

İşten Ayrılış Mülakatı Uygulamalarının İşletmelerin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkileri

Seçkin Gün¹

Araştırma Makalesi

Öz

İnsan kaynağı, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamaları ve misyonlarını gerçekleştirmeleri açısından önemli bir amaç edinmektedir. Organizasyonel yapı içerisinde görev tanımlarına en uygun personel kadrolarının oluşturulması, nitelikli iş hayatının sağlanmasında görev olarak amaçlanmaktadır. Rekabetçi iş dünyası içerisinde farkındalığı oluşturmak isteyen işletmelerin yönetim kadrosu, doğru stratejileri uygulamak için çalışmalarını devam ettirmektedir. Stratejik kararlar sadece pazar araştırması, mali yönetim kararları ve teknolojik faktörlerden oluşmamaktadır. Bu faktörlerin başarılı bir şekilde varlığının devamlılığının sağlanması, işletmenin vizyonu ile örtüşen insan kaynağının elde edilmesi ile sağlanmaktadır. İş hayatında farklı nedenlerden dolayı işten ayrılışlar gerçekleşebilmektedir. Bu aşamada, bu süreci yönetecek olan insan kaynakları uzmanları, işten ayrılış mülakatı işlemlerini profesyonel yönetmesi, elde edilecek geri bildirim havuzunda bilgilerin yorumlanması sayesinde, bir sonraki aşamada personeli istifaya sürükleyen nedenlerin tespiti ve iyileştirici çalışmaların yönetilmesinde önemli bir kılavuzluk görevi üstlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, işten ayrılış mülakatının standart bir uygulamanın ötesinde olduğunun gösterilmesi, işten ayrılış mülakatının uzman kişilerce yapılmasının işletmeye kazandıracak etkilerin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu sayede, nitelikli insan kaynağının işletmedeki devamlılığının önemi belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler

İşten Ayrılış Mülakatı
Sürdürülebilirlik
İnsan Kaynakları

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi:
25.01.2023

Kabul Tarihi:
07.03.2023

The Effects of Resignation Interview Practices on the Sustainability of Businesses

Abstract

Human resources have an important purpose in terms of ensuring the sustainability of businesses and realizing their missions. It is aimed as a task to create the personnel staff that are most suitable for the job descriptions within the organizational structure, to ensure a qualified business life. The management staff of the enterprises that want to raise awareness in the competitive business world continue to work to implement the right strategies. Strategic decisions do not only consist of market research, financial management decisions and technologic¹al factors. Ensuring the continuity of the successful existence of these factors is ensured by obtaining the human resources that match the vision of the enterprise. In business life, layoffs can occur for different reasons. At this stage, the human resources specialists, who will manage this process, undertake an important guide role in determining the reasons that lead the personnel to resign in the next stage and managing the remedial works, thanks to the professional management of the resignation interview processes and the interpretation of the information in the feedback pool to be obtained. The aim of this study is to show that the job exit interview is beyond a standard practice, and to reveal the effects of conducting the job interview by experts. In this way, the importance of the continuity of qualified human resources in the enterprise has been emphasized.

Keywords

Resignation Interview
Sustainability
Human Resources

Article Info

Received:
23.01.2023

Accepted:
07.03.2023

¹ Asyaport Liman A.Ş., İnsan Kaynakları Departmanı, Türkiye, gun.seckin.doktora@gmail.com, 0000-0003-3637-5333

Giriş

İşletmelerdeki insan kaynakları departmanı, bir işletmenin temel yapısı olan çalışanlarının yönetilmesi ve işe giriş aşamasından işten ayrılış süreçlerine kadar olan tüm işlemlerinde temel işlevleri yürüten idari birim olarak faaliyet göstermektedir. Personeller, işletmelerin sürdürülebilirliklerinin devamlılığı aşamasında görev tanımlarını kendi uzmanlıklarında yerine getirmektedir (Sand, 2021; Herzberg, 1987: 109; Homans, 1961; Blau, 1964). Personeller ile yönetim kadrosu arasındaki etkileşimin sağlanması, insan kaynağının ve işletmenin karşılıklı güven ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde dengenin sağlanmasında insan kaynakları önemli bir görevi yerine getirmektedir (McGraw, 2016; Curry, 2012; Sullivan, 2013).

İnsan kaynakları, personellerin özlük haklarının takip edilmesinden, refahının sağlanması, gerekli eğitim ve belgelendirme ihtiyaçlarının planlanması, hukuksal anlamda gerekli düzenlemelerinin yapılması, maaş ve yan hak politikalarının zamanında uygulanması ve çalışma dönemindeki diğer uygulamaları gözeten bir birim olarak görev almaktadır (Circo ve Tigan, 2018: 39-45; McDonnell, Gunnigle, Lavelle, ve Lamare, 2016).

Günümüzde iş hayatı personelin günlük yasal süre içerisinde görev tanımını yerine getiren ve işverenin de çalışanın emeği karşılığında ücret ödemesiyle tamamlanan bir karşılıklı anlaşma ile sınırlı olmamaktadır. İnsan kaynağına değer anlayışının her geçen gün gelişmesi, personelin geliştirilmeye yönelik ihtiyaç ve eğitimlerin sağlanması, performans politikalarına karşılık ödüllendirme uygulamalarının karşılık bulması artık şirketler arasında işe alım ve işten ayrılış mülakatlarında da değerlendirilmeye alınmaktadır (Byars ve Rue, 2004).

İş hayatındaki hızlı gelişimler ve rekabet faktörünün yıkıcı etkisinden kaynaklı işletmeler, hedeflerinde ve projelerinde aksamaların minimum seviyede olmasını beklemektedir. Yıllık üretim veya hizmet taleplerinin karşılanması için insan kaynağı performansının optimum seviyede olması istenmektedir. Bu yüzden, işe alım planlamasında görev tanımına en uygun personel seçiminin önemi her zamankinden daha önemli hale gelmektedir. Bu aşamada ise işe alım planlamalarında geleneksel yöntemlerin aksine insan psikolojisini ve yetkinliklerini profesyonel analiz edebilecek uygulamaların işletmeler tarafından yapılıyor olması daha güvenilir sonuçlara ulaşmada insan kaynaklarına rehberlik etmektedir (Friedlander ve Walton, 1964: 194-207; Hulin, 1968: 122-126; Knowles, 1964: 25-37; Patchen, 1960: 349-360; Ronan, 1967: 193-202; Saleh, Lee ve Prien, 1965: 25-28).

Sektörde bazı işletmeler, işe alım değerlendirmeleri öncesi kişisel profillerinin daha istatistiki olarak değerlendirilmesi açısından envanter çalışmaları yapmaktadır. Bu uygulamalarda adayın pozisyona uygunluğu, potansiyel yetkinliği, kişisel algı faktörleri, yabancı dil testi ve genel yetenek soru çözümleri yönelttiler cevaplar karşısındaki çıkan değerlendirmeleri yorumlayarak, adayın ilgili iş pozisyonuna uygunluğu ortaya konmaktadır. Bu sayede, bireysel mülakat programlarının yanında daha nitelikli veri çeşitliliği sağlanmış olmaktadır. Bu envanter çalışmaları, her iş pozisyonu için yapılamasa da insan kaynakları departmanının öncelik verdiği görev tanımlarına personel alımı yapılacağı zaman uygulanabilmektedir.

İşe alım süreçlerinin öneminde olduğu gibi personelin işten ayrılış işlemlerinde de aynı önemin gösterilmesi, insan kaynaklarına mevcut iş pozisyonunun gerekli standartların gösterilmesinde ve ayrılan personelin departmanındaki diğer sorunların değerlendirilmesinde kılavuzluk edebilmektedir.

Bir personelin çalışma süresince harcanan koçluk, eğitim ve yönetsel çalışmalar önemli birer harcama maliyetini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, eğitim bütçesi giderleri ve maddi harcamalar kadar subjektif kaynakları da içermektedir. Bu nedenle, istifa etme aşamasına geline bir personel ile işten ayrılış mülakatı yapılarak doğru bir iletişim ile personeli bu sürece iten asıl sebepler öğrenilmeye çalışılmaktadır. İşten ayrılış mülakatları personeli işe alırken yapılan ön görüşmeler kadar önemli birer değerlendirme programlarıdır (Javhav, 2017).

İşten ayrılış mülakatları önemli bir konu olmakla beraber bu süreci yönetecek uzman kişinin de objektif olup, doğru soruları yöneltmek özgün bir mülakat sürecini tamamlanmaktadır. Bu aşamada, soru içeriklerinin beklentilere göre oluşturulması, uzun ve anlamsız maddelerden uzak soru kalıplarının yöneltilmesi, şirketin kendi çalışma ortamı ve beklentilerini ortaya koyacak maddelerin oluşturulması gibi dikkat edilmesi gereken içerikler sürecin niteliği açısından önem kazanmaktadır (Gordon, 2011).

İnsan kaynakları, işten ayrılış kararını veren personele bu süreçte sadece prosedür uygulayıcısı olmayıp, personelin işletmede devamlılığı konusunda tutundurucu bir yaklaşım sergileyerek, işten ayrılışın iptali için iyi bir arabulucu görevini de üstlenmesi profesyonelce bir yaklaşım olacaktır (Sengupta, Sengupta ve Bandopadhyay, 2018).

İşten ayrılış mülakatları, bu kararı veren personelin tekrardan müzakere ile iş yerinde kalmasına olanak tanır iken ayrıca, mülakat notlarının kök neden analizleri sonrası var olan sorunlar derinlemesine analiz edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Daha sonraki aşamada mevcut çalışanların aynı sorunlar ile iş hayatına devam etmemeleri konusunda düzenleyici uygulamalara imkan tanımaktadır (Aqil ve Memon, 2020). Bu mülakat uygulamaları, yetenekli personellerin işletmede devamlılığının sağlanması için destekleyici birer unsur olarak görülmesinde etkileri bulunmaktadır (Hossain, Himi ve Ameen 2017). Günümüz işletme politikaları içerisinde işten ayrılışların nedenleri daha fazla önem taşımaktadır. İşletmenin liderleri insanların ayrılma sebeplerini anlamının ve yorumlamının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Personeller ile iletişim ve onları anlama aşamalarında işten ayrılış mülakatlarının da önemli bir yeri olduğu bilinmektedir (Everett ve Groysberg, 2016).

İşten ayrılış mülakatlarının değerli olması ve gerekli nitelikleri sağlaması için bilgilerin faydalı sonuçlara yönelik hazırlanmasının yanında, bu süreçte ayrılan zamanın ortaya konması gerekmektedir. İşletmenin bu uygulamalara verdiği değer işlemlerin başarısının göstergesi olarak personel devir hızına yansıtacaktır (Garretson ve Teel, 1982).

İşten ayrılan bir kişi bunun nedenini özgür ve samimi bir ortamda karar vermelidir. İşletme adına yapılan eleştiriler memnuniyetle kabul edilip, bunları işletmenin sürdürülebilirlik çalışmalarında itici birer güç faktörüne dönüştürmesinde kullanılmalıdır. Mevcut durumunu kabul eden işletmeler, zayıf olan yönlerini daha rahat bir şekilde görebilecektir. Bir işletme eksik yönlerini zayıflık olarak değerlendirmemelidir. İşten ayrılış mülakatları ayrıca, işletmelerin genel durumlarının analiz edilmesinde kullanılan alternatif anket yöntemleri olarak kabul edilmektedir.

İşten ayrılış mülakatı, işveren ve iş gören arasındaki anlaşmanın sona ermesinden önce yapılan diyalog sürecidir. Personel işten ayrılışına karar veren nedenleri mülakat formuna yazılı beyan ederken, aynı zamanda mülakatı yöneten insan kaynakları uzmanı ile sözlü iletişim kurmaktadır (Heathfield, 2019; Allen, Bryant ve Vardaman, 2010: 48-64; Chhabra ve Mishra, 2008: 50-61; Huang, Lin ve Chuang, 2006: 491-508). İşten ayrılış mülakatları, bir işletmenin kültürel değerlerinin oluşturulması, günlük iş akışlarının değerlendirilmesi, yönetsel beklentilerin ortaya konması, personellerin sinerji durumlarının tespit edilmesinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Muller, 2020). Bu tür bire bir iletişim kaynağının olduğu ortamda işletmenin amaçlarının değerlendirmesi ortaya çıkmaktadır. İşletmenin politika ve proseslerinin oluşturulmasında, fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde ve doğru bir işten ayrılış mülakatı programı sayesinde katılımın artmasına olanak tanımaktadır (Muller, 2020).

Standartları devam ettirerek yapılan işten ayrılış mülakatları, personellerden alınan veriler sayesinde işletmeye ayna görevi üstlenmektedir. Personeller tarafından ciddiyeti oluşturulan bu mülakat uygulamaları, daha olumlu ve detaylı geri bildirimler alınarak işletmenin faydasına yönelik yapıcı çalışmalar planlanabilmektedir. İşten ayrılış mülakatlarının önemli bir nedeni ise personelleri bu karara iten alanların belirlenmesine katkısı olacaktır (Boogaard, 2020). İşten ayrılış mülakatlarından elde edilen veriler, yönetimin ve yöneticilerin daha iyileştirilebilir seviyelere gelmesinde faydalı olmaktadır. Bu mülakatların soru kalıplarının hazırlanması ve görüşmelerin yapılması kıdemli insan kaynakları personelleri tarafından yapılması geri bildirimlerin daha detaylı ve doğru kaynağa göre alınmasında faydalı olacaktır. Organizasyon yapısındaki görev tanımlarını iyi tanıyan ve kurum içi yapılanmaya hakim kişiler, sorunun kaynağına daha sağlıklı bir şekilde ulaşabilmektedir.

Çıkış mülakatı aşamasında sadece ücret ve yan haklar gibi klasik soru kalıplarına bağlı kalmayıp, ayrılış kararına neden olan temel nedenlerin başka olumsuz durumlardan da kaynaklanabileceği iyi değerlendirilmelidir. Bu aşamada her iş pozisyonunun ve çalışma ortamının genel değerlendirmesi, farklı sorunların ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Aldamoe, Yazam ve Ahmid, 2012: 75-88).

İşletmeler, rekabetçi iş hayatında misyonlarını yerine getirebilmeleri için doğru politikaları uygulamak zorundadır. İnsan kaynakları uygulamalarının işletmenin kültürü ile uyumlu olarak devamlılığının sağlanması başarılı bir iş hayatının yakalanmasında önemli bir etken olmaktadır. Önemli

bir düzeyde personel devir oranı kaybını göze alan işletmeler, mali kayıplar yaşayarak projelerinde aksamalar ile karşılaşabilmektedir. İşin yeterliliğine uygun doğru personel ile çalışmak, yüksek hizmet seviyesi, sadakat bağı gelişmiş personel kadrosu, kararlı ve sinerjisi yüksek bir organizasyon kültürünü oluşturacaktır (Tan ve Kaye, 2013).

İşten ayrılma kararı veren personellerin bu kararı vermelerine yönelten birçok konu olabilmektedir. Bu nedenler, başka bir işletmede kariyer imkanı bulması, mevcut görevine uyum sağlayamaması, çalışma koşulları adayın bedenlen veya zihnen zorlanmasına sebebiyet vermesi (Sorumluluk, saha çalışması, vardiyalı çalışma, yüksekte çalışma, kimyasal çalışma ortamı, yüksek ses vb.), yöneticisi ile anlaşamaması, ücret ve yan hakları daha fazla olan başka iş imkanını değerlendirmek istemesi ve özel durumlar gibi birçok etken, personeli işten ayrılmaya iten sebeplerden gösterilebilmektedir.

İşletmelerde performansı yüksek olan ve gelecek vaat eden bir personelin istifası önemli bir kayıp olarak nitelendirilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde yapılan iş hacmi ve alınan sorumluluklar göz önüne alındığında organizasyondaki iletişimin sağlanması, ekip içerisindeki görev dağılımının adil yönetilmesi, işletmenin politika ve kültürünün benimsenmesi dikkate alındığında yetenekli bir personelin kaybı mali bir boyut olduğu kadar, organizasyon yapısı içerisinde önemli eksikliklerin oluşumuna sebebiyet verebilmektedir (Brown, 2006). Bu durumdan dolayı her bir çıkış mülakatının profesyonel yönetilmesi sayesinde bundan sonraki işten ayrılışların önünü engel olabilecek bir yapıyı sağlayabilmektedir.

Çıkış mülakatları ile personel devir hızı oranları ortaya konabilmektedir. Bu oranlar, bir işletmenin insan kaynağını elde tutmadaki başarısını ortaya koyabilmektedir. Detaylı araştırmalar ile departman ve iş pozisyonu kırımları yapılarak personel ayrılış grafikleri elde edilebilmektedir. Bu grafikler, her departmanın ilgili yöneticileri ile birebir değerlendirmeler yapılarak işten ayrılışların sebepleri ve önerileri ortaya konabilmektedir (Tzafrir, Baruch ve Dolan, 2004: 628-647).

Personel devir hızının hesaplanmasında işletmeler farklı uygulamalar yapabilmektedir. Gönüllü istifa edenleri değerlendirmeye alan veya istifa eden ve işveren tarafından iş akdi feshedilen personelleri beraber hesaplamaya dahil eden uygulamalar bulunmaktadır (www.isveyonetim.com):

$$\text{Ortalama Çalışan Sayısı} = \frac{\text{Aylık olarak tüm personellerin toplamı}}{\text{Hesaplama yapılmak istenen ay sayısı}}$$

$$\text{İşten Ayrılış Oranı} = \frac{\text{Toplam işten ayrılan personel sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

1. İşten Ayrılış Mülakatının Aşamaları

İşten ayrılış kararı veren personel, bölüm yöneticisine veya insan kaynakları birimine istifa etme talebinde bulunmaktadır. İnsan kaynakları, personelin yöneticisi ile iletişime geçerek konu hakkında bilgilerinin olup olmadığını teyit etmektedir. Personel, insan kaynaklarına yönlendirilerek gerekli resmi işlemler için hazırlıklar yapılmaktadır. Personelin işe giriş süresine göre çalışma döneminde deneme süresinde veya iş güvencesi kapsamında olup olmamasına göre iş kanunundaki uygulanması gereken yasal yükümlülükler tebliğ edilmektedir.

İnsan kaynakları, personele işten ayrılış dilekçesi yazdırarak yasal süreç başlatılmaktadır. Bu aşamada; bordro, işten çıkış bildirgesi, yıllık izin defteri, işten ayrılış mülakatı formu ve ibraname personele imzalatılmaktadır. Ayrıca, çalışma belgesinin birer nüshası taraflarda kalması için imzalı bir şekilde verilmektedir.

İşten ayrılış mülakatı aşamaları gizli ve özel bir uygulama olduğundan, mülakatın yapılacağı ofisin bilgi güvenliği açısından uygun yapıda olması önemli bir beklentidir. Her işletmenin farklı birer mülakat formu olmakla beraber bazı sorular genel amaçlı kullanılabilmektedir.

İşletmeler belirli bir süre sonra mülakat verilerinden elde ettikleri geri bildirimlere yönelik iyileştirici çalışmaları başlatmaktadır. Mülakat değerlendirmeleri için ele alınması gereken temel başlıkları ise çalışma koşulları ve yapılan iş ile ilgili faktörler, yönetici değerlendirmesi, kariyer olanakları, ücret ve yan haklar ve genel değerlendirme olarak ele alınmaktadır.

Kritik görevdeki personellerin ayrılış işlemleri yapılmadan önce yönetime bilgi verilerek ön görüşme yapılması istenebilmektedir. Beklentiler iyi analiz edildiğinde istifa süreçlerinden vazgeçen personeller ile karşılaşmaktadır. Özellikle bazı bölgelerde faaliyetlerine devam eden büyük işletmelerin kritik kadrolarında çalışan personellerin işe alınması kolay olmamaktadır. Bu personellerin gelir durumları yüksek seviyede olduğundan, kırsal alanda bulunan işletmelere öncelik verilmemesi ile karşılaşılabilir. Bu kişiler, kendisi veya ailesinin kırsal alanda yaşamayı tercih etmesi, sosyoekonomik faktörlere uyum sağlayamaması, bulunulan iklim koşullarında hayatını idame ettirmek istememesi gibi etkenler, bu adayların işletmenin kadrolarında uzun vadeli çalışma isteklerinden vazgeçmelerine neden olabilmektedir.

1.1. İşten ayrılış mülakatının doğru yönetilmesi

İş hayatındaki süreçler günün beklentilerine göre değişim yaşamaktadır. Personellerin çalışma haklarının olumlu yönde değişime uğraması, çalışma saatlerinin meslek kollarına göre farklılık gösterebilmesi, izin haklarının sektörlere göre uyarlanması gibi birçok konu iş yaşamında yıllar itibarıyla değişime uğrayabilmektedir. Önceki yıllara göre günümüzde alaylı çalışan sayısının yerini üniversite mezunu ve eğitim hayatında aldığı farklı uzmanlık bilgileriyle iş dünyasına giren genç çalışan kesim, geçmiş dönemlerde uzun yıllar işletmeye ve sektöre tecrübelerini aktarmış çalışan personellerden farklı beklentilere sahip olabilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874).

İşletmelerin kadrolarında bulunan bu personellerin, demografik yapıları hakkında istatistiki dağılımlar ortaya konarak iki farklı grup arasında çalışan kişilerin işe karşı yaklaşımları iyi analiz edilerek mevcut durumları ortaya konmalıdır. Aynı şekilde, işten ayrılış mülakatlarında alaylı ve uzun yıllar emek vermiş çalışan kesim ile üniversite mezunu olup, genç çalışanların çıkış mülakatlarında yaptıkları değerlendirmeler farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda, mülakat formlarının demografik yapıya göre ayrılarak, farklı bir gözlem altında değerlendirilmesi, tek bir nedenselliğe odaklanarak iş körlüğünün önüne geçmesinde etkili olabilmektedir.

İşletmeler, çalışanlarının istifa aşamalarına gelmeden önce yılın belirli dönemlerinde yaptıkları çalışan memnuniyet anketleri ile mevcut durum analizlerini ortaya koyabilmektedir. İnsan kaynaklarını farklı kılacak olan aşama ise istifa süreçlerinin standart uygulama gibi yönetilmemesi ve mülakat cevaplarının ve sözlü iletişimin yorumlanmasından geçmektedir.

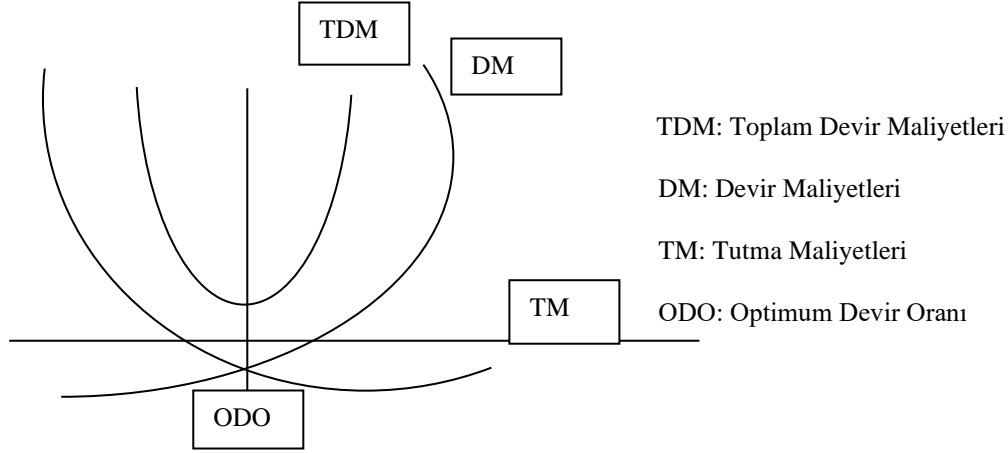
Bazı durumlarda ise yönetici ve üst kadrolarda istifalar yaşanabilmektedir. Bu durumda, ikale anlaşmaları ile istifa süreçleri yönetilmektedir. Taraflar, karşılıklı olarak beklentilerini ifade ederek, ikale sözleşmesinin içerisine ayrılan kişinin kıdem ve ihbar tazminatları haricinde maddi olarak ek ödemeler eklenebilmektedir. Sonuçta, yönetici ve üst kadrolar işletmelerin stratejik süreçlerinde verdikleri emeklerinin karşılığı ve aldıkları risk ve sorumlulukların daha fazla olmasından dolayı, bu istifa aşamalarında beklentiler karşılıklı olarak dinlenerek memnuniyet düzeyinin bulunması daha profesyonel bir yaklaşım olacaktır.

Personelin uzun vadeli çalışan grubunda yer almasının sağlanması, yani işletmede sadakat grubunda olması, işten ayrılış devir oranı maliyetinin azaltılmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Personelin bu grup içerisinde olması için kullanılabilir bazı araçlar bulunmaktadır. Bir çalışanın ayrılması kıdem yükünün azaltılması, yeni giren kişinin daha az maliyet oluşturacağı düşüncesi yanlış bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu kayıplar sadece maddi olarak değerlendirilmeyip, yeni işe başlayan personelin işletmeyi tanıyana kadar ki aşamalardan başlanarak, eğitim maliyetleri, iş sürecindeki belirli bir periyoda kadar olan performans kaybı ve olağan dışı durumlarda yaşanan iş kazalarına kadar olan süreçte işletmeye olumsuz geri bildirim olabilmektedir (Hinrichs, 1971: 30-35).

İşletmeler için kabul edilebilir bir durum olarak düşük performans gösteren bir çalışanın işten ayrılması ve yerine daha yüksek ve beklentilere hizmet verebilecek yeni bir personelin alınması istenebilmektedir (Porter ve Steers, 1973: 151-176). Organizasyonda ana beklenti tüm çalışanların elde

tutulması olmamaktadır. Beklentilere karşılık istenen performansı ve katma değeri ortaya koyabilecek bir çalışanın elde tutulması olarak görülmektedir (Hinrichs, 1971: 30-35).

İnsan gücü faktörü işletmelerde mali kazançlar veya kayıpları etkileyebileceğinden bu dengeyi iyi sağlanması, işletmenin sürdürülebilirliğinde önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Çalışan sayısı fazla olan işletmeler ise mali gider kalemlerinden personel ödemeleri daha fazla yer almaktadır.



Şekil 1: Optimum Devir Oranı

Kaynak: Abelson ve Baysinger's, 1984. Çeviri: Gün, S. (2022)

Yukarıdaki şekilde optimum personel devir oranını göstermektedir. İşletmede işlevsiz devir oranını minimize etmek ve devir maliyetlerini artıran çalışanlar üzerinde gerekli adımların atılması yukarıdaki grafiğin fayda noktasına ulaşmada önemli bir aşamadır. Bu dengeyi sağlanması için insan kaynakları ihtiyaçları tespit ederek gerekli çalışmaları önceden hazırlamalıdır (Dalton, Krackhardt ve Porter, 1981: 716-721).

İşten ayrılış mülakatlarında doğru bir ifadeyi kayıt altına almak önemli bir göstergedir. Bazı durumlarda ayrılan kişi olumsuz durumları saklamak isteyebilmektedir. İstifa eden bir personel arkasında açık kapı bırakmak ister ise mülakat aşamasını işletmede yaşanan sorunlara değinmeden cevaplamak isteyebilmektedir. Ayrıca emeklilik gibi nedenlerden dolayı ayrılan personeller ise daha sonra tekrar görevlerine dönmek istediklerinde var olan sorunları eksik veya olumsuzluklarından bahsetmek istemeyebilirler. Bu tür durumlar, kişilerin iş kaybının önüne geçmek için uyguladıkları işlemler olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları, gerçekçi ve profesyonel bir mülakat sürecini yaşatmak istediğinde farklı politikalar ile mülakat sürecini yönetmek zorundadır.

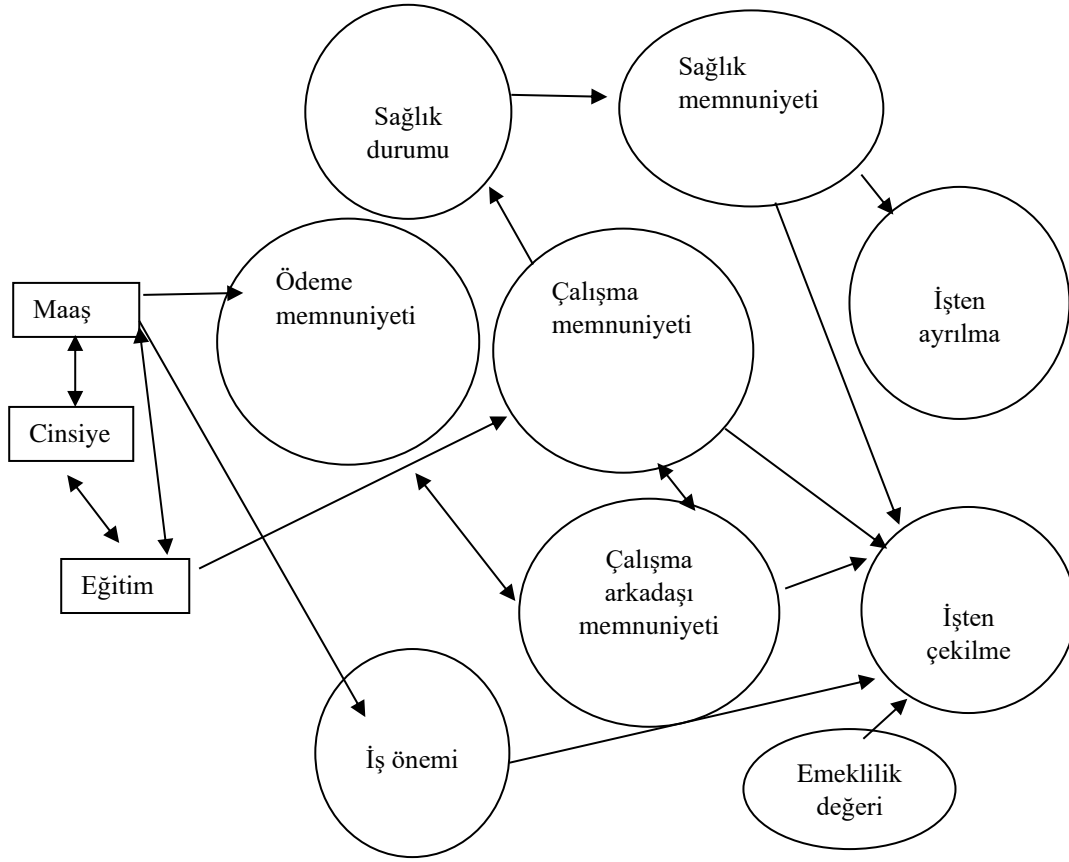
2. İş Tatmininin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Hayatın farklı dönemlerinde insanların ihtiyaç ve beklentileri değişime uğradığından dolayı iş hayatında da bu beklentiler görülmektedir. Çalışanların iş hayatında harcadığı süre azımsanmayacak kadar fazla olduğundan iş tatmini kavramı insan psikolojisinde önemli bir yer edinmektedir. Bu kavram içerisinde birçok etken olmakla beraber, bazı beklentiler daha yoğunlukta olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmininin bileşenleri ortaya konarak çalışanların demografik ve kişisel özelliklerine göre dağılım yapılması her bir çalışanın ayrı ayrı değerlendirmelerine imkan tanımaktadır. Çalışma ortamı, iş arkadaşları, ücret, işletmenin bulunduğu sektör, sosyal imkanlar ve diğer faktörler yaş dağılımında, mesleki tecrübeye, eğitim durumunda ve personellerin subjektif değerlendirmelerinde işletmeye bakış açılarını ortaya koyabilmektedir (DeYoung, 2000: 28-33; Evans, Gonzalez, Popiel ve Walker, 2000: 28-37; Storey, 1992).

İşletmeler, işten ayrılışların önüne geçmek ve çalışanların işletmeye karşı bakış açılarını değerlendirmek istediklerinde farklı uygulamalar yapabilmektedir. Bunlardan en etkili yöntemlerden birisi olan, özellikle beyaz yaka çalışan kadroları için uygulamalarının daha etkili olduğu ifade edilen, çalışanların deneme süresi veya iş güvencesi kapsamına girdikleri süreden itibaren bire bir görüşme toplantıları ile departman içi görüşleri, görev tanımına bakış açıları, ekip içerisindeki değerlendirmeleri,

yöneticisi ile iletişimi ve işletmenin politikalarına yönelik değerlendirmeleri ile geri bildirimler alınabilmektedir. Bu uygulamalar sayesinde iş tatmini üzerindeki etkiler tespit edilmiş olup, memnuniyetsizlikler önceden tespit edilebilmektedir.



Şekil 2: Geri Çekme Süreci Modeli

Kaynakça: Hanisch ve Hulin, 1991. Çeviri: Gün, S. (2022)

Yukarıdaki şekilde Hanisch ve Hulin'in (1991) modeli, iş memnuniyetinin farklı bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu çalışma ile işten ayrılmayı ön görmeye önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir. Her bir çalışanın duygusal ve uzmanlık değerleri farklılık gösterdiğinden, bütünsel bir açıdan farklı olarak yukarıda bahsedilen değerlerin kişisel bazda değerlendirilmesi daha etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Porter ve Steers, 1973: 151-176).

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ele alınarak ücret, terfi, görev değişikliği ve diğer iş yaşamındaki etkiler personeller üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak, ücret artışları ve terfi atamaları sadece kıdeme göre değerlendirilmemektedir. Personelin belirli bir periyod içerisinde gösterdiği katma değer, daha kıdemli bir personelin sabit çalışma hayatındaki düzeninden daha fazla etkiye sahip olabilmektedir. Bu yüzden, uzun yıllar işletmede çalışan bir çalışanın sadece kıdem yılına göre değerlendirme yapılması yanlış bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme ile çalışanların yetkinlik kartları ortaya çıkartılabilmektedir. İşletmenin hedeflerine uygun bileşenler ile eşleşen çalışanlar, farklı görev tanımları ve sorumlulukları işlevselliği artırılabilir. Yeni verilen projeler ve çalışma alanları sayesinde farklı hedeflere odaklanılabilmektedir. Bu sayede işletme, çalışanın vizyonundan katma değer sağlayacak adımları ortaya çıkarabilmektedir. Çalışan ise farklı görev tanımları sayesinde iş doyumuna ulaşabilecektir.

İş doyumunda olduğu gibi çalışanlara memnuniyetsizliklerinin olduğuna yönelik ne kadar çok fırsat tanınır ise istifa aşamasına gelmeden önce önleyici birer faktör olarak uygulamalar faydalı olabilecektir (Spencer, 1986: 488-502). İnsan kaynaklarının çalışanlara yönelik iletişimi bu durumda

öne çıkmaktadır. Saha çalışmaları ve temas arayışları çalışanları motive edici, kendilerini değerli hissettirici uygulamalar olarak görülmektedir.

3. İşten Ayrılış Mülakatının Raporlanması ve Yorumlanması

Başarılı bir iş sürecinin yönetilmesi, muhakeme ve mukayeseye dayalı bakış açısına sahip olmaktan geçmektedir. Verilerin yorumlanması ve doğru tespitlerin ortaya konmasında sorunların çözümü için önemli bir göstergedir. İşten ayrılış mülakatları, tek bir formun üzerinde yazılı olan uzun süreli kullanılan soru kalıplarından oluşmayıp, ihtiyaçlara göre belirli dönemlerde değişime uğrayarak ihtiyaçlara cevap verebilecek düzeyde olması gerekmektedir.

Doğru soruların yöneltmesi ve elde edilen verilen raporlanması iyileştirici geri bildirim çalışmaları için önemli bir göstergedir. Yönetim, işten ayrılışların nedenlerini bilmek isteyecektir. Bu durumda, nitelikli bir sürecin yönetilmesi önemli olmaktadır. İnsan gücü kaybının önlenmesi için doğru raporlama teknikleri ve oranlama analizleri ile doğru sonular ortaya konabilmektedir.

İşten ayrılış mülakatlarında değerlendirmeye alınabilecek soru başlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bu soru dağılımları açık uçlu soruların dışında yöneltilecek doğrudan tespit yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Tablo 1: İşten Ayrılış Mülakatında Etkili Olan Soru Kalıpları

Ücret	Performans Değerlendirme Sistemi
Çalışma Koşulları	Satış Pirim Sistemi
Şirketin Lokasyonu	İş Yüğü
Kariyer Olanakları	Yönetici ile İletişim
Yan Haklar	Şirket Politikaları
Daha Cazip Bir İş Teklifi	İş Hayatını Sonlandırma
Ulaşım	Sağlık Sorunları
Evlilik	Askerlik
Takdir Görmeme	Dengeli İş Dağılımının Olmaması
Departmanlar Arası İş Birliğinin Olmaması	Departman İçin İş Birliğinin Olmaması
İnsan Kaynakları Politikaları	Yönetimin Adil Olmaması
Ergonomik Olmayan Çalışma Alanları	Hedeflerin Doğru Belirlenmemesi

Çıkış mülakatları, insan kaynaklarına işletmede yaşanan sorunlar veya eksikliklerin tespit edilmesinin yanında, farklı konularında ortaya çıkartılmasında etkili olmaktadır. Aylık veya yıllık veri değerlendirmelerinde, ayrılan personellerin işletmenin hangi lokasyonunda çalıştığı, bağlı olduğu departman, birimi, statüsü, unvanı, yöneticisi, işe giriş ve işten ayrılış tarihleri, işten ayrıldığı ay, istifaya sebep olan ana konular, çıkış görüşmesini yapan uzman kişinin ismi ve yerine tamamlama yapılacak olan personelin kimin yerine tamamlama yapıldığı kontrol listesinin takibinde insan kaynaklarına kılavuzluk görevi üstlenmektedir. Bu veri kırılımları sayesinde her bir konu başlığının ayrı ayrı değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

İşten ayrılış verileri yorumlanırken, istifa, anlaşmalı, iş akdi feshi, emeklilik, evlilik, askerlik, grup şirketler arası transfer, ölüm ve belirli süreli iş sözleşmesinin sonlanması gibi başlıklar çıkış mülakatlarının değerlendirilmesinde daha profesyonel veri kaydının tutulmasına olanak sağlamaktadır.

Çıkış mülakatlarının raporlanması ve sunumu, işletmelerin yönetim kadrosu için mevcut durumların analiz edilmesinde veri havuzu imkanı sunmaktadır. Aylar bazında veya yıllık olarak ortaya konan personel ayrılış verileri, bu konuda önlem alınması gerektiren durumların ortaya konması için yöntemler geliştirilmesinde faydalı olabilmektedir. Farklı sektörlerin dönemsel olarak personel ayrılışları yaşadıkları bilinmektedir. Bu tür durumlarda hangi dönemlerde istifaların yoğun olduğu tespit edilerek, kritik döneme gelmeden önce memnuniyetsizlikler üzerinde iyileştirmeler yapılarak

personellerin istifalarını önlemeye yönelik çalışmalar yapılabilmektedir. Aşağıdaki tablo bu duruma örnek olarak verilebilecek bir çalışmayı göstermektedir.

Tablo 2: İşten Ayrılışların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar Bazında Aylara Göre Ayrılış Verileri						
Ocak	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Şubat	17	6	12	20	9	15
Mart	4	5	8	14	10	22
Nisan	7	7	10	32	13	18
Mayıs	8	4	11	21	15	25
Haziran	14	9	9	12	13	39
Temmuz	20	7	11	13	22	13
Ağustos	30	10	13	16	6	28
Eylül	16	15	19	10	2	22
Ekim	10	8	10	15	3	20
Kasım	18	11	5	11	6	8
Aralık	9	11	9	4	-	10

Yukarıdaki tabloda yıllara göre aylar içerisindeki işten ayrılış verileri gösterilmektedir. Tabloya göre en çok çıkışların olduğu yıllar ve aylar ortaya konmaktadır. Veriler değerlendirilmeye alındığında, Nisan, Mayıs, Haziran, Ağustos ve Eylül ayları en çok çıkışların yaşandığı dönemler olarak değerlendirilmektedir. Her yıl yaklaşık olarak aynı dönemlerde ayrılış göstergeleri artmaktadır. İnsan kaynakları bu verilere göre alınabilecek önlemler konusunda politikalar geliştirerek yönetime sunması, işletmenin insan kaynağı konusunda sorunlarının çözülmesi için önemli bir aşama olarak gösterilebilmektedir. Tablodaki veriler, departmanlar içerisindeki kırılımlara dağıtılarak pozisyon ve departman bazlı değerlendirmeler de elde edilebilmektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Her işletmenin üretim veya hizmet alanında hedefleri bulunmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için yatırım planlamasını ve organizasyonel yapısını doğru çerçeveler içerisinde kurması gerekmektedir. Teknolojik yapı iş hayatında önemli bir alan olsa da insan kaynağı yapılanması her zaman ihtiyaç olarak görülmeye devam etmektedir. Bu yüzden, farklı görev tanımlarındaki personellerin üstlendikleri görevlerde istenen iş kapasitesinin sağlanması için doğru kararlar verilerek insan kaynağının elde tutulması işletmelerin sürdürülebilirliğinde amaç olarak kabul edilmektedir.

Butik işletmelerden sanayi işletmelerine kadar olan tüm sektörlerin hedeflerini minimum düzeyde sapmalar ile gerçekleştirmeleri rekabet avantajında ve prestijlerinde önemli bir yer edinmektedir. Üretim işletmeleri belirli dönemlerde siparişler alıp, anlaşmalar yaparak sözleşmelerinde belirledikleri tarihlere kadar teslimatlarını yapmak istemektedir. Aynı şekilde hizmet sektöründe yoğun olacağı dönemlere göre insan kaynağını hazırlamaktadır. Organizasyon içerisinde tam kapasiteli veya dönemsel olarak çalışan personeller olabilmektedir. İşletmelerin müşteri memnuniyeti ve kar marjlarının üst seviyede olması ancak çalışanlar aracılığı ile sağlanabilmektedir.

Kurumsallığı kültür haline getirmiş işletmeler, insan kaynağını değer faktörü anlayışıyla çalıştırmak için çeşitli uygulamalar yapmaktadır. Uzun soluklu iş hayatını bir iş yerinde hedeflemek hem çalışan hem de işletme için taraflara güven ortamı sağlamaktadır. Ancak, işten ayrılışların yoğun olduğu bir organizasyon yapısında işletmenin misyonuna ve müşterilere karşı verdiği taahhütlerin istenilen sürede teslimatı konusunda şüpheler oluşturabilmektedir.

Sürekli insan kaynağı sirkülasyonunun olması, iş süreçlerinde aksamalar veya hatalara sebebiyet vermektedir. Özellikle makine veya farklı özelliklerdeki araçlar ile iş süreçlerini sağlayan çalışanlar, bu görevlerdeki sık yaşanan personel ayrılışlarında ekipmanların da yıpranma ömrünü kısaltabilmektedir.

Bir çalışana işbaşı verilmesi aşamasında, insan kaynakları işe giriş uygulamalarından olan; depo işlemleri, eğitim hazırlıkları, koruyucu malzemelerin tedariki, ulaşım olanakları, evraksal hazırlıklar ve bunun gibi birçok iş süreci ve ekip üyelerinin ön hazırlıkları ile yeni başlayan personele hizmet verilmesi ile gerçekleşmektedir. Bir personelin işten çıkışı aşamasında da aynı şekilde ekip üyelerinin, ayrılışı olacak personele iş süreçlerinde hizmet vermesi beklenmektedir. Bundan dolayı, sürekli bir işten ayrılışın olduğu işletmede mevcut çalışanlar da günlük iş tanımlarının yanında ayrıca personel giriş ve çıkış hareketliliği ile karşılaşmaktadır.

Hiçbir işletme personel devir hızının yüksek olmasını istemeyecektir. Kıdemli bir çalışanın iş ortamı, kullandığı ekipmanı, organizasyonel yapı içerisindeki iletişimi, yönetici ve diğer amirler ile olan güven duygusu ve işe hakim olarak yapılan görev tanımının getireceği yüksek verimlilik sayesinde iş akışları daha etkin sürdürülebilmektedir. Sürekli yeni gelen bir kişiye işlerin her defasında baştan başlatılarak anlatılması sorumlu kişinin de asıl işine odaklanmasında engel faktörü olarak değerlendirilmektedir.

İşten ayrılış raporlarında doğru yorumlama yapılabilmesi için kurum içi veya dışı uzman kişilerden eğitim veya analiz çalışmaları için değerlendirmelerin alınması çıkış mülakatının amacına yönelik bir çalışma oluşturulabilmektedir. Verilerin alt boyutlarının doğru oluşturulması ve ayrımlarının detaylı yapılması kök neden analizinde her bir sorunu oluşturan konuya daha detaylı bakış açısı sağlanarak odaklanmaya imkan vermektedir.

Belirli dönemlerde oluşturulan çıkış mülakatının soru verilerinin dağılımları, farklı gruplandırmalar yapılarak ayrı ayrı analiz edilebilmektedir. Çıkışların birçok sebebi olabilmektedir. Bu sebepler işletmenin vermiş olduğu imkanlar veya personelin özel sebeplerinden kaynaklanabilmektedir. Raporlamalarda bu kırılımlar detaylı ortaya konmaktadır. Ayrıca, personellerin kıdemine göre çalışma süreleri de değerlendirilerek mevcut sorunlar analiz edilebilmektedir. Bu uygulamada, deneme süresine (2 aylık) göre, iş güvencesi kapsamına göre (6 aylık), 1 yıllık, 3 yıllık, 5 yıllık ve 10 yıl ve üzeri çalışan personellerin dağılımları ayrı ayrı gösterilerek işten ayrılış mülakatında soru dağılımlarına vermiş oldukları cevaplar incelenebilmektedir.

Çıkışların, deneme süresi, iş güvencesi kapsamı ve ilk yılında istifa edenlerin sorulara verdikleri cevaplar ile kıdemli personellerin çıkış mülakatında vermiş oldukları cevapların farklı nedenleri olabilmektedir. Kısa sürede istifa edenlerin nedenleri arasında, insan kaynaklarının adaya görev tanımı, işletmenin personellere verdiği ücret ve yan haklar ile ilgili bilgiler ve diğer konular hakkında eksik bildirimlerinin olup olmadığı bazı durumlarda gerçekleşebilmektedir. Diğer bir faktör olan, yönetici görüşmesinde çalışma ortamı ve diğer faktörlerin eksik veya yeterli anlatılmaması sonrası adaya işbaşı öncesi anlatılan ile işbaşı sonrası karşılaştığı atmosferin birbirinden farklılık göstermesi olumsuz bir düşüncenin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olarak rol oynayabilmektedir.

Ücret, işbaşı öncesi insan kaynakları ve aday ile arasında kararlaştırması gereken önemli bir aşamadır. Bazı durumlar personel için tolere edilebilir iken ücret, personelin tolere edebileceği bir gelir kaynağı olmamaktadır. Bu durumda, işe başlaması ön görülen bir adayın bu süreci titizlikle yönetilmesi ve adaya ücretinin net karşılığı olan hakların yazılı ve sözlü olarak tebliğ edilmelidir. Bu aşamada, işletmeler işbaşı öncesi belirli süreli veya belirsiz süreli iş sözleşmelerinde brüt veya net ücretleri adaya tebliğ ederek yazılı onayları alınmaktadır. Taraflar bu sayede ücret konusundaki anlaşmayı yasal olarak dayanak altına almaktadır. Kurumsal işletmeler ise sözleşmeyle beraber ücret mektubu oluşturarak, bu form içerisinde yan haklar, araba, telefon, laptop ve diğer verilecek olan hakları imza karşılığında tebliğ edebilmektedir.

Değişime uğrayan iş hayatında uygulamalar da çeşitlilik göstererek iş hayatında işveren ve iş gören arasındaki yasal statüyü güvence altına almak için hukukun içerdiği uygulamaları yürürlüğe almaktadır. Bu sayede devletin taraflar arasındaki anlaşmalarının yasal dayanağı daha istikrarlı hale gelmektedir.

İş hayatına yeni başlayacak veya daha önce hiç tecrübe edinmeyen farklı bir sektörde işe girecek kişilere olabildiğince detaylı bilgi verilmesi, iki taraf içinde daha sonra yaşanacak olumsuzlukların ortadan kaldırılması adına profesyonel bir uygulama olacaktır. Bazı sektörler, adayın işbaşı öncesi çalışma ortamının gösterilmesinde uygun imkanı sağlayamamaktadır. Bu çalışma ortamları tehlikeli bir yapıyı içerdikleri için iş güvenliği ve diğer eğitim şartları olmadan sahaya inilmesine olanak

vermemektedir. Bu durumda, insan kaynakları çalışma atmosferini en kapsamlı olarak görsel ve sözel olarak adaya aktarılması için farklı mülakat uygulamaları yapılabilmektedir. Bu sayede, adayın nasıl bir iş ortamının olduğunu anlamasına yardımcı olması ve adayın da bu görev tanımı ve atmosferin kendi kişilik yapısı ve beklediği bir iş ortamına uygun olup olmadığını değerlendirmesi adına doğru bir yaklaşım olacaktır.

İşletmelerin aday seçiminde de uyguladıkları politikaları personel devir oranının artması veya azaltımında rol oynamaktadır. Askerliği tecilli olan veya emeklilik hakkı için yasal şartları tamamlamış adayların çoğunlukta tercih edilmesi daha sonrasında bahsedilen bu sebeplerden dolayı istifa eden personellerin ayrılışlarının artması normal bir durum olarak işletmenin personel devir oranında yer edinecektir. Doğru tanımlar oluşturulmadan ve proses kartlarının tanımlaması yapılmadan aday arayışına gidilmesi mülakat süreçlerinde hatalı kararların verilmesine neden olabilmektedir. Bu tür durumların geri bildirimleri ise personel devir hızının artmasına sebebiyet verebilmektedir.

Yukarıda bahsedildiği gibi işten ayrılışların işletmenin faktörlerinin olabileceği gibi öncesinde aday ile ilgili süreçlerinde doğru yönetilmesi, işletmeyi tanımlayan uzman kişilerce ifade edilmesi ve politikaların ortaya konmasının önemi daha sonrasında iş yaşamında getireceği durumları ortaya koymaktadır.

Günümüzde sosyal medyanın yaygın olması, işletmeler için potansiyel aday olan kişilerin bu platformlar üzerinden anlık referans yapması işletmelerin nasıl bir iş ortamı olduğu konusunda adaylara yön verebilmektedir. Her çalışan, emeğinin karşılığını eksiksiz ve zamanında almak isteyecektir. Bu yüzden, ücretlerin zamanında yatırılması, sigorta haklarının alınan maaş üzerinden ödenmesi, yan haklar politikalarının olması ve sosyal olanaklar sunan işletmeler ile öncelikli olarak başvuru yapılmaktadır. Bu tür imkanların yetersiz olması veya farklı olumsuz etkilerinden dolayı işten ayrılışların yaşandığı işletmelerde, adaylar bu işletmelere başvuru yapmaktan çekinebilmektedir. Ayrıca, kalifiyeli adayların farklı kanallar aracılığıyla olumsuz referans alması, işletmelerin nitelikli iş gücüne ulaşmada engel olarak karşısına çıkabilmektedir.

Sonuç olarak personel devir hızının azaltılması işletmelerin kıdemli personeller ile çalışmalarına imkan vermektedir. Devir hızının minimum seviyede olması, yönetimin yaptığı anlaşmalarda hedeflerine daha güven duygusu yaşayarak varabileceğini göstermektedir. İnsan kaynağına güven veren ve gelişim göstermeleri için yatırımlarını planlayan organizasyonlar hedeflerine daha istikrarlı ulaşabilmektedir. Sürekli personel değişimini kabul eden organizasyonlar ise her zaman üretim ve hizmet faaliyetlerinde risk potansiyeli bulundurarak devam etmektedir. Günümüzde rekabetin şiddetli olduğu bir ortamda, insan kaynağını kaybetmek doğru bir politika olarak görülmemektedir. Dengeli bir işveren ve iş gören politikası, işletmelerin yeni yatırım çalışmaları ve projelerine yönelmesinde olumlu etkileri olmaktadır.

Kaynakça

- Abelson, M. A., ve Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy Of Management Review*, 9 (2), 231-341.
- Aqil, R., ve Memon, S. B. (2020). The exit interview in Pakistan's IT and banking industries: Mere formality or catalyst for change? *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2). <https://doi.org/10.1002/joe.21986>.
- Aldamoe, F. M. A., Yazam, M. ve Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resources Studies*, 2(1), 75-88.
- Allen, D. G., Bryant, P. C. ve Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York, NY: Wiley.
- Boogaard, K. (2020). Exit Interview uestions to Ask Employees the Muse.
- Byars L. L. ve Rue L. W. (2004). *Human Resource Management*. Boston: Mcgraw Hill.
- Chhabra, N. L. ve Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11), 50-61.
- Circo, M. I. ve Tigan, E. (2018). Analysis Of Management Of Human Resources In Lotus Tourist Pension. *Lucrari Stiintifice*. 20 (3): 39-45.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874.
- Curry, L. (2012). November 18). Curry: A stay interview could prevent loss of valuable worker. Retrieved from <https://www.adn.com/business/article/curry-stay-interview-could-prevent-loss-valuable-worker/2012/11/19/>.
- Dalton, D. R, Krackhardt, D. M. ve Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66 (6), 716-721.
- DeYoung, P. (2000). High technical talent perks are ripe for the picking. *Workspan*, 43(10), 28-33.
- Evans, R. S., Gonzalez, J., Popiel, S., & Walker, T. (2000). Whose capital is it? Trends in human resources. *Ivey Business Journal*, 64(3), 28-37.
- Everett, S. ve Groysberg, B. (2016). Making Exit interview counts. *Harvard Business Review*, 94(4).
- Friedlander, F. ve Walton, E. (1964). Positive and negative motivations toward work. *Administrative Science Quarterly*, 9,194-207.
- Garretson, P. ve Teel, K. S. (1982). The exit interview: Effective tool or meaningless gesture? *Personnel*, 59(4).
- Gordon, M. (2011). The dialectics of the exit interview: A fresh look at conversations about organizational disengagement. *Management Communication Quarterly*.
- Hanisch, K. A. ve Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.
- Heathfield, S. M. (2019). Here is a Look at the Effect of Downsizing on Surviving Employer.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-12.
- Hinrichs, J. R. (1971). Employees going and coming: The exit interview. *Personnel*, Jan/Feb, 30-35.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace, and World.
- Hossain, M., Himi, S. ve Ameen, J. (2017). Strategic Use of Exit Interviews: The Art of Retention. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 2(4). <https://doi.org/10.9734/ajeba/2017/33095>.
- Huang, I. C., Lin, H. C. ve Chuang, C. H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-508.

- Hulin, C. L. (1968). Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 52,122-126.
- Javhav, R. (2017). Exit Interviews- A Unique Chance to Analyze the Opinions of Departing Employees. *Splint International Journal of Professionals*.
- Knowles, M. E. (1964). Personal and job factors affecting labour turnover. *Personnel Practice Bulletin*, 20, 25-37.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J. ve Lamare, R. (2016). Beyond managerial talent: ‘Key group’ identification and differential compensation practices in multinational companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1299-1318. doi:10.1080/09585192.2015.1075571.
- McGraw, M. (2016). A talk before they walk. *Human Resource Executive Online*. Retrieved from <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534360714>.
- Patchen, M. (1960). Absence and employee feelings about fair treatment. *Personnel Psychology*, 13, 349-360.
- Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 30 (2),151-176.
- Ronan, W. W. (1967). A study of some concepts concerning labour turnover. *Occupational Psychology*, 41, 193-202.
- Saleh, S. D., Lee, R. J. ve Prien, E. P. (1965). Why nurses leave their jobs-An analysis of female turnover. *Personnel Administration*, 28, 25-28.
- Sand, L. (2021). “Why are human resources important?” *Breathe*. Accessed through <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/business-process/why-is-human-resources-important> March 25, 2022.
- Sengupta, M., Sengupta, N. ve Bandopadhyay, K. (2018). Unravelling employee off-boarding: The magic of exit interview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, 8(1).
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29,488-502.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford, UK: Blackwell.
- Sullivan, J. (2013). Stay interviews: an essential tool for winning ‘the war to keep your employees.’ Retrieved from <https://www.ere-media.com/ere/stay-interviews-an-essential-tool-for-winning-the-war-to-keep-your-employees/>.
- Tan, W. ve Kaye, B. (2013). What’s different about engagement and retention in Asia? Retrieved from <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2013/06/Whats-Different-About-Engagement-and-Retention-in-Asia>.
- Tzafirir, S. S., Baruch, Y. ve Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628- 647.
- www.isveyonetim.com