

Örgütsel Hafıza Kaybını Önlemede İşten Ayrılma Mülakatları: Bir Mülakat Formu Örneği

Duygu KIZILDAĞ

Araştırma Görevlisi

Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

dkizildag@aku.edu.tr

Özet: Bilginin rekabet avantajı sağlayan en temel unsur olarak tanımlanmasıyla birlikte, geçmiş deneyimlerden elde edilen bilgilerin oluşturduğu örgütsel hafıza kavramı büyük önem kazanmıştır. Örgütsel hafızayı tehdit eden en temel tehlikelerden birisi, örgütsel hafızanın daha çok bireylerin zihinlerinde yerleşmesi nedeniyle çalışan devir hızıdır. Bu bağlamda, örgütsel hafızanın korunması için işten ayrılma mülakatları hayati önem taşımaktadır. İşten ayrılma mülakatlarında, ayrılan çalışanlara farklı boyutlarla ilgili sorular sorular işten ayrılan çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerine ulaşılmasını ve bunların ustalıkla kayıt altına alınmasını sağlayacaktır. Bu durum örgütsel hafıza kaybını engelleyecek, hem örgüt hem de yeni alınacak çalışanlar için yararlı olacaktır. Çalışmanın amacı; örgütsel hafızanın korunması ve bilgi transferini sağlamaya yönelik olarak işten ayrılma mülakatlarında hangi farklı boyutların ön plana çıktığının belirlenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, genel merkezi İstanbul'da bulunan bir holdingin doğal gaz dağıtım hizmeti sunan iştirakindeki işten ayrılma mülakat sisteminin boyutları incelenerek, etkin bir mülakat sistemi için olması gereken boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşten Ayrılma Mülakatı, Çalışan Devir Hızı, Örgütsel Hafıza, Örgütsel Hafıza Kaybı

Exit Interviews On Preventing Organizational Amnesia: Sample Of An Interview Form

Abstract: Following the recognition of the fact that knowledge is the most basic element of competitive advantage, the concept of organizational memory which is formed by the knowledge obtained from past experience has gained great importance in recent years. Due to the fact that organizational memory is generally in the minds of individuals, one of the fundamental threats for organizational memory is employee turnover. In this context, the exit interview has vital importance for the protection of the organizational memory. In the exit interview, questions are asked about different dimensions of the problem to employees who are leaving from the organization to reach and register their knowledge, skills and experience. This situation will prevent the organizational amnesia (loss of organizational memory) and will provide benefits for organization and new employees. The purpose of this study is to protect organizational memory and determine different dimensions which come to the fore in the protection of the organizational memory to ensure knowledge transfer. In accordance with the purpose of this study, the exit interview systems dimensions were reviewed at natural gas distribution services of a holding which its headquarters located in Istanbul. Then it was tried to identify required dimensions for effective exit interview system.

Keywords: Exit Interviews, Employee Turnover, Organizational Memory, Organizational Amnesia

GİRİŞ

Sanayi devrimiyle birlikte örgütler için maliyet unsuru olarak görülen insan, sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimler nedeniyle günümüzde rekabet gücü açısından stratejik önem taşıyan bir kaynak olarak ön plana çıkmaktadır. Spender bireylerin sahip olduğu örtük bilgi ve becerilerin örgütün entelektüel sermayesinin en önemli parçası olduğunu belirtmektedir (Nahapiet ve Ghossal, 1998: 246). Walsh ve Ungson (1991)'a göre örgütteki bireyler sahip oldukları deneyim ve gözlemler sonucunda elde ettikleri bilgileri hafızalarında saklayarak inançlarını, varsayımlarını, değerlerini şekillendirirler. Bireylerin şekillendirdiği bu yapılar kültür, dönüşüm, örgüt yapısı, ekoloji ve dış arşivlerle birleşerek örgütsel hafızayı meydana getirir (Spender, 1996: 2; Stijn ve Wensley, 2001: 6).

Ancak örgütler; işten çıkarılma, transfer, emeklilik, çalışanın ölümü, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), yeniden yapılanma (reorganization), sistem değişiklikleri ve sistem çökmesi gibi pek çok farklı nedenle hafıza kaybına uğrayabilir. Örneğin çalışanların işten çıkarılması, emekliliği veya transferi nedeniyle, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve birikimler örgütte kaybolmakta ve örgütsel hafıza kaybı oluşmaktadır. Örgütsel hafızanın bu nedenlerle kaybolmaması, çalışan devir hızının düşürülmesiyle veya ayrılan çalışandan sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, birikim ve bağlantıların öğrenilmesiyle mümkündür. Bu bilgilerin elde edilmesi için işten ayrılma mülakatları gibi bilgi toplama araçlarına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla işten ayrılma mülakatlarının işe alım sürecinde uygulanan mülakatlar gibi ayrılma sürecinde de uygulanması beklenir. Ülkemizde pek çok insan kaynakları yönetimi uygulaması gibi işten ayrılma mülakatlarının da sadece kağıt üzerinde mevcut olan bir uygulama olduğu, çoğu zaman formalite olarak uygulandığı, örgütsel hafızayı korumak amacıyla farklı boyutlara odaklanmak yerine sadece yüzeysel olarak ayrılma nedenlerine odaklandığı ve genellikle uluslararası şirketlerce kilit pozisyonlardaki çalışanlara uygulandığı bilinmektedir.

Bu nedenle çalışmada, örgütsel hafızanın korunması ve bilgi transferini sağlamaya yönelik olarak işten ayrılma mülakatlarında hangi farklı boyutların ön plana çıktığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu çalışmanın işten ayrılma mülakatı ve örgütsel hafıza ilişkisi yönünden literatüre katkı sağlaması, işten ayrılma mülakatlarında önem taşıyan boyutları vurgulamada alandaki araştırmacılara ve kuruluşlara yol göstermesi beklenmektedir.

İŞTEN AYRILMANIN ÖRGÜTSEL HAFIZAYA ETKİLERİ

Benzersiz örgütsel bilgi, örgüt dışından transfer edilen ve örgüt içinde üretilen verilerin, örgüt yapısı, örgüt kültürü, iç ve dış çevre ile çalışanlar ve yöneticiler gibi faktörlerin etkisiyle şekillenmesi sonucu oluşur. Örgütsel bilginin etkin şekilde yönetilebilmesi için örgütlerin geçmişte elde ettikleri bilgiyi gelecekte isabetli bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütün sahip olduğu bilgileri birleştirmesi, yeni bilgiler oluşturması ve paylaşması gerekir, bu durum örgütlerde örgütsel hafıza kavramını ortaya

çıkarmaktadır. Walsh ve Ungson (1991) örgütsel hafızayı, örgütün geçmişinden depolanmış bilgileri şu andaki kararlarla ilgili hale getiren yapı olarak tanımlar. Kransdorff ve Williams (2000)'a göre örgütsel hafıza, çalışanın örgüt için çalışırken elde ettiği toplam bilgiden oluşur. Croasdel (2001)'e göre örgütsel hafıza, kolektif bilginin saklanması, betimlenmesi ve paylaşılması olarak tanımlanan kapsamlı bir içeriktir. Örgütsel hafıza sisteminin içeriğine yönelik olarak literatürde farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Walsh ve Ungson (1991) örgütsel hafızayı; bireyler, kültür, dönüşüm, yapı, ekoloji ve dış arşivlerden oluşan depolama kutusu olarak tanımlamıştır. Stijn ve Wensley (2001)'e göre hafıza içeriğinin genel yapısı dört kısma ayrılabilir: enformasyon, bilgi, paradigmlar ve beceriler. Kruse (2003)'e göre ise örgütsel hafıza; örgüt içindeki zihinsel (bilgi, veri ve enformasyon) ve yapısal faktörlerden (roller, yapı ve operasyonel prosedürler) meydana gelmektedir. Bunların yanında literatürde örgütsel hafızanın standart operasyon prosedürlerinden veya rutinlerden oluştuğuna yönelik görüşler vardır. Öte yandan örgüt kültürünün bilgiyi depolama özelliğine dikkat çeken görüşler de mevcuttur (Spender, 1996: 3).

Tablo.1: Örgütsel Hafıza Kavramı ile İlgili Varsayımlar

<i>Kaynak Yazar</i>	<i>Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Hafıza Yapısı ile İlgili Varsayımlar</i>
<i>Walsh ve Ungson (1991)</i>	Örgütün geçmişinden depolanmış bilgileri şu andaki kararlarla ilgili hale getiren yapı. Bireyler, kültür, dönüşüm, yapı, ekoloji ve dış arşivlerden oluşan depolama kutusu.
<i>Kransdorff ve Williams (2000)</i>	Çalışanın örgüt için çalışırken elde ettiği toplam bilgi.
<i>Croasdel (2001)</i>	Kolektif bilginin saklanması, betimlenmesi ve paylaşılması olarak tanımlanan kapsamlı bir içerik.
<i>Stijn ve Wensley (2001)</i>	Enformasyon, bilgi, paradigmlar ve becerilerden oluşan içerik.
<i>Kruse (2003)</i>	Örgüt içindeki zihinsel (bilgi, veri ve enformasyon) ve yapısal faktörler(roller, yapı ve operasyonel prosedürler).

Walsh ve Ungson (1991)'a göre örgütsel hafıza örgüt içinde tek bir noktada toplanmaz, örgütün farklı parçalarına doğru dağılımı olabilir. Weick'e göre bilgi bireylerin zihinlerinde veya örgütsel kültür kalıpları, değerler, inançlar, yazılı kurallar, dosyalar ve kayıtlarda depolanabilir (Kruse, 2003: 335). Yazılı hale gelmiş, kodlanmış bilgiler potansiyel olarak diğerlerinin ulaşabileceği bilgilerdir. Kodlanmayan veya ulaşılamayan bilgiler ise bireylerin zihinlerinde yerleşmiştir, en çok ihtiyaç duyulduğunda bu bilgiye sahip olan çalışanın gitmesiyle ulaşılamaz hale gelebilir, diğer bir ifadeyle örgütsel hafıza kaybı ile karşılaşılabılır.

Örgütsel hafıza kaybı ya da literatürde sıkça adlandırıldığı üzere örgütsel amnezi; örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirme yeteneğinin kısıtlanması veya sahip olunan bilgiyi kullanmadaki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Othman ve Hashim, 2004: 273). Örgütlerin farklı bölümlere yerleşmiş çoklu beyinlere sahip olduğu düşünüldüğünde örgütsel hafıza kaybı sonucunda örgütlerde gerekli adaptasyon sağlanamamakta, değer yaratımı için fırsatlar kaçırılmış olmakta, yetkinlikler kaybolmakta, etkililik düşmekte ve hatalar tekrarlanmaktadır.

Örgütsel Nedenlerle İşten Ayrılma ve Hafıza Kaybı

Literatürde hafıza kaybına neden olabilecek unsurlar; kıyaslama (benchmarking) ve yeniden yapılanma (reorganization) gibi değişim fikirleri, bilgi sistemlerinde yaşanan değişimler, örgütteki yeni yapılanmalar ve yeni örgüt yapısı oluşturmak amacıyla yapılan değişiklikler sonucu örgütteki kilit insanların ve kayıtların kaybedilmesi ile çalışanların emeklilik veya başka bir iş fırsatı nedeniyle mevcut pozisyonundan ayrılması olarak belirtilmektedir (Pollitt, 2000: 8; Stoyko ve Fang, 2007: 10). Romhardt (1997)'a göre, işten çıkarılma veya ölüm bireysel hafıza kaybına; yeniden yapılanma kolektif hafıza kaybına; sistem çökmesi veya virüsler ise elektronik hafıza kaybına örnek olarak verilmektedir. Bu bağlamda örgütsel hafıza kaybına neden olan en büyük etkenin örgütsel değişim süreci olduğu ve örgüt çalışanlarının örgütsel hafıza kaybı üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Lahaie (2005)'e göre kolektif bilginin %42'si örgütte çalışan insanların beyninde yer alır. Çalışanlardan daha fazla bilgi depolayacak bir bilgi deposu olmadığı için çalışan devir hızı örgütsel hafızanın zayıflamasına sebep olur (Stein ve Zwass, 1995: 88). Çalışanlar işten ayrılırken bildiklerini de beraberlerinde götürdüklerinden çalışan devir hızı örgütsel hafızayı tehlikeye atmakta, özellikle de bilgiye dayalı işlerde çalışan devir hızının fazla olması örgütün hafızasını tehdit etmektedir (Cross ve Baird, 2000: 70).

Bireysel Nedenlerle İşten Ayrılma ve Hafıza Kaybı

Çalışan devir hızı; çalışanların akut hastalığı, eş nedeniyle şehir değiştirmesi, yaşlı, hasta veya genç yakınlarının bakımını üstlenmesi gibi kendi kontrolünde olmayan sebeplerle işten ayrılmasıyla, düşük performans, şirket politikalarını ve işi ihlal etme gibi nedenlerle örgütün çalışandan ayrılmasını istemesiyle ve çalışanın çalışmaya devam etmesi gerekirken gitmeyi tercih etmesiyle de ortaya çıkabilir.

Ne şekilde olursa olsun çalışan devir hızının örgütlere maliyeti oldukça yüksektir. İşten ayrılan çalışanın yerine yeni bir çalışanın alınması; seçme ve yerleştirme, eğitim ve yetiştirme maliyetinin yanında verimlilik düşüşünü ve bu faaliyetler için fazladan zaman ve

işgücü harcanmasını beraberinde getirecektir. Bu finansal maliyetlerin yanında çalışan devir hızının örgüt açısından finansal olmayan maliyetleri de oldukça yüksek olabilir. Croasdell (2001)'e göre örgütün yüksek çalışan devir hızına sahip olması hafızanın çoğunun bireylerin zihninde yer etmesi nedeniyle örgütsel hafızaya önemli etkide bulunur. Bu etki parasal olarak ifade edilemez, deneyimli bir çalışan işten ayrıldığında kendisiyle birlikte tüm birikimlerini de örgüt hafızasından götürür. Bu birikimler yeni gelen kişilere kolayca devredilemeyen, ayrılan çalışanın uzmanlaştığı ve her yeni çalışanın zaman içinde uzmanlaşarak kazanacağı birikimlerdir. Uzmanlık kazanmak ise maliyetli ve uzun zaman alan bir süreçtir.

ÖRGÜTSEL HAFIZANIN KORUNMASINDA İŞTEN AYRILMA MÜLAKATLARI

Emeklilik, istifa veya başka iş fırsatlarını değerlendirmek gibi nedenlerle çalışanın ayrılmasıyla örgütte kişinin sahip olduğu bilgilerin pek çoğu kaybolur. Bu durumun telafi edilmesi için pek çok örgüt ayrılan çalışanlarıyla işten ayrılma mülakatı yapmaktadır. İşten ayrılma mülakatını literatürde en iyi tanımlayan ve çalışan sesinin çalışan devir hızı üzerindeki etkisini anlamada hareket noktası olan yaklaşım, Hirschman'ın "Exit-Voice" yaklaşımıdır.

Exit-Voice yaklaşımı, örgüt yapısı ve çalışanların davranışları arasında; çalışanların sesine ulaşılmasını, gönüllü ayrılmalar gibi çıkışların oranının azaltılmasını, çalışma alanındaki memnuniyetsizliklerin cevaplanmasını sağlayan basit bir ilişki önerir (Colvin vd., 2005: 4). "Exit-Çıkış"; örgüt ile ilişkilerinden kaçma veya ilişkileri sonlandırma fırsatı sunar; değişiklik, ayrılma kararı, örgütten istifa etme, transfer olma, başka bir iş arama veya istifa etmeyi düşünmek ile ilgilidir. "Voice-Ses"; örgüt ile ilişkileri korurken memnuniyetsizliklerin giderilmesi fırsatını sunar, örgütsel bağlamda; yönetici veya iş arkadaşlarıyla problemlerin tartışılmasıyla şartların aktif ve yapıcı bir şekilde geliştirilmeye çalışılması, problemleri çözmek için harekete geçilmesi, çözümler sunulması, sendika gibi dış araçlardan yardım istenmesi ile ilgilidir (Lee ve Jablin, 1992: 208). "Çıkış" örgüt ile ilişkilerinden kaçma veya ilişkileri sonlandırma fırsatı sunarken, "ses" örgüt ile ilişkileri korurken memnuniyetsizliklerin giderilmesi fırsatı sunar. "Çıkış" işten ayrılma seçeneği iken "ses" mevcut çalışanların şikayetlerini ve çalışma şartlarındaki iyileştirmeleri çabaları olarak görünür. Hirschman örgütlerin çıkış düşüncelerini dikkatle dinlemeleri ve elde edecekleri bilgileri örgütü geliştirecek fikirler geliştirmek için kullanmaları gerektiğini savunur. Çalışan sesi için elverişli bir yapı oluşturulursa işyerindeki memnuniyetsizliklere karşılık çıkışların meydana gelmesi azalır. "Exit" veya "Voice", Hirschman modelinde üçüncü bir kavram olan "Loyalty-Bağlılık"tan etkilenir. Hirschman bağlılığı örgüte bağlanma duygusu olarak tanımlar; pasif fakat iyimserlikle şartların iyileşmesinin beklenmesi, örgüte destek verilmesi, gelişimin ümit edilmesiyle ilgilidir. Hirschman'a göre bağlılığa sahip çalışanlar memnuniyetsiz olduklarında çıkış yerine ses çıkarmayı tercih ederler (Leck ve Saunders, 1992: 219; Parker, 1997: 72).

İşten Ayrılma Mülakatlarının Yapısı

İşten ayrılma mülakatları çalışanların seslerini dinlemek, örgüt ile ilgili fikir ve düşüncelerini öğrenmek için bulunmaz bir fırsattır. İşten ayrılma mülakatları klasik olarak iş ve yönetici tatmini hakkında geribildirim sağlayacak soruları içerir. Ortaya çıkarılan bilgiler gelecekteki çalışan devir hızı oranını azaltmak veya ayrılan çalışanların geri dönmesini sağlamak için kullanılır. İşten ayrılma mülakatlarının yeni uyarlamalarında ise çalışanın iletişim ağları, becerileri ve bilgi tabanı hakkında sorular sorulmaktadır. Ayrıca çalışanlara iş ile ilgili yapılabilecek düzenlemeler hakkında faydalı olacak tavsiyelerde bulunması için fırsat verilmektedir. İşten ayrılma mülakatlarında; yakın denetim, eğitim ve gelişim fırsatları, performans değerlendirme ve geri bildirim, ücret ve hakları kapsayan örgüte ilişkin bilgilerin yanında; işe, çalışma ortamına, ayrılma nedenine, iş ve örgüt ile ilgili problemlere, iş ve örgüt ile ilgili önerilere ve bilgi transferine ilişkin detaylı bilgiler de elde edilmeye çalışılır (Giacalone ve Duhon, 1991: 84; Giacalone vd., 1999: 309). İşten ayrılma mülakatlarında ilişkiler, dökümanlar, devam eden faaliyetler, gelişmeler, gelecekte oluşabilecek bağlantılara yönelik sorular, örgütsel hafızanın korunmasını bilgi transferini sağlama açısından kritik önem taşır (Stoyko ve Fung, 2007: 32).

İşten Ayrılma Mülakatlarının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

İşten ayrılma mülakatları, çalışanlar örgütten ister gönüllü ister gönülsüz olarak ayrılışın, önemli sorunların ortaya çıkarılmasını teşvik eder. Eğer iyi yönetilirse işten ayrılma mülakatları; çalışanlardan örgütteki deneyimleri ve izlenimleri ile ilgili etkin şekilde bilgi toplanmasını (Drost vd., 1987; Knouse vd., 1996), gönüllü olarak örgütten ayrılmak isteyen çalışanlardan memnuniyetsizlik nedenlerinin öğrenilerek gerekli düzenlemelerin yapılmasını (Knouse vd., 1996; Feldman ve Klaas, 1999), kötü personel uygulamalarının, iş tatminsizliği kaynaklarının ve yetersiz yöneticilerin ortaya çıkarılmasını (Lefkowitz ve Katz, 1969; Leahey ve Henderson, 1991), yetenekli çalışanların elde tutulması için yeni yöntemler geliştirilmesini, örgüt ve ayrılan çalışanlar arasındaki yanlış anlamaların giderilmesini, daha iyi bir halkla ilişkiler yapısının oluşturulmasını (Lefkowitz ve Katz, 1969; Leahey ve Henderson, 1991), ayrılan çalışanın yeni işi ve örgütü hakkında bilgi edinilmesini (Giacalone ve Duhon, 1991), cinsel taciz, ayrımcılık ve etik olmayan uygulamaların ortaya çıkarılmasını (Giacalone vd., 1999) ve en önemlisi ayrılan çalışanın hafızasını ve deneyimlerinin ustalıkla kayıt altına alınmasıyla örgütsel hafızanın korunmasını sağlar (Kransdorff ve Williams, 2000). Örneğin işten ayrılma mülakatlarında ayrılan çalışanların büyük bir bölümü aynı ayrılma nedenini veriyorsa ya da belirli kurallar, uygulamalar veya durumlardan açıkça memnuniyetsizlik duyduklarını belirtiyorsa, örgüt kişilerin verdikleri cevapları dikkate alarak düzeltici önlemler alabilir ve gelecekte oluşabilecek çalışan devir hızını önleyebilir. Ayrıca örgüt, mülakatlardan elde ettiği bilgilerle oluşturacağı bir veritabanı yardımıyla prosedürlerinin geçerliliğini kontrol edebilir, haksız iş uygulamalarını tespit edebilir, ayrılan çalışanın yeni işi ve örgütü hakkında bilgi edinebilir.

Literatürde işten ayrılma mülakatlarına yönelik olarak mülakatların uygulanma süreci ve mülakatların zaman alıcı ve maliyetli olması ile ilgili pek çok eleştiri bulunmaktadır. Ancak işten ayrılma mülakatları ile ilgili en temel eleştiri süreç ve prosedürlerin geçersizliği ve güvenilir olmayışı yönündedir. Yourman'a göre teoride işten ayrılma mülakatları çalışan ilişkilerinde görünen güncel ve

potansiyel problemleri belirlemeye yardımcı olur, ancak pratikte çalışanın işten ayrılma kararının altında yatan gerçek nedenleri belirlemede yetersizdir (Leahey ve Henderson, 1991: 337). İşten ayrılma mülakatları çalışanın ayrılma kararının altında yatan gerçek nedenleri açığa çıkarmakta çok başarılı değildir. Hinrichs (1971)'e göre çalışanlar işten ayrılma mülakatlarında farklı nedenlerle gerçekleri söylemekten kaçınırlar. Ayrılan çalışanlar işten ayrılma mülakatı verilerinin değerlendirilmediğini veya bu bilgilerin gizli kalmayarak yöneticilere iletileceğini düşündüklerinden mülakat sırasında tam bilgi vermekten kaçınılabirler. Çoğu çalışan ayrılma niyetini kendine saklama eğilimindedir. İşten ayrılma mülakatlarında özellikle yüz yüze görüşmelerde ayrılan çalışanların dürüst cevaplar vermekten kaçınmaları; yanlış anlaşılmaktan çekinmek, cezalandırılmaktan korkmak, örgütten iyi bir şekilde ayrılmayı ve güvenilir bir etki bırakmayı istemek, emeklilik ödemelerinin olumsuz etkilebileceğini düşünmek, örgütte çalışmaya devam eden iş arkadaşları, yöneticiler veya yeni çalışanlarla ilişkilerin bozulabileceğinden korkmak, geride kalan iş arkadaşlarının iş güvenliği için endişe etmek, mülakatlardaki bilgilerden yararlanılmayacağını düşünmek, bilgilerden yararlanılsa bile örgütten ayrılma sonucunda direkt fayda sağlanılmayacağını düşünmek, işten ayrılma mülakatlarını zaman kaybı olarak değerlendirmek gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Giacalone vd., 1997: 311). Bu nedenle işten ayrılma mülakatlarında çalışanların olumsuz düşünceler ve spesifik problemler yerine, olumlu düşüncelere sahip oldukları konular, örgüte yayılmış genel sorunlar veya örgütle direkt ilgili olmayan sorunlar hakkında daha açık ve samimi olarak tartışmaları görülmüştür.

Ayrıca, literatürde işten ayrılma mülakatları ile ilgili olarak; kimlere işten ayrılma mülakatı uygulanacağı, mülakatın ne zaman yapılması gerektiği, mülakatın yüz yüze mi, telefonla mı yoksa e-mail ile mi yapılmasının daha etkin olduğu, mülakatı insan kaynakları departmanının, bölüm yöneticisinin veya danışmanlık şirketinden bir uzmanın mı yürütmesinin doğru olduğu, mülakatı yapan kişilerin sahip olması gereken özellikler ve alması gereken eğitimler ile mülakatta sorulması gereken sorularla ilgili farklı görüşlere ulaşmak mümkündür. Tüm eleştirilere ve farklı görüşlere rağmen işten ayrılma mülakatları örgütten ayrılan çalışanlardan bilgi toplamak için kullanılan en yaygın yöntemdir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Araştırma, Kızıldağ (2009)'ın örgütsel hafızayı korumak amacıyla işten ayrılma mülakatlarında; çalışanların seslerinin ne derece dikkate dindiğinin, mülakatlarda örgütsel hafızayı koruyacak bilgilerin elde edilip edilemediğinin, elde edilen bilgilerin içeriğinin örgütün hafızasının korunmasında ne kadar fayda sağladığının belirlenmesine yönelik olarak yaptığı çalışma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda şekillendirilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma, temel alınan verilerin elde edildiği genel merkezi İstanbul'da bulunan inşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon ve medya alanlarında faaliyet gösteren bir holdingin, 2004 yılında özelleştirme kapsamında satın alarak bünyesine kattığı ve 2007 yılında hisselerinin %40'ını Almanya merkezli uluslar arası bir enerji kuruluşuna devrettiği, doğal gaz dağıtım hizmeti sunan iştirakinde gerçekleştirilmiştir.

Belirtilen kuruluşta uygulanan işten ayrılma mülakatlarının Kızıldağ (2009)'ın yaptığı döküman incelemeleri ve İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda, sadece işten ayrılan çalışanın ayrılma nedeninin belirtildiği bir dökümantasyon çalışması olduğu ortaya çıkmıştır. İlerleyen dönemlerde kuruluştaki işten ayrılma mülakatlarının kağıt arşivi görevinden öteye gidemeyeceği, örgütün hafıza kaybı tehlikesi ile karşı karşıya kalabileceği öngörüsü ve kuruluşun işten ayrılma mülakatlarının, denetim-yönetici özellikleri, eğitim ve gelişim fırsatları, ücret ve haklar, çalışma ortamı, ayrılma nedenleri ile iş ve işyerine ilişkin sorunlar gibi farklı boyutları belirlemeye yönelik altyapısının bulunmaması dikkate alınarak bu araştırmanın yöntem ve kapsamı belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; literatürdeki incelemeler paralelinde; örgütsel hafızanın korunması ve bilgi transferini sağlamaya yönelik olarak işten ayrılma mülakatlarında hangi farklı boyutların ön plana çıktığının belirlenmesidir. Araştırmada kuruluşta daha önce yapılan araştırmanın verileri dikkate alınmış, işten ayrılma mülakatlarına ait dökümanlar incelenmiş ve bu bilgiler ışığında İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmadaki kuruluş; 1989 yılında bulunduğu ilde doğalgaz dağıtım yetkisini almış, 1992 yılında doğalgaz dağıtım faaliyetlerine başlamış, 2003 yılında Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun kararı ile özelleştirme programına alınarak Özelleştirme İdaresi'ne devri yapılmıştır. 2004 yılında gerçekleşen özelleştirme sonucunda kuruluş, genel merkezi İstanbul'da bulunan inşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon ve medya alanlarında faaliyet gösteren bir holding tarafından satın alınmıştır. Özelleştirme ile birlikte kuruluşta kriz, yenilik ve değişim yönetimi projeleri başlatılmıştır. Kuruluş 2005 yılında misyon, vizyon ve değerlerini yeniden yapılandırmış, kültür değişimi, kurumsal kaynak planlaması çalışmaları ve ulusal kalite hareketi çalışmalarına başlamış, kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri belgelerini almıştır. 2006 yılında yerel kalite büyük ödülünü kazanan kuruluş, 2007 yılında Almanya merkezli uluslar arası bir enerji kuruluşu ile şirket evliliğine gitmiş ve hisselerinin %40'ını devretmiştir. Kuruluş özsermaye büyüklüğü açısından Türkiye'nin en büyük özel sektör gaz dağıtım şirkettir. Özelleştirme sonrasında kuruluşta insan kaynakları yönetimi uygulamaları da yeniden yapılandırılmış, 2007 yılının son çeyreğinden itibaren kuruluşta işten ayrılma mülakatları uygulanmaya başlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, işten ayrılma mülakat sisteminde kuruluşun hangi boyutlar üzerinde durduğunu tespit edebilmek için İnsan Kaynakları Departmanı üst ve orta düzey yöneticileri (İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü, İnsan Kaynakları Departmanı Sorumluları) ile önce mevcut durum tespiti daha sonra da bilgi paylaşımı ve beklentileri tespit etmek amacıyla aralıklarla iki kez yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Birinci Görüşme

Mevcut durum tespitine yönelik olarak yapılan birinci görüşmelerde İnsan Kaynakları Departmanı yöneticilerine aşağıdaki başlıklardaki bilgileri tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.

- Kuruluşun işten ayrılma mülakatını uygulama amacı ve beklentileri (Mülakatın amacı, ne kadar süredir uygulandığı).

- Kuruluşun işten ayrılma mülakatı sürecini nasıl ve kim(ler)le yönettiği (Mülakatın yapısı, çalışanların mülakata kim(ler) tarafından ve nasıl yönlendirildiği).
- Kuruluşun işten ayrılma mülakatının yapısı (Mülakat biçimi, mülakat süresi, mülakatı kim(ler)in yaptığı).
- Kuruluşun işten ayrılma mülakatından elde edilen bilgileri nasıl ve ne şekilde yönettiği (Mülakattan elde edilen bilgilerin nasıl ve kim(ler) tarafından değerlendirildiği, mülakatlardan elde edilen bilgi ve dökümanların kim(ler) tarafından nerede, nasıl ve ne kadar süre saklandığı, saklanan bilgilere nasıl ulaşıldığı, mülakatlara yönelik rapor hazırlanıp hazırlanmadığı).
- Kuruluşun işten ayrılma mülakatlarında en çok üzerinde durduğu konu(lar) (Mülakatlarda elde edilmesi hedeflenen en önemli ve en önemsiz bilginin neler olduğu).
- Kuruluşun işten ayrılma mülakatının etkinliğini nasıl değerlendirdiği (Mülakat sonuçları dikkate alınarak nasıl önlemler alındığı, nasıl değişiklikler yapıldığı, bu önlem ve değişikliklerin takip ve değerlendirilmesinin nasıl ve kim(ler) tarafından yapıldığı, mülakatlarla istenen amaca ulaşıp ulaşılmadığı, mülakatlardan elde edilen bilgilerden yararlanıp yararlanılmadığı).

Bu görüşmede kuruluşun işten ayrılma mülakatlarında hangi boyutların üzerinde durduğunu daha detaylı öğrenmek için görüşülen İnsan Kaynakları Departmanı yöneticilerinden mevcut sistemde var olan boyutları Tablo.2’de belirtilen listeden işaretlemeleri istenmiştir.

Tablo.2: İşten Ayrılma Mülakatı Boyutları

İşyeri Boyutu	Denetim – yönetici özelliklerine ilişkin sorular
	Eğitim ve gelişim fırsatlarına ilişkin sorular
	Performans değerlendirme ve geribildirime ilişkin sorular
	Ücret ve haklara ilişkin sorular
İş Boyutu	İşin yapısına ilişkin sorular
	İş atmosferine ilişkin sorular
Ayrılma Niyeti Boyutu	Çatışma ve şikayet yönetimine yönelik sorular
	Ayrımcılıkla ilgili sorular
	İşe seçme, yerleştirme ve oryante etme ile ilgili sorular
	Yeni işyeri ile ilgili sorular
İş ve İşyeri ile İlgili Problemler Boyutu	Genel düşüncelerin tespitine yönelik sorular
İş ve İşyeri ile İlgili Öneriler Boyutu	Genel düşüncelerin tespitine yönelik sorular
Bilgi Transferi Boyutu	Bağlantılar, devam eden projeler, takip edilmesi gereken işler, gelecekte oluşabilecek gelişmeler, kritik önem taşıyan bilgileri tespit etmeye ve örgüte aktarılmasını teşvik etmeye yönelik sorular.

Birinci görüşmeden elde edilen cevaplar, kuruluşta daha önce yapılan araştırmanın verileri ve işten ayrılma mülakatlarına ait döküman incelemeleri sonucunda elde edilen ön bilgiler ışığında değerlendirildiğinde; kuruluşun işten ayrılma mülakatlarında, işyeri boyutu bilgileri ile ayrılma niyeti boyutunun sadece yeni işyeri ile ilgili bilgilerini edinebildiği görülmüştür. Ayrıca bu boyutlara yönelik elde edilen bilgiler çok yüzeyseldir. İşten ayrılma mülakatlarında iş, iş ve işyeri ile ilgili problemler, iş ve işyeri ile ilgili öneriler ile bilgi transferi boyutuna yönelik hiçbir soru yer almamaktadır. Kuruluşun mevcut işten ayrılma mülakatı ile sadece işten ayrılan çalışanın işten ayrılmasına ilişkin bilgileri değerlendirerek kayıt altına alabileceği görülmüştür. Kuruluşta işten ayrılma mülakatları sürecinin prosedürlerle standart hale getirildiği ancak boyutlarla ilgili elde edilecek bilgileri değerlendirme konusunda bir alt yapı bulunmadığı, özellikle örgütsel hafızayı korumaya yönelik bilgi transferi boyutu ile ilgili kuruluşta bir farkındalık olmadığı görülmüştür.

İkinci Görüşme

Birinci görüşme sonrasında elde edilen bilgiler doğrultusunda mevcut durum hakkında bilgi vermek ve mülakat sistemindeki eksiklikleri gidermek amacıyla İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile ikinci kez yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde yöneticilere kuruluşun işten ayrılma mülakatlarını; çalışanlardan örgütteki deneyimleri ve izlenimleri ile ilgili etkin şekilde bilgi toplayacak, gönüllü olarak örgütten ayrılmak isteyen çalışanlardan memnuniyetsizlik nedenlerinin öğrenilerek gerekli

düzenlemeleri yapabilecek, kötü personel uygulamalarını, iş tatminsizliği kaynaklarını ve yetersiz yöneticileri ortaya çıkarabilecek, yetenekli çalışanları elde tutmak için yeni yöntemler geliştirebilecek, örgüt ve ayrılan çalışanlar arasındaki yanlış anlamaları giderebilecek, daha iyi bir halkla ilişkiler yapısı oluşturabilecek, ayrılan çalışanın yeni işi ve örgütü hakkında bilgi edinebilecek, cinsel taciz, ayrımcılık ve etik olmayan uygulamaları ortaya çıkarabilecek ve örgütsel hafızayı koruyabilecek şekilde yeniden yapılandırmasının gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca ayrılan çalışanların birikim ve deneyimlerinin elde edilmesi ve iş devrinin (işler, iletişim kurulacak kişiler, bitirilmemiş veya bitirilecek projeler vb.) eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kuruluşta bu bilgilerin aktarılacağı bir veritabanı sistemi de oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Bu bağlamda İnsan Kaynakları Departmanı yöneticilerine işten ayrılma mülakatlarının etkin hale gelebilmesi için hangi boyutların üzerinde durulmasının gerektiğini düşündükleri sorulmuş ve yine Tablo.2’de belirtilen listeden gerekli olduğunu düşündükleri boyutları işaretlemeleri istenmiştir. Daha sonra görüşmede sorular derinleştirilmiş, işten ayrılma mülakatlarından gerekli bilgilerin elde edilebilmesi ve mülakatların etkin hale gelebilmesi için hangi boyutların hangi sorularla şekillendirilebileceği İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile görüşülmüştür. Tüm analiz, değerlendirme ve görüşmelerin sonuçları, kuruluşun İnsan Kaynakları Departmanı yöneticilerinin işten ayrılma mülakatlarında yer almasını gerektiğini düşündükleri boyutlarla birleştirilmiş ve kuruluşun etkin işten ayrılma mülakatı için belirlediği boyutlar Tablo.3’deki gibi belirlenmiştir.

Tablo.3: Kuruluşun Belirlediği İşten Ayrılma Mülakatı Boyutları

İşyeri Boyutu	Denetim – yönetici özelliklerine ilişkin sorular
	Eğitim ve gelişim fırsatlarına ilişkin sorular
	Performans değerlendirme ve geribildirim ilişkili sorular
	Ücret ve haklara ilişkin sorular
İş Boyutu	İşin yapısına ilişkin sorular
	İş atmosferine ilişkin sorular
Ayrılma Niyeti Boyutu	Çatışma ve şikayet yönetimine yönelik sorular
	İşe seçme, yerleştirme ve oryante etme ile ilgili sorular
	Yeni işyeri ile ilgili sorular
İş ve İşyeri ile İlgili Öneriler Boyutu	İyileştirme ve düzenlemelerle ilgili beklentilere yönelik sorular
Bilgi Transferi Boyutu	Bağlantılar, devam eden projeler, takip edilmesi gereken işler, gelecekte oluşabilecek gelişmeler, kritik önem taşıyan bilgilerin aktarılmasını teşvik etmeye yönelik sorular

Elde edilen veriler doğrultusunda belirlenen boyutlara ilişkin olarak işten ayrılma mülakatlarında sorulacak sorular da şekillendirilmiştir. İşten ayrılma mülakatlarına yönelik olarak belirlenen işyeri, iş ve ayrılma niyeti boyutlarına ait sorular; kesinlikle katılıyorum...kesinlikle katılmıyorum olarak 5’li likert ölçeğinde değerlendirilecek şekilde ilişkili olduğu boyutların altına sıralanmıştır. İş ve işyeri ile ilgili öneriler ile bilgi transferi boyutundaki sorular ise açık uçlu cevaplandırılacak şekilde düzenlenerek işten ayrılma mülakat formu yeniden şekillendirilmiştir. İşten ayrılma mülakat formundaki işyeri, iş ve ayrılma niyeti boyutlarıyla ilişkilendirilmiş soruların başlıcaları şöyledir:

Tablo.4: Kuruluşun Belirlediği İşten Ayrılma Mülakatı Boyutları ve Boyutlarla İlişkili Soruların Başlıcaları

İşyeri Boyutu	
Denetim – Yönetici Özelliklerine İlişkin Sorulardan Başlıcaları	Yöneticim iş ile ilgili birlikte çözülmesi gereken problemlerde benimle iletişim kurmadı, bana bilgi vermedi.
	Yöneticim işim ile ilgili görev ve sorumluluklarımı açık bir şekilde bana anlatmadı.
Eğitim ve Gelişim Fırsatlarına İlişkin Sorulardan Başlıcaları	İşletmede sağlanan eğitim fırsatları yetersiz.
	İşimi nasıl yerine getireceğim hakkında yeterli eğitim-bilgilendirme almadım.
Performans Değerlendirme ve Geribildirime İlişkin Sorulardan Başlıcaları	İşimde gösterdiğim performansım ile ilgili zamanında geribildirim almadım.
	Yapılmış olan performans değerlendirmeleri benim gerçek iş performansımı yansıtmamaktadır.
Ücret ve Haklara İlişkin Sorulardan Başlıcaları	Becerilerim dikkate alındığında bana verilen ücret hiç adaletli değil.
	İşletmede görevlere uygun ücret dağılımı yapılmıyor.
İş Boyutu	
İşin Yapısına İlişkin Sorulardan Başlıcaları	Yapmış olduğum iş benim için çok kolay.
	İşim pek çok yönüyle bana stres ve hayal kırıklığı yaşattı.
İş Atmosferine İlişkin Sorulardan Başlıcaları	Genel olarak işletmenin çalışma şartları yetersiz.
	Bu işletmede iş ve özel hayat dengesini kurmak mümkün değil.
Ayrılma Niyeti Boyutu	
Çatışma ve Şikayet Yönetimine Yönelik Sorulardan Başlıcaları	İşletmenin uyguladığı şikayet yönetimi politikası yetersizdir.
	Bu işletmedeki çalışanlar intikamı alınacağı düşüncesi ile kaygılarını dile getirmekten kaçınırlar.
İşe Seçme, Yerleştirme ve Oryante Etme ile İlgili Sorulardan Başlıcaları	İşe alınırken bende aranan özellikler yapmış olduğum iş ile örtüşmüyor.
	Kendimi bu işletmenin dışında hissediyorum.
Yeni İşyeri ile İlgili Sorulardan Başlıcaları	Yeni işimde bana önerilen ücret bu işletmede aldığım ücretten daha yüksek.
	Yeni işimde bana verilecek sorumluluklar bu işletmede bana verilen sorumluluklardan daha cazip.

Açık uçlu cevaplandırılacak şekilde düzenlenen iş ve işyeri ile ilgili öneriler boyutundaki sorular ise; özellikle ayrılmayı düşünen kilit çalışanların tekrar işe dönme kararı vermesini sağlayacak değişiklik ve düzenlemeleri ortaya çıkartabilecek şekilde yapılandırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu sorularla ayrılan çalışan ve örgüt arasında oluşmuş veya oluşabilecek kırgınlıkların ve yanlış anlamaların giderilmesi hedeflenmiştir. İş ve işyeri ile ilgili öneriler boyutundaki sorulardan bazıları şöyledir:

...Bizimle çalışırken sizi ne engelledi, hayal kırıklığına uğrattı veya zorladı?...

...Sahip olduğunuz bilgi, beceri ve yeteneklerden nasıl daha etkin şekilde yararlanabilirdik?...

Açık uçlu cevaplandırılacak şekilde düzenlenen bilgi transferi boyutundaki sorular ise, özellikle kilit personelin işten ayrılmasıyla yaşanacak sıkıntıları dikkate alacak ve örgüt hafızasını koruyacak şekilde düzenlenmiştir. Böylece sorular, bağlantılar, devam eden

projeler, takip edilmesi gereken işler, gelecekte oluşabilecek gelişmeler, kritik önem taşıyan bilgileri tespit etmeye ve bu bilgilerin örgüte aktarılmasını teşvik etmeye yönelik olarak yapılandırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu sorularla ayrılan çalışandan sahip olduğu bilgileri paylaşımı ve bu bilgileri örgüte aktarması hakkında işbirliği istenmesi hedeflenmiştir. Bilgi transferi boyutundaki sorulardan bazıları şöyledir:

...Siz ayrılmadan önce sizin bilgi, deneyim ve iş bağlantılarınızdan nasıl yararlanabiliriz?...

...Sizin yerinize geçecek olan çalışanın, bilgi ve deneyiminizden mümkün olduğunca çok yararlanması için size nasıl olanaklar sağlamalıyız?...

Görüldüğü gibi, başlangıçta işten ayrılma mülakatlarında olması gereken boyutları belirlemeye yönelik olan çalışmaya derinlik kazandırılarak boyutlarla ilişkili mülakat sorularının da ortaya çıkması sağlanmıştır. Böylece kuruluş için etkin bir işten ayrılma mülakatında yer almasını gereken boyutların yanında bu boyutlarla ilişkili olan mülakat soruları da belirlenerek, kuruluşun işten ayrılma mülakat sistemi yeniden şekillendirilmeye çalışılmıştır.

SONUÇ

Literatürde, işten ayrılma mülakatlarında; yakın denetim, eğitim ve gelişim fırsatları, performans değerlendirme ve geri bildirim, ücret ve diğer hakları kapsayan örgüte ilişkin bilgilerin elde edilebileceği belirtilmektedir. Bunun yanında; işe, çalışma ortamına, ayrılma nedenine, iş ve örgüt ile ilgili problemlere, iş ve örgüt ile ilgili önerilere ve bilgi transferine ilişkin detaylı bilgilerin elde edilebileceği; ilişkiler, dökümanlar, devam eden faaliyetler, gelişmeler, gelecekte oluşabilecek bağlantılara yönelik sorulacak sorularla, örgütsel hafızanın korunmasında bilgi transferi sağlanabileceği vurgulanmaktadır.

Literatür paralelinde araştırmada, örgütsel hafızanın korunması ve bilgi transferini sağlamaya yönelik olarak işten ayrılma mülakatlarında hangi boyutların ön plana çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. İncelemeler ve İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda; kuruluşta uygulanan işten ayrılma mülakatlarının işyeri boyutu bilgileri ve ayrılma niyeti boyutunun da sadece yeni işyeri ile ilgili bilgilerine odaklandığı görülmüştür. Kuruluşun mevcut işten ayrılma mülakatı ile sadece işten ayrılan çalışanın işten ayrılmasına ilişkin bilgileri değerlendirebildiği ve mülakatlardan elde edilen bilgileri değerlendirme konusunda bir alt yapısı bulunmadığı, en önemlisi örgütsel hafızayı korumaya yönelik bir farkındalığa sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenlerle kuruluşun, işten ayrılma mülakatı uygulaması amaçları tekrar gözden geçirilmiş ve işten ayrılma mülakatları boyutları kuruluşun İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile birlikte yeniden yapılandırılmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak, kuruluşta etkin işten ayrılma mülakat sistemi oluşturulabilmesi için işyeri, iş, ayrılma niyeti, iş ve işyeri ile ilgili öneriler ile bilgi transferi boyutu üzerinde durulması gerektiği tespit edilmiş, gerekli boyutlar yeniden şekillendirilmiş, bu boyutlarla ilgili sorulacak sorular belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışma derinlik kazanmış, kuruluş işten ayrılma mülakatlarını yeniden belirlenen boyutlar ve boyutlara ilişkin sorular doğrultusunda tekrar şekillendirmiştir. Açık uçlu cevaplandırılacak şekilde düzenlenen soruların 5'li likert ölçeğinde değerlendirilen sorulara göre örgüt hafızasını koruyacak bilgileri elde etmede daha etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kuruluşun ilerleyen dönemlerde işyeri, iş ve ayrılma niyeti boyutlarına ait 5'li likert ölçeğinde değerlendirilen soruları açık uçlu hale getirebilecek çalışmalar yapması işten ayrılma mülakat sisteminin etkinliğini daha da artıracaktır.

Çalışma tek kuruluşta derinlemesine inceleme yapılarak gerçekleştirilmiş ve sadece tek bir kuruluşun işten ayrılma mülakatlarının boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak örgütsel hafıza ve işten ayrılma mülakatları ilişkisine yönelik olarak sınırlı çalışma olması nedeniyle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın yerel ya da sektörel ölçekte genişletilmesi halinde kuruluşlarda örgütsel hafızanın korunmasında işten ayrılma mülakatlarının öneminin daha fazla anlaşılması sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- COLVIN, A.J.S., BATT, R. ve KEEFE, J. (2005). "The Impact of Employee Voice and Compliance Mechanisms on Absenteeism, Discipline and Turnover", **CAHRS Working Paper Series**, CAHRS WP05-13 : 1-12.
- CROASDELL, D.T. (2001). "It's Role In Organizational Memory and Learning", **Information System Management**, Winter : 8-11.
- CROSS, R. ve BAIRD, L. (2000). "Technology Is Not Enough: Improving Performance By Building Organizational Memory", **Sloan Management Review**, Spring : 69-78
- DROST, D.A., O'BRIEN, F.P. ve MARSH, S. (1987). "Exit Interviews: Master The Possibilities", **Personnel Administrator**, 32 : 104-110.
- FELDMAN, D.C. ve KLAAS, B.S. (1999). "The Impact of Exit Questionnaire Procedures on Departing Employees Self Disclosure", **Journal of Managerial Issues**, 11 : 13-25.
- GIACOLANE, R.A. ve DUHON, D. (1991). "Assessing Intended Employee Behaviour in Exit Interviews", **The Journal of Psychology**, 125 : 83-90.
- GIACOLANE, R.A., KNOUSE, S.B. ve MONTAGLIANI, A. (1997). "Motivation for and Prevention of Honest Responding in Exit Interviews and Surveys", **Journal of Psychology**, 131: 438-448.
- GIACOLANE, R.A., KNOUSE, S.B. ve POLLARD, H.G. (1999). "Willingness To Report Unethical Behavior in Exit Surveys", **Teaching Business Ethics**, 3 : 309-321.
- HINRICHS, J.R. (1971). "Employees Coming and Going", **Personnel**, 48 : 30-35.
- KIZILDAĞ, D. (2009). "İşten Ayrılma Mülakatları ve Örgütsel Hafıza İlişkisi: Mülakat Hafıza Kaybını Önler Mi?", **17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayını**, 440-445.

- KNOUSE, S.B., BEARD, J.W., POLLARD, H.G. ve GIACOLANE, R.A. (1996). "Willingness to Discuss Exit Interview Topics: The Impact of Attitudes Toward Supervisor and Authority", **The Journal Of Psychology**, 130 : 249-261.
- KRANSDORFF, A. ve WILLIAMS, R. (2000). "Managing Organizational Memory: The New Competitive Imperative", **Organizational Development Journal**, 18 : 107-117.
- KRUSE, S.D. (2003). "Remembering As Organizational Memory", **Journal of Educational Administration**, 41 : 332-347.
- LAHEI, D. (2005), "The Impact of Corporate Memory Loss", **Leadership in Health Services**, 18 : 35- 47.
- LEAHEY, M. ve HENDERSON, G. (1991). "When Nurses Terminate: The Exit Interview/ Questionnaire", **Nursing Economics**, 9 : 336-342.
- LECK, J.D. ve SAUNDERS, D.M. (1992). "Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 5 : 219-230.
- LEE, J. ve JABLIN, F.M. (1992). "A Cross-Cultural Investigation of Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Dissatisfying Job Conditions", **The Journal Of Business Communication**, 29 : 203-228.
- LEFKOWITZ, J. ve KATZ, M.L. (1969). "Validity of Exit Interviews", **Personnel Psychology**, 22 : 445-455.
- NAHAPIET, J. ve GHOSHAL, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", **The Academy of Management Review**, 23 : 242-266.
- OTHMAN, R. ve HASHIM, A.N. (2004). "Typologizing Organizational Amnesia", **The Learning Organization**, 11 : 273-284.
- PARKER, L.E. (1997). "Silent Dissenters: A Model For Exploring The Sources and Consequences Of Principled Turnover", **Academy of Management Proceedings**, 71-75.
- POLLITT, C. (2000). "Institutional Amnesia: A Paradox of the Information Age", **Prometheus**, 18 : 5-16.
- ROMHARDT, K. (1997). "Processes of Knowledge Preservation: Away from a Technology Dominated Approach", www.dfki.uni-kl.de/~aabecker/Freiburg/Final/Romhardt/romhardt.html, 01/07/2009.
- SPENDER, J.C. (1996). "Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of A Theory", **Journal of Organizational Change Management**, 9 : 63-78.
- STEIN, E.W. ve ZWASS, V. (1995). "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", **Information Systems Research**, 6 : 85-117.
- STIJN, E.V. ve WENSLEY, A. (2001). "Organizational Memory and The Completeness of Process Modeling in ERP Systems: Some Concerns, Methods and Directions for Future Research", **Business Process Management**, 7 : 181-194.
- STOYKO, P. ve FANG, Y. (2007). **Lost&Found: A Smart Practice Guide to Managing Organizational Memory**, Canada School of Public Service.
- WALSH, J.P. ve UNGSON, R.G. (1991). "Organizational Memory", **The Academy of Management Review**, 16 : 57-91.