
- İnterneti özel amaçlı kullanmak,
- İşyerine ait araç gereçleri özel amaçlı kullanmak,
- İşverene 30 günlük ücretinden daha az olmak koşulu ile zarar vermek
- İzinsiz amirin ve iş arkadaşlarının özel belgelerini incelemek, bilgisayarını kullanmak,
- Müşterilerin haklı şikâyetlerine yol açmak,
- İstirahat raporunu zamanında işverene ulaştırmamak,
- Hastalık sürecini uzatacak davranışta bulunmak,
- İşverenin haberi olmadan işveren vekilinin eşinin aynı konuda bir şirket kurması,
- İşçi ile işveren ilişkisinin işin niteliği gereği sıkı bir güveni gerektirmesi halinde işverenden habersiz yeni iş araması gibi sebepler örnek olarak gösterilebilir.

3.1.2.1.3 İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekerinden Kaynaklanan Sebepler

İşletme gereklerine bağlı fesihte, işverenin istihdam fazlalığını objektif nedenlere dayandırmalıdır. Çalışma olanağının sürekli ve kesin olarak ortadan kalkması durumunda işverenin kararı bir irade ve istek beyanı olacak ve iş güvencesi açısından bir anlam taşımayacaktır (Kar, 2008, s. 104). Bu durumda da işletme gereklerinden kaynaklı gerekçeler ortaya çıkmayacaktır.

İş Kanunu'nun 18. Maddesinin gerekçesinde; işletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebeplerin; işyerinin dışından veya içinden kaynaklanan sebepler olabileceği belirtildikten sonra **işyeri dışından kaynaklanan sebeplere;**

- Sürüm ve satış olanaklarının azalması,
- Talep ve sipariş azalması,
- Enerji sıkıntısı,
- Ülkede yaşanan ekonomik kriz,
- Piyasada genel durgunluk,
- Dış Pazar kaybı
- Hammadde sıkıntısı gibi sebepler gösterilirken,

İşyeri içinden kaynaklanan sebepler ise;

- Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması,
- İşyerinin daraltılması,
- Yeni teknolojinin uygulanması,
- İşyerlerinin bazı bölümlerinin kapatılması,
- Bazı iş türlerinin kaldırılması gibi sebepler gösterilmiştir (Keser, 2013, s. 269-270).

3.1.2.2. İşverenin Haklı Sebeple İş Sözleşmesini Feshetmesi

İşverenin haklı nedenle derhal fesih sebeplerinde “sağlık sebepleri”, “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri”, “zorlayıcı sebepler” ve “işçinin gözüaltına

alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17. Maddedeki bildirim sürelerini aşması hali” olarak 4 başlıkta ele alınacaktır.

3.1.2.2.1.Sağlık Sebepleri

İşveren 'in sağlık sebebine dayanarak işçinin sözleşmesine son vermesinin temelinde işçinin hasta olması değil, iş görme borcunu ifa edememesi yani devamsızlığı yatmaktadır. Ayrıca hastalığın veya sakatlığın işçinin kusuruna dayanıp dayanmamasına göre farklı düzenlemeler getirilmiştir (Arslan, 2011, s. 24-25).

İşçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yakut içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa veya sakatlığa uğraması halinde, bu sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına 3 işgünü veya bir ayda 5 iş gününden fazla sürmesi işverene haklı nedenle fesih hakkı sunmaktadır. Ayrıca işçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olması ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğu sağlık kurulunca saptanması durumunda da haklı fesih hakkı doğmaktadır (Keser, 2013, s. 301).

3.1.2.2.2.Ahlak Ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller Ve Benzerleri

İş Kanunu'nun 25. maddesinin 2. bent düzenlemesinde “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallerle ve benzerleri” nedeniyle iş sözleşmesinin haklı nedenle fesih sebepleri düzenlenmiştir.

İş Kanunu'nun 25/II bendinin a alt bendi uyarınca “İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması” hali haklı nedenle derhal fesih sebebidir. Buna örnek olarak şoför olarak işe alınacak bir işçinin sürücü belgesi olmadığını veya yetkili makamlarca bu sürücü belgesine el konulduğu halde bu durumu işverene bildirmemesini gösterebiliriz. Bir diğer örnek ise; çok ileri düzeyde yabancı dil bildiğini belirterek işe giren bir işçinin işvereni yanıltması hali, işin ileri derecede yabancı dil bilgisi bilinmesini gerektirip gerektirmemesine göre haklı nedenle fesih ya da geçerli nedenle fesih sebebi sayılacaktır (Süzek, 2017, s. 703).

İş Kanunu'nun 25/II bendinin b alt bendine göre; “İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi veya davranışlarda bulunması yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnatlarda bulunması” işveren açısından haklı nedenle fesih nedenidir. İşçinin şeref ve namusa dokunacak sözleri işverenin yüzüne karşı veya arkasından söylemesi hakkında bir ayırım yapılmamıştır. İşçinin söz ve davranışlarının işyerinde yapılması da şart değildir. İş sözleşmesinin askıda olduğu sırada bile, (mevsimlik işçilerin çalıştırılmadığı dönemde, grev ve benzeri nedenlerle çalışılmayan durumlarda) işçinin bu madde hükmünde belirtilen nitelikteki davranışları haklı fesih sebebi olabilecektir (Çalık, 2005, s. 277).

İş Kanunu'nun 25/II bendinin c alt bendine göre, “işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde” işveren, iş sözleşmesini derhal haklı nedenle feshedebilir. İşverenin, işçilerini koruma ve gözetme yükümlülüğünün bulunması bu

madde hükmünün gerekçesini oluşturmaktadır. Bu madde ile iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedilebilmesi için cinsel tacizde bulunan işçi ile cinsel tacize uğrayan işçinin aynı işverenin işçisi olması ve işçinin eyleminin hukuki olarak cinsel taciz olarak nitelendirilmesi gerekir (Helvacılar Yeşilbaş, 2018, s. 43).

Cinsel taciz; istenmeyen, saldırgan, kasıtlı ya da tekrar eden küçültücü, diğerlerinin haklarına saygı göstermeyi ihmal eden ve onların iş performanslarını olumsuz etkileyen cinsel içerikli sözlü yorumlar, jestler ve fiziksel eylemler olarak tanımlanabilir (Aydemir, 2007, s.5). İşverenin otoritesine tabi işverenin başka bir işçisi veya ödünç aldığı işçi yahut işçilik dışı statüde memur, çırak, stajyer, sözleşmeli personel gibi çalışanlar bu maddede geçen “işçinin başka bir işçisi” sıfatında kabul edilmeli, bu kişilere yapılan cinsel taciz eylemi haklı fesih nedeni sayılmalıdır (Akyığıt, 2008, s. 1150).

3.1.2.2.3.Zorlayıcı Sebepler

İş Kanunu'nun 25/III bendine göre, işçiyi işyerinde bir haftadan daha fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması durumunda, bu sürenin bitiminde işveren iş sözleşmesini bildirimden önce olarak fesh edebilecektir.

Zorlayıcı sebep, kaçınılamayan, önceden öngörülemeyen ve önlenemez bir güçle dıştan gelen ve iş ilişkisini sekteye uğratan, olağanüstü bir olaydır (Çelik, 2010, s.264). Buna örnek olarak işçinin işine gidip geldiği köyün bulaşıcı bir hastalık nedeniyle karantinaya alınması ya da her gün işine gelip giderken kullandığı köprünün su baskını nedeniyle yıkılması gibi sebepler zorlayıcı sebepler arasında sayılabilecektir (Demir, 2009, s. 342).

3.1.2.2.4.Bildirim Sürelerini Aşan Zorunlu Devamsızlıklar

İş Kanunu'nun 25/III bendine göre, “İşçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17'nci maddedeki bildirim süresini aşması” durumunda işveren iş sözleşmesini bildirimden önce olarak fesh edebilecektir. Gözaltına alınmanın veya tutuklanmanın işyerinde veya işyeri dışında gerçekleşen bir suçtan dolayı gerçekleşmesi herhangi bir fark yaratmadığı gibi feshin sebebi işçinin gözaltına alınması veya tutuklanması değil, söz konusu bu hallerde işçinin devamsızlığının belirli bir süreyi aşmasıdır (Keser, 2013, s. 318).

3.2.Çıkış Mülakatı

Çıkış mülakatı sırasında; öncelikle işten çıkmak isteyen çalışanın, istifa dilekçesini iletmesi gerekmektedir. İşten çıkarılma kararı verilen personele ise bu kararın bildirilmesi gerekmektedir.

3.2.1.İşten Çıkma ve Çıkarılma Kararlarının Bildirimi

İşten ayrılmak isteyen çalışan istifasını İnsan Kaynakları birimine iletmekle yükümlüdür. Bildirim süreleri göz önünde bulundurulduğunda en kısa sürede dilekçesini iletmesi işten çıkışı için geçecek zamanın ihbar süresinde sayılmasında etkili olacaktır.

İşten çıkarılma kararı verilen personelin çıkış evrakları tebliğ gerçekleştirilmeden önce hazırlanmalıdır ve tebliğ sırasında personele imzalatılmalıdır.

3.2.2. Çıkış Mülakatının Gerçekleştirilmesi

İşten çıkma ve çıkarılma kararlarının bildiriminden ardından çıkış mülakatı aşamasına geçilmektedir. Burada daha önce oluşturulmuş çıkış mülakatı formu üzerinden görüşme gerçekleştirilmelidir. Çıkış mülakatları yüz yüze, telefon ile, kağıt - kalem ile ve online gerçekleştirilebilmektedir (Jadhav, 2017, s. 40-41).

Çıkış mülakatları isteğe bağlı gerçekleştirilecek mülakatlar olup zorunlu hale getirilmesi durumunda doğru geri bildirimlerin alınmadığı görülmektedir. Çıkış mülakat formunda işten ayrılma kararı almış ya da işten çıkışı gerçekleştirilecek personelin bilgilerinin yazılı olması gerekmektedir. Bu bilgiler; adı-soyadı, bölümü, bağlı olduğu yöneticisi, işe başladığı tarih ve işten çıkış tarihi olarak belirtilebilir.

Çıkış mülakat formunda, açık uçlu sorular sorulup, cevaplara ilişkin notlar alınabileceği gibi, çalışanların işten çıkışında etkili olan nedenlerin sıralanması ile en yakın gerekçenin işaretleneceği bir form da oluşturulabilir. Ayrıca bazı çıkış mülakatı formlarında sıralama ifadelerinin çok önemliden az önemli olana kadar sıralanması istenmektedir. Nitekim, “aşağıdaki 5 ifadeye en çok size yakın gelen/doğru olan ifadeden size uzak gelen/ en az doğru ifadeye doğru sıralayınız” gibi sıralamalarla desteklenebilir.

İşletmeden ayrılmaya karar verdim çünkü;

- Tazminatlar ve kazançlar (1)
- Yönetim (3)
- Gelecekteki Kariyer Gelişimi ve Fırsatlar (2)
- Şirket kültürü (5)
- İş yetenekleri (4)

(<http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf>)

Ayrıca çıkış mülakat formunda aşağıdaki açık uçlu sorular da kullanılabilir (Brown, 2006, s. 5).

- İlgili departmanda çalışırken en çok neyi seviyordunuz?
- En az neyi sevdiniz ve bunun sebebi nedir?
- Kuruluşumuzu daha güçlü ve daha başarılı hale getirmek için hangi önerileri veya geri bildirimleri paylaşabilirsiniz?
- Şikâyetinizi uygun bir şekilde ve zamanında ele aldık mı?
- Kurumumuzdaki kariyer yolunuz ve geleceğinize ilişkin planlar yeterince net miydi?
- Eğer mümkün olsaydı, kalmanız için ne gerekli olurdu?
- Son olarak, paylaşmak istediğiniz bir şey var mı?

Çıkış mülakatları, genellikle işten çıkarılan veya gönüllü olarak istifa eden çalışanlara yapılmaktadır ve elde edilmesi zor veya imkansız olabilecek bilgileri işletmeye sunmaktadır (Meyer ve Krug, 2007, s. 41).

Brown (2006, s.4)'a göre çıkış mülakatları, isteğe bağlı yapılmalı ve edinilen bilgiler sadece ilgili kişiler ile paylaşılmalıdır. İnsan kaynakları müdürü tarafından çıkış mülakatları gerçekleştirilebileceği gibi işten ayrılacak personelin talep etmesi durumunda bölüm müdürü-genel müdür de bu mülakata katılım gösterebilecektir. Çıkış mülakatına ilişkin belgeler personelin özlük dosyasından ziyade farklı bir dosyada bulundurulmalıdır.

Bir çıkış mülakatı sürecinin başarısı için kritik olan, ayrılan çalışanla iletişimin yapısının ve içeriğinin güçlü kuruluyor olmasıdır. Kilit unsurlar olarak; mülakatı yürütme sorumluluğu açık bir şekilde mülakatı gerçekleştirene verilmelidir. Zaman etkin kullanılmalı, görüşme için uygun bir iklim ve verimli bir format oluşturulmalıdır. Çıkış mülakatında işten ayrılan personel detaylı ve doğru bilgi sağlama konusunda isteksiz olabilir. Eğer mülakat, aceleci bir şekilde planlanmış ve ciddi bir şekilde ele alınmışsa, işten ayrılma nedenlerini belirlemek daha zor olacaktır (Neal, 1989, s. 34).

Çıkış mülakatından en iyi şekilde yararlanmak için; ayrılan personele, çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla bu görüşmenin yapıldığı belirtilmelidir. Görüşmenin gerçekleştirileceği personele, kiminle (kendi yöneticisi, insan kaynakları yetkilisi, bölüm müdürü) görüşme yapmak istediği sorulmalıdır. Personelden, özellikle organizasyon için yararlı olabilecek sorunların konuşulması istenmeli ve vereceği bilgilerin gizli tutulacağı söylenmelidir. Görüşme personelin işten ayrılacağı son hafta yapılmalıdır (Brown, 2006, s. 5).

Güvenilirlik ve ulaşılabilirlik çıkış mülakatının temel nitelikleridir. Bu yüzden çıkış mülakatları, bilgili ve güvenilen bir personel tarafından yapılmalıdır. Çıkış mülakatlarının yüz yüze ve özel bir yerde yapılması önerilir. Bazı büyük kuruluşlarda, çalışan grubuna bir görüşmeci atayarak bu sorumluluk paylaşılmalıdır. Eğer küçük bir kuruluş ise ve kuruluşta uzman biri yoksa çıkış mülakatlarının gerçekleştirilmesi için bir dış ofis veya dışarıdan uzman bir kişi ile sözleşme yaparak çıkış mülakatlarının gerçekleştirilmesi sağlanabilir (Neal, 1989, s. 34).

Görüşme yüz yüze gerçekleştirilecekse nötr bir yer seçilmelidir. Bunun için dışarıda öğle yemeğine çıkıp görüşmeyi burada gerçekleştirmek iyi bir alternatif olarak düşünülebilir. Ofislerde gerçekleştirilen bir görüşme işten ayrılan personel için korkutucu bir hal alabilmekte ve mülakatın verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca personelin karşısına oturmaktan ziyade yanına oturmak daha etkili olabilmektedir. İşten ayrılan personelin anlattıkları, olumsuz şeyler olsa da savunma yapmadan dinlenmeli ve detaylara dikkat edilmelidir (Brown, 2006, s. 5).

Serrat'a göre (2017, s. 1024-1025) de çıkış mülakatlarının yüz yüze gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Ayrıca çıkış mülakatı çalışanın işten ayrılacağı bilgisi geldikten en kısa sürede gerçekleştirilmelidir. Mevcut durumda kimlerin ayrılan çalışanın bilgilerine erişimi olduğunu ve yerine gelecek personelin neleri öğrenmesi gerektiğini göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, dokümanede edilmiş belli bilgileri (dosyalar ya da

elektronik maillerde) aynı zamanda açıklanması gerekecek çok açık olmayan bilgileri (bilgi birikim) göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır. Ayrılan personelden ihbar süresi boyunca bu bilgilerin alındığından ve kaydedildiğinden emin olunacak şekilde bir plan hazırlanmalıdır. Belirlenmiş bilgiler bağlamında, tüm dosyalar organize edilmeli ve yeni gelen için ilgili notlar oluşturulmalıdır. İç ve dış iletişim ağı ve diğer bilgi kaynakları da çıkış mülakatında ele alınmalıdır.

Çıkış mülakatlarında standart bir format kullanılmalı ve görüşme sonrasında işten ayrılan personelin verdiği bilgiler güvenceye alınmalıdır. Bu bilgiler şirket içi birçok alanı doğrudan etkileyecek bilgilerdir. Çıkış mülakatları alanında deneyimli kişiler ile gerçekleştirilmeli ve görüşmelerin etkinliği periyodik olarak değerlendirilip, üst yönetim ile bu değerlendirmeler paylaşılmalıdır (Neal, 1989, s. 32).

Çıkış mülakatları bir formalite olarak görülmemeli ve ayrıntılı olarak ele alınmalıdır. Çünkü bu mülakatlar sayesinde istifaların önüne geçilebilmekte ve organizasyonda iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

Meyer ve Krug'a göre çıkış mülakatları sözlü ya da yazılı yapılabilir. Eğer sözlü bir mülakat gerçekleştirilecekse, öncesinde öğrenmek istenilen konular düşünülmeli ve sorular hazırlanmalıdır. Bu başarılı bir mülakatın en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Görüşme boyunca işten ayrılan personele odaklanmalı ve beklenmeyen bilgileri öğrendiğinizde şoklanmalı olunmalıdır. Görüşmecinin açık fikirli ve iyi bir dinleyici olması çıkış mülakatının verimini artıracaktır. İşten ayrılan çalışanın çalışma koşulları ve moralini iyileştirici noktaların neler olduğu öğrenmeye çalışılmalıdır. İşten ayrılan çalışanlara geri bildirimleri ve samimiyetleri için teşekkür edilmelidir (Meyer ve Krug, 2007, s. 41-42). Benzer şekilde çıkış mülakatı gerçekleştirilirken; konuşmak yerine dinlemek, görüşülen kişiye cevap vermesi için zaman vermek, yorumlamak, yansıtmak ve anlamak, sakin olmak, savunma veya tartışma dürtüsüne direnmek ile bir konu hakkında özel onay gerektirmedikçe açık sorular sormak önemli ve önceliklidir (Baabu vd., 2011, s. 317).

Çıkış mülakatlarında öncelikle işten ayrılan personele neden ayrıldığı sorulmalıdır. Çıkış mülakatlarının sakince yürütülmeli ve anlamlı cevapların olacağı sorular üzerinden gidilmelidir. İşten ayrılan personel şaşkıncu bir şey söylediğinde bile tepki verilmemeli ve savunmacı olunmamalıdır (<http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf>).

3.3.Çıkış Mülakatı Sonrası

Çıkış mülakatının ardından verilerin doğru bir şekilde aktarılması için mülakat kayıtlarının en kısa sürede girilmesi çok önemlidir. Bu raporlamalar belirli formatlarda üst yönetime sunulmalı ve risklerin tanımlanmasının ardından iyileştirici yöntemler üzerinde durulmalıdır.

3.3.1.Mülakat Kayıtları ve Üst Yönetime Raporlanması

Bir çalışanın şirketten ayrılmasının ardındaki asıl sebebi yönetime sunmak için tasarlanmış olan çıkış mülakatları için (<http://careercruise.com/wpcontent/uploads/whitepapers/ei.pdf>) oluşturulan formların kolay analiz ediliyor

olması ve benzerliklerin yakalanması amacıyla tek bir formun kullanılması gerekmektedir.

Bunting (2007, s. 65), göre çıkış mülakatlarında kullanılmak üzere oluşturulan formlarda mülakatı gerçekleştirilen personelin genel bilgileri yer almalıdır. İşten ayrılma nedeni kısaca ele alınmalı ve görüşmecinin düşüncelerine yer verilmelidir. İşten ayrılan kişinin yeniden işe alım için uygun biri olup olmadığına ilişkin bir alan da bulunmalıdır.

Formlar geliştirilerek, istatistiksel sonuçlara ulaşılabilecek hale getirilebilir. İşten ayrılma niyetinde etkili olan nedenler ayrıntılı olarak seçenekler şeklinde formda sunulabilir. Formdan gelen verilerin işlenmesi ve mülakata ait bilgilerin en kısa sürede bölüm yöneticileri ile paylaşılması gerekmektedir.

Çıkış mülakatına ilişkin sonuçlar aylık, 3 aylık ve 1 yıllık sürelerle üst yönetime raporlanmalıdır. Raporlamalarda işten ayrılan personelin bölümü, kıdemi, cinsiyeti gibi ana değişkenler üzerinden, çıkışı üzerinden etkili olan sebepler üzerinde durulmalıdır. Bu raporlamalarda benzerlik gösteren sebepler işletmede yaşanan ya da ileride yaşanacak sorunlara ilişkin ciddi ipuçları vermektedir.

3.3.2.Risklerin Belirlenmesi-Önlemlerin Alınması

Çıkış mülakatları, bir işletmenin insan kaynakları problemlerine ışık tutmakta ve bu problemler çözüldüğünde işe almak ve geliştirmek için para harcadığımız kişileri işletmede tutmanıza yardımcı olmaktadır. Ancak risklerin önceden belirlenmesi ve önlemlerin alınması çok önemlidir (Zweig, 1991, s. 272). Formlar üzerindeki verilerin girişlerinin yapılması ve raporlamaların ortaya çıkmasının ardından benzerlik gösteren ve tekrarlayan çıkış sebepleri işletmenin risklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu riskleri belirlemek amacıyla geçmiş yıllarda gerçekleştirilen çıkış mülakatlarından da yararlanılabilir.

Çıkış mülakatları mevcut çalışanlar tarafından olumlu bir kültürün işareti olarak görülmektedir. Çünkü çıkış mülakatları sırasında toplanan geri bildirimlere ilişkin iyileştirici önlemlerin alınması, güçlü bir gelişme sürecini de beraberinde getirmektedir. Çıkış mülakatları, belirli hataları ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek için mükemmel bir katalizördür (<http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf>).

3.3.3.Aksiyon Planı Oluşturulması ve Uygulanması

Risklerin belirlenmesi ve önlemlerin alınması kararı sonrasında bir aksiyon planı oluşturulmalıdır. Bu aksiyon planında; risklere ilişkin çözüm yöntemleri ve oluşabilecek risklere ilişkin önlemlerin alınması değerlendirilmelidir. Bu sürece çalışanları da dahil edebilir, sorunun olduğu bölümlerdeki çalışanlardan da geri bildirimlerin alınması gerekmektedir. Bu tür çalışmalarda çalışanın bu süreçlere dahil edilmesi planın sürdürülebilirliğini etkileyecek ve kısa sürede sonuç alınması sağlayacaktır.

Çıkış mülakatlarında maddi sebeplere bağlı çıkışların artış gösteriyor olması ve işten ayrılan çalışanların rakip firmalarda işe başlıyor olması benchmarking yapma ihtiyacını gözler önüne seriyor olabilir. Bu sayede çevre şirketlerdeki ücretler gözden geçirilip, eksiklikler saptanabilir ve bu eksiklerin giderilmesi için maliyet çalışmaları yürütülebilir. Bir diğer örnek olarak ise; aynı bölümde gerçekleşen yönetici baskısı-

anlaşmazlık sebebiyle işten çıkışların artış göstermesi sonucunda, bölüm yöneticisi eğitimlerle desteklenebilir ve yaşanan sıkıntılara ilişkin iyileştirici çözümler sunulabilir. Çalışma koşullarındaki memnuniyetsizliklere ilişkin olarak öncelikle sorunlar saptanmalı ve bunun çözümüne ilişkin iyileştirici projelerde çalışanların görüşleri değerlendirilmelidir. Çalışanlar kendi çalışma alanlarını en iyi tanıyan ve eksikleri görenlerdir. İyileştirici projelerde söz haklarının olması hem onlara kendilerini değerli hissettirecek hem de projenin yürütülmesinde etkili olacaktır.

Günümüzde birçok firma yıllık bazda memnuniyet anketleri yapmakta ve eksik alanlara ilişkin çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirmektedirler. Eğer bu alanlarda iyileştirmeler gerçekleştirilmez ise, bu eksiklikler işe alım ve eğitim için büyük çaba harcanan bir çalışanın çıkış mülakatı sürecinde tekrar ortaya çıkmaktadır.

4.Çıkış Mülakatının Dezavantaj ve Avantajları

Çıkış mülakatları hem dezavantaj hem de avantaj içermektedir (Jadhav, 2017, s. 40-41).

Dezavantajları:

- Güven kaynaklı olarak gerçekler açığa çıkmayabilir
- Verileri ölçmek zordur. Birçok görüşmeci farklı yerlerde mülakatlar yapmaktadır. Her biri kendi yorumlarını kendilerine söylenenlere yerleştirebilir, verileri akıllarında tazeyken kaydetmede başarısız olabilir ve kasıtsız olarak sonuçları yanlış sunabilir.

Avantajları:

- İşe alma ve yeniden eğitim maliyetlerinin düşürülmesi - Araştırmalar, çalışan devir hızının kuruluşlara yıllık maaşın ortalama 1,5 katına mal olabileceğini göstermektedir.
- Karda yaklaşık yüzde 11'lik önemli bir etki yaratabilir.
- Zamandan tasarruf sağlar. Değiştirme ve yeniden eğitimle uğraşmak için harcanan gereksiz zaman azalır. Şirket kültürünü yeniden oluşturmak, ekibin dinamiklerini yamalamak ve ayrılan çalışanın bıraktığı iş yükünü yeniden dağıtmak için harcanan zaman azalır.
- Potansiyel üretkenlik kayıplarında zamandan ve paradan tasarruf edilir. Önemli bir çalışan teslimat için büyük bir iş varken ayrıldığında ne olur? Kaybedilen zaman, üretkenlik kaybı ve muhtemelen kaybedilen siparişler ve kaybedilen müşteriler bu durumun uzun vadeli sonucu olabilir.
- Çalışanların gerçek ayrılma nedenleri belirlenir. Çıkış görüşmeleri, altta yatan gizli gündemleri ortaya çıkarmak için yararlı bir teşhis aracıdır ve uygunsuz çalışanın kararının tersine çevrilmesine katkıda bulunabilir.
- Dava riskini en aza indirebilir. Ayrılan çalışanın gelecekteki dava riskini en aza indirmek için tüm olası süreçlerin fesih sürecinde kapanmasını sağlamak giderek daha önemli hale gelmektedir.
- İş tanımı için temel bilgilerin toplanmasını sağlar. Deneyime sahip kişi, iş tanımını ve gerekli beceri ve yetenekleri iyileştirmek ve açıklığa kavuşturmak

için en iyi bilgi kaynağı olabilir. Bu gelişmiş anlayış, gelecekteki çalışan devir hızının azaltılmasına ve işe alım ve yedekleme planlamasının iyileştirilmesine katkıda bulunabilecektir.

- Gelecekteki işe yoğunlaşmayı sağlar. Yönetim, işten ayrılan çalışanlarla zaman geçirmek veya işe alma ve yeniden eğitimle zaman geçirmek yerine kuruluşun mevcut ve gelecekteki işlerine odaklanmak için zamandan tasarruf sağlar.
- Eğilimleri ve altta yatan örgütsel sorunları tanımlama ve yönetmeye olanak sağlar. Çıkış mülakatları, çalışan değişiminin nedeni olabilecek ve temelde yatan kurumsal sorunları hem belirlemek hem de altında yatan sonuçları yönetmek için mükemmel bir kaynaktır.
- Genel olarak işe alım ve seçim sürecinin gözden geçirilmesini sağlar. Çıkış mülakatları, ayrılan çalışanın işe alımda doğru kişi olmadığını veya yöneticinin iyi yönetim becerilerine sahip olamayabileceğini ve daha fazla eğitime ihtiyaç duyulabileceğini ortaya koyabilir.
- Ölçüm sistemlerinin uygulama başarısının tespit edilmesine yol açabilir. Bir organizasyon, uzman performans ölçüm ve geri bildirim sistemlerine sahip olduğunu düşünüyor olabilir. Ancak çıkış mülakatları, bunların düşünülen kadar iyi olmadığını belirleyebilir. Çıkış mülakatları, iyileştirmelerin nerede olumlu bir etkiye sahip olduğunu ölçmeye ve diğer iyileştirmelerin nerede gerekli olduğunu belirlemeye de yardımcı olabilir.

Sonuç

Günümüzün bilgi ve teknolojiye dayalı ekonomisinde, kalifiye çalışanlar ve becerikli insan gücü, kurumların başarısı için gün geçtikçe daha kritik öneme sahip hale gelmektedir. Bu bağlamda, her organizasyon ilişkilerini yeniden canlandırmak için yöneticiler ve çalışanlar anlamlı ve sonuç odaklı değerlendirmelerle yetenekli insan kaynağını korumaya çalışmalıdır. Bu noktada rekabet ortamında süreklilik ve sürdürülebilir sonuçlar için yüksek çalışan devir oranından kaçınmak yönetimlerin temel görevlerinden biridir. Bu sonuca ulaşmada kullanılacak önemli uygulamalardan biri, çıkış mülakatlarıdır. Çıkış mülakatları, çoğu işletme tarafından zaman ve emek kaybı olarak değerlendirilmesine ve tercih edilmemesine karşın gerek işten kendi isteği ile ayrılan gerekse işten çıkarılan çalışanların tıpkı işe alınırken yaşadıkları süreçte olduğu gibi karşılıklı bilgi alışverişine dayalı bir iletişim sürecidir. Çıkış mülakatları, hem işten ayrılan hem organizasyonda çalışmaya devam eden çalışanlar için hem de organizasyonun kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiğini öğrenmesi için gereklilik ötesi bir zorunluluktur.

Çıkış mülakatının; (1) gönüllü feshilerin gerçek nedenlerini belirleme, (2) çalışanı organizasyon isterse kalmaya ikna etme, (3) yönetimin sorunlu alanları tanımlamasına ve kontroller oluşturmasına yardımcı olma, (4) isteksiz olarak ayrılan çalışanlara yöneltilen suçlamaları veya şikayetleri netleştirme, (5) referans ve iş değiştirme danışmanlığı sağlama, ve (7) eski bir çalışanı iyi niyetli olarak koruma benzeri görevleri olduğu belirtilmektedir (Johns, 2004, s.215). Nitekim, bu noktada göz ardı edilmemesi gereken şey, çalışma hayatının temel görevlerinden birinin hem birlikte çalışırken hem

de işten ayrılma sürecinde çalışanların hizmetleri hakkında ve geleceğe bakarken kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Bir diğer ifade ile ayrılma kazanabilmektir. Taklit edilemeyen tek üretim faktörü olan insan kaynağını çalışma hayatından olumlu duygularla gönderebilmek hem kurum imajına hem de işveren markasına yapılabilecek en az maliyetli yatırımlardan biri olarak değerlendirilmelidir.

Öte yandan kişisel, örgütsel, yönetsel ve yasal gerekçeler ya da benzeri diğer nedenlere dayalı olarak sona erebilecek olan iş ilişkisi ve birliktelikte çıkış mülakatı, gerçek nedenleri anlamak, ortaya koymak, değerlendirmek ve gerekli düzenlemeleri hayata geçirebilmek fırsatı sağlamasının yanı sıra organizasyonda çalışmaya devam edenler açısından özellikle geriye kalanlar sendromu tarzı süreçlerin ve gelişmelerin sistematik olarak başarılı bir şekilde yönetilmesine de fırsat tanımaktadır. Görüşülen çalışanın tıpkı seçme ve yerleştirme sürecinde olduğu gibi kendisini rahat hissettiği bir ortam yaratıldığında, etkileşim karşılıklı olarak amaca hizmet eden sonuçları sunabilir.

Unutulmamalıdır ki, her bir çıkış mülakatı birçok yönden benzersizdir ve gizli gerçekleri iletişim yoluyla keşfeder. Çalışanın aktarmak istemeyebileceği ayrıntıları paylaşmasını sağlamak gerçekten de muazzam bir zorluktur. Bu noktada, yetenekli ve yetkin bir İnsan Kaynakları profesyoneline ihtiyaç vardır. Ayrılma nedenlerinin ve faktörlerinin araştırılması ve maliyetli işten ayrılmalar ile mücadele için gerçekçi bir plan oluşturulması, dikkate alınması gereken temel boyutlar olarak değerlendirilebilir. Çıkış mülakatı ile ilgili iletişim sadece ayrılmanın nedenlerini bilmekle sınırlı olmadığından aynı zamanda diğer önemli alanlar (tazminatla ilgili bilgiler, şikayet konuları, faydalar vb.) hakkında da girdi elde etmek için gerekli ve geçerlidir. Esaslı olarak göz ardı edilmemesi gereken nokta, çıkış mülakat verilerinin analiz edilerek ulaşılan bilgilerin uygulamada kullanıma gerekliliğidir.

KAYNAKÇA

- Adak, N. (2007). Kadınların ikilemi: İş ve aile yaşamı. *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz)*, 137-152.
- Akyiğit, E. (2008). *İçtihatlı ve Açıklamalı 4857 sayılı İş Kanunu Şerhi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Angel, H. L. and Perry J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26 (1), 1-14.
- Arı Sağlam, G., Bal, H. ve Bal, E. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.

- Arslan, S. (2011). *İşverenin haklı nedenle fesih hakkı*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydemir, M. (2007). *İşyerinde Cinsel Taciz*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Aydın, B. E. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Aytaç S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2009). *Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*. Ankara: Labour Ministry-Çasgem.
- Baabu, M. S., Chebolu, R. M., and Balaji, S.G.(2011). Exit Interviews & Their Empanelment: The Current Scenario, Velu, R. (Ed.), SRM Management Digest, içinde (315-319) ISSN 0973-6905.
- Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Baysal, U. (2011). *İş sözleşmesinin süreli feshinde işçinin yeterliliğine ilişkin geçerli sebepler*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili iş tatminleri ve kültürel saygıtları arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(2), 57-66.
- Brown, J. (2006). *Personnel Practices: Exit Interviews and Questionnaires*. ABD: Alexandria.
- Bunting, S. (2007) *The Interviewer's Handbook- Successful Interviewing Techniques for the Workplace*, USA:Kogan Page. ISBN-10 : 9780749449322 ISBN-13 : 978-0749449322
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Çalık, Ş. (2005). *İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi*. İstanbul: Legal Yayınları.
- Çelik, N. (2010). *İş Hukuku Dersleri*. İstanbul: Beta.
- Çetin, C. ve Akyelli, N. (2020). Sanal kaytarma ve iş doyumu ilişkisi. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 41-59.
- Çetin, C. ve Bağcı Kurt, N. (2016). Mobbing ve sonuçlarından biri: Psikosomatik belirtiler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), Aralık, 29-49.
- Çetin, C. ve Türkkanlı Girgin, G. (2020). Çalışmak için mi yaşıyoruz yoksa yaşamak için mi çalışıyoruz? Birey-örgüt uyumu ve iş-yaşam dengesi, nitel bir araştırma. *International Journal of Social, Political and Economic Research*, 7(2), 168-195.
- Chan, S.H., and Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579>
- Çuhadar, M. T. (2008). The sectoral analyses of role conflict and role ambiguity with job satisfaction and organisational commitment: A study in the East Mediterranean Region. *Journal of J. Glob. Strat. Manag.*, 2, 108-119.
- Demir, F. (2009). *En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Denton, M., Zeytinoglu, I.U. and Davies, S. (2003). *Organizational Change and the Health and Well-Being of Home Care Workers*. SEDAP Research Paper No. 110, 1-140. McMaster University.
- Çevik, N. K. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Duxbury, L. and Halinski, M. (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660-676.
- Emir, N.M. ve Çetin, C. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde işe alım. Gölen, Z., Unvan, Y.A. ve Özer, S. (Ed.). *İktisadi ve İdari Bilimlerde Akademik Çalışmalar içinde* (255-289), ISBN:978-9940-46-011-2.

- Eren, A. T. (2007). *Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Feldman, D. and Hugh, A. (1986). *Managing Individual And Group Behavior in Organizations*. Auckland: Mcgraw-Hill International Book Company.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. and Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fynes, Jamie M. (2018). *Now that I'm gone, let me tell you how I feel: Former employees' perceptions of employer image and organizational attraction*. Degree Doctor of Philosophy Industrial-Organizational Psychology Clemson University, Tiger Prints.
- Göktaş, S. (2008). *İşe alım süreci ve bir uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Göral, R. (2006). *Büro Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacılar Yeşilbaş, P. (2018). *Yargıtay kararları ışığında işverenin işçinin ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan davranışları sebebiyle iş sözleşmesini haklı nedenle feshi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Hossain, S., Himi, S. T., and Al Ameen, J. (2017). Strategic use of exit interviews: The art of retention. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2017/33095>.
- https://www.hr.upenn.edu/docs/default-source/pay-and-performance/exit-interview-guidelines-andquestionnaire.pdf?sfvrsn=b9128056_2
- <http://www.selcukener.av.tr/tag/esasli-noktalar/>
- <http://careercruise.com/wp-content/uploads/whitepapers/ei.pdf>
- İşık, S. (2006). *Performans değerlendirmesinin ücret yönetimi ile ilişkisi ve uygulamaya dair bir örnek*. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.

- Jadhav, R.M., (2017). Exit interviews- a unique chance to analyze the opinions of departing employees. *Splint International Journal of Professionals: A Quarterly Peer Reviewed Multi-Disciplinary International Journal*, 4(6), Jun., 40-43.
- Jones, E., Chonko L., Rangarajan D. and Roberts J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, (60), 663-671.
- Johns, R. (2004). The effectiveness of exit interviews in reducing employee turnover. *Proceedings of the 12 Annual IERA Conference*. 12. 215-219.
- Kalkandelen, H. (1972). *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistem ve İlkeler*. Ankara: Senyuva Matbaası.
- Kar, B. (2008). İşletme, işyeri ve işin gereklerinden kaynaklanan nedenlere dayalı fesihlerde yargısal denetim. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (2), 101-129.
- Kaye, B. and Jordan, S. (2015). *Hello Stay Interviews- Goodbye Talent Loss- A Manager's Playbook*. Broadway: Berrett-Koehler Publisher.
- Keser, Hakan (2013). *Türk Kamu Sektöründe Bireysel İş İlişkileri*. 3.Bası, İzmir.
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kılıç, R., Yumuşak, S. ve Yıldız, H. (2013). Banka çalışanlarının maruz kaldıkları bireysel ve örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 71-92.
- Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012). İşçi davranışlarının işverenin işten çıkarma kararı üzerindeki etkileri: Isparta ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 207-222.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Kumar, R, Jagdale, S. C., Garg, A. Ku., and Advani, J. Y. (2004). Understanding employee cycle through exit interviews- conceptual framework and case illustration. *South Asian Journal of Management*, 11(4), 1-24.
- Kumaş, H. ve Tozkoparan G. (2006). İşten çıkarma sürecinde çıkış mülakatları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 148-176.

- Kurtaiş, G.D.(2019). *Örgütsel bağlılığı açıklamada algılanan cam tavan etkisinin rolü*. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill.
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2000). *Human Resources Management*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Meyer, R.C., and Krug, J.L. (2007). *The Hiring Blueprint: Building Success One Person at a Time*. Massachusetts: HRD.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., and Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262-3280.
- Mollamahmutoğlu, H. (2006). *İş Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Neal, J. G. (1989). Employee turnover and exit interview. *The Pennsylvania State University- Library Trends*, 38 (1), 32-39.
- Önder, A.S. (2011). *İşçinin iş sözleşmesinin haklı nedenle feshi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özmen, R. (2003). *İş Kanunu ve İlgili Mevzuat*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Radjav, R.M. (2017). Exit interviews- a unique chance to analyze the opinions of departing employees. *Splint International Journal of Professionals*, IV(6), June, 40-43. ISSN: 2349-6045.
- Raziq, A., and Maulabakhsh, R. (2015) Republic impact of working environment on job satisfaction procedia economics and finance. 2. *Küresel İşletme, Ekonomi, Yönetim ve Turizm Konferansı*, 23, 717 – 725.
- Rubio, S., Diaz, E., Martín, J., and Puente, J. M. (2004). Evaluation of subjective mental workload: A comparison of SWAT, NASA- TLX, and workload profile methods. *Applied Psychology*, 53 (1), 61-86.
- Rusbelt, E. C., Farrell, D. Rogers, G., and Mainous, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management*, 31(3), 599-627.

- Salleh, R., Nair, M. S., and Harun, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *International Journal of Social, Education*, 6(12), 702-709.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Academy of Human Resource Development International. Research Conference in the Americas*, 54(6), 179-196.
- Serrat, O. (2017). *Conducting Exit Interviews*. May Asian Development Bank.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Sökmen, A. ve Sezgin Ceyhun, A.(2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: Otel işletmeleri sınır birim çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- Süzek, S. (2017). *İş Hukuku*. İstanbul: Yetkin Yayınevi.
- Şen, N. (2017). İş hayatında psikolojik şiddet (mobbing): Trabzon örneği. *İmgelem-Altı Aylık Hakemli Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 135-151.
- Taş, H.Y., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Tınar, M. Y. ve Ulusoy, T. (2017). Çalışma koşullarının insancaleştirilmesinde çalışan memnuniyeti anketinin rolü - uygulamadan bir örnek analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 115-125.
- Torrington, D., and Hall, L. (1991) *Personnel Management: A New Approach* (2nd Ed). London: Prentice Hall.
- Ugboro, I., and Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Ulucan Özkul, F. Almalı ve Özdemir, Z. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Uzun T. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde etkin bir yöntem: Kariyer planlaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), www.isguc.org.
- Yarg. 9. HD. 20.09.2004, E.2004/4481, K.2004/19426
- Yarg. 9. HD, 18.09.1997, 2832/3140
- Yarg. 9. HD. 16.12.2008, E.2007/26126, K.2008/33762
- Yarg. 9. HD., 25.03.2008, E. 2007/31708, K. 2008/6384
- Yarg. 9. HD., 06.09.2004, E. 2004/623, K.2004/420
- Yarg. 9. HD., 27.09.2004, E. 2004/5522, 2003/19993
- Yarg. 9. HD., 08.04.2008, E. 2007/27829, K. 2008/7831
- Yarg. 9. HD., 18.03.2008, E. 2007/27584, K. 2008/ 5327
- Yarg. 9. HD., 09.03.2009, E. 2008/20570, K. 2009/6142
- Yarg. 9. HD., 05.05.2008, E. 2007/35834/11440
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çift yıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Zaim, S. (1992). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Zweig, M. C. (1991) *Human Resources Management The Complete Guidebook For Desing Firms*. Kanada: John Wiley And Sons.