

İŞTEN ÇIKARMA SÜRECİNDE ÇIKIŞ MÜLAKATLARI
Handan KUMAŞ(*) Güler TOZKOPARAN ()**

ÖZET

İşletmeler, çalışanlarını seçme konusunda sürekli ayrıntılı ve kapsamlı politikalar geliştirmektedirler. Bununla birlikte, çoğu işletmenin, işten çıkarma konusunda, işe alma süreci kadar kapsamlı politikaları bulunmamaktadır. Günümüzde, özellikle "Önce İnsan" anlayışının egemen olduğu Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş işletmelerde bu süreç, diğer işletmelere göre daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü bu felsefeye göre çalışanlar, işletmenin temel yapıtaşlarıdır ve öncelikli olan, onların mutluluğu ve doyumunu sağlamak, mutsuzluk ve doyumsuzluklarını tespit etmek ve nedenlerini ortadan kaldırmaktır. Toplam Kalite Yönetiminin, çalışanlara yönelik bu çıktıları işletmelerde İnsan Kaynakları birimleri ile işbirliği içerisinde yürütecek olması, insana yönelik yatırım ve planların çok boyutlu ve geniş bir perspektifle değerlendirilmesini gündeme getirmektedir. Bu noktada, ilgili süreçlerden sorumlu olan İnsan Kaynakları birimlerinin temel faaliyetlerinden birisi de giderek artan önemde işten çıkarma olmaktadır.

İşten çıkarma sürecinin önemli basamaklarından birisi, çıkış mülakatlarıdır. Çıkış mülakatları, işletme ve çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü çıkış mülakatları yoluyla işletmeler, hem işleyişlerine ilişkin en kısa ve ucuz yoldan geribildirim alabilirler hem de eski çalışanlarının şirket imajlarına zarar verebilecek muhtemel davranışlarını engelleyebilirler. Mülakat yapılan çalışanlar ise ayrıldığı işletmenin kendilerine değer verdiğini hissederek, işletme için olumlu propaganda yapmaya aday birer kişi olabilirler, zorunlu nedenlerle ya da isteyerek ayrılıyorsa birgün tekrar aynı işletmede çalışmayı düşünebilirler. Bu önem doğrultusunda çalışmada, işten çıkarma işlevinde çıkış mülakatlarının yerinin irdelenmesi amaçlanmış ve Ege Bölgesi'nde çıkış mülakatlarıyla ilgili mevcut durum tespitine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mülakat, Çıkış Mülakatları, İşten Çıkarma Süreci

* Yrd.Doç.Dr.,Cumhuriyet Üni,İ.İ.B.F.,Çal.Eko.ve End.İliş.Böl.Kampüs-SİVAS

** Dr. Araş.Gör., D.E.Ü.İ.İ.B.F.,İşletme Bölümü Buca-İZMİR

ABSTRACT

Exit Interviews in The Process of Dismissals

Enterprises have developed detailed and wide ranging policies on selecting personnel to work within their structures. However, most enterprises do not have such wide ranging policies on dismissals as they do on for recruitment. In particular, in enterprises which have embraced the Total Quality Management philosophy, in which the “people first” approach is supreme, this process gains more importance compared with other enterprises, so that the Human Resources departments have the dismissal process as one of their core functions. Because, according to this philosophy, employees are the cornerstone for business enterprises. Enterprises firstly should provide the happiness and satisfaction of employees, determine their unhappiness and unsatisfaction and eliminate the reasons. TQM's working about employees output with the cooperation of Human Resources Units makes investment to human and evaluating in a long term with a wide perspective, a current issue. In this point, being responsible for the related process, HR units work basically in increasing dismissal.

One of the main stages in the dismissal process is the exit interview, because interviews are important from the viewpoint of enterprise and employees. By way of the exit interview, the enterprise can gain feedback in the cheapest way possible from the employers about their way of working, and they can prevent the former employers from possibly behaving in ways that could damage the image of the company. In this study, an attempt will be made to investigate the place of exit interviews in the process of dismissals.

Key Words: Interview, Exit Interviews, Dismissals Process

GİRİŞ

Çalışma yaşamı, gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından yeni yaklaşımlar ve değişen talepler doğrultusunda farklı bir görünüme ve işleyişe bürünmektedir. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi doğrultusunda, çalışanlarını iç müşterileri olarak görmeye başlamaları, çalışanların örgütsel etkinlikte giderek daha fazla ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, işletmeler doğru kişilerle, çalışanlar da doğru iş ve işyerinde doğru uygulamaların içinde çalışmak istemektedirler.

İşe doğru kişiyi yerleştirmek, doğru ve yerinde karar vermeyi gerektirmektedir. Bu kararın alınmasında en önemli rol ise doğru tekniklerle

yürütülen, adayları nesnel ölçütlere göre değerlendiren, adil ve sağlıklı bir mülakat sürecine aittir.

Doğru adayların işletmeye kazandırılmasında doğrudan etkili olan işe alma mülakatlarının yanında, işletmeden gönüllü ya da zorunlu nedenlerle ayrılmak zorunda kalan adaylarla gerçekleştirilmesi gereken ve işletmelerin sosyal itibarında önemli rol oynayan diğer bir mülakat türü de çıkış mülakatıdır. Ancak, çıkış mülakatı genellikle işletmeler tarafından ihmal edilen bir konu olmaktadır. İşten ayrılan her çalışanın, işletmenin imajında olumlu ya da olumsuz çok önemli rol oynayabileceği ve işletme için önemli bir geribildirim kaynağı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çıkış mülakatının gerekliliği bir kez daha anlaşılır olmaktadır.

Bu çalışmada da yukarıda değinilen nedenler çerçevesinde, ülkemiz işletmelerince de ihmal edilen bir konu olan çıkış mülakatları konusuna dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Çalışma, kuram ve araştırma bölümlerinden oluşmaktadır. Kuramsal kısımda, öncelikle mülakat kavramı hakkında kısa bilgi verilmiş, daha sonra çıkış mülakatı kavramının tanımı, önemi, uygulama nedenleri ve yararları ile çıkış mülakatının yapısı incelenerek, TKY felsefesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) açısından, çıkış mülakatlarının yeri ve önemi ele alınmıştır. Son olarak uygulama kısmında, konunun önemini vurgulamak amacıyla mevcut durum tespitine yönelik Ege Bölgesi'nde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir.

I. MÜLAKAT KAVRAMI

İş mülakatları, iş ile ilgili konularda doğruyu yakalamada en etkin ve rasyonel yollardan biri durumundadır. İlk bakışta personel seçme ya da terfi görüşmelerini çağrıştıran mülakat kavramı genel olarak, en az iki kişi arasında gerçekleştirilen, belirli bir amacı, sistematığı, kurgusu ve çeşitli sonuçları olan ve karşılıklı etkileşim yaratan bir görüşmedir. Dar anlamda ise, “Çalışılacak olan işletmenin tanınması, işverenlerle tanışma ve özgeçmişe ait bilgilerin birinci elden ve daha geniş bir biçimde aktarma fırsatının yaratıldığı bir görüşme” olarak tanımlanabilir (<http://www.uluslararasıegitim.com/...29/08/2005>). Aynı zamanda mülakat, hedeflenen bölüm ve işletme ile ilgili yetkili kişilerden ayrıntılı ve doğru bilgiyi elde etme şansının yakalandığı bir “bilgi aktarım süreci” olarak da ifade edilebilir (Kariyer Dünyası, 1998: 7).

Başarılı ve verimli mülakatların işletmelere sağladığı çeşitli yararlar vardır. İyi bir mülakat (Kariyer Dünyası, 1998: 7);

- Bir geribildirim mekanizması olarak, her düzeyde yönetici için işletmenin faaliyeti ve çalışanların verimliliği hakkında bilgi verebilir,

- Yönetim ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim ve iş ilişkileri kurulmasını sağlayabilir,
- Karşılıklı güven duygusu yaratabilir ve sorunların daha fazla zaman ve özel ilgi gerektirmeyecek şekilde büyümesine ve karmaşıklaşmasına engel olarak, sorunun kaynağında çözümünü sağlayabilir,
- Sorunlar hakkında yüzyüze görüşme olanağı sağlayarak, öğrenilemeyecek pek çok bilgiye ulaşılabilir,
- Personelin performansı düşmüş ise performans standartlarını güçlendirmeyi ve performansı etkileyen kişisel sorunları ortaya çıkarmayı sağlayabilir,
- Yönetime, işlerin nasıl gittiği konusunda bilgi verebilir. Böylelikle yönetim, yazılı raporlardan önce gerekli bazı bilgileri elde edebilir,
- İş ile ilgili çoğu sorunun çözülmesine yardımcı olabilir,
- Geleceğe yönelik planlama için gereken veri ve girdileri sağlayabilir.

İşletmelerde çeşitli nedenlerle gerçekleştirilen mülakatlar temel olarak, işe alma ve işten çıkış sürecini yapılandırma için kullanılmaktadır.

II. ÇIKIŞ MÜLAKATI

A. Çıkış Mülakatı Kavramının Tanımı ve Önemi

İş mülakatlarında, işe alma ya da işe giriş (entrance interviews) mülakatları gerek süreç gerekse yöntemleri açısından en fazla önem verilen mülakat biçimi iken, çıkış mülakatları (exit interviews), en fazla ihmal edilen mülakat türüdür (http://www.ululararasiegitim.com/kariyer/... 29/08/2005). Özellikle yurt dışında, eğitim kurumlarından ayrılırken ve vatandaşlıktan çıkma işlemleri sırasında uygulanan bir süreç ve sistem olan çıkış mülakatları, çalışma yaşamı açısından bakıldığında, çalışanların işten ayrılması/çıkarılması ile gerçekleşen bir süreçtir. Günümüzde, sert rekabet koşulları altında nitelikli işgücüne sahip olmak bir avantaj sağlarken, bu işgücünün işletmelerden ayrılması durumunda dezavantaj yaşamamak da bir o kadar önemli olmaktadır. Bu noktada, ayrılma nedenlerini öğrenmek için çalışanlarla görüşme yapmak ve işletmeden ayrılırken son izlenimlerinin olumlu olmasını sağlamak, işletmeler için verimli ve etkili yollardan birisi olmaktadır.

Çıkış mülakatı, ağırlıklı olarak işten kendi isteğiyle ayrılan ve bunun yanında işten çıkarılan çalışan ile işletmeyi temsil eden yetkili ve uzman kişi (özellikle insan kaynakları ya da personel müdürü vd) arasında yapılan, işletmeden ayrılma/çıkarılma nedenlerinin tartışıldığı, taraflar açısından gönüllü katılımın esas alındığı bir görüşmedir (Ross, 2005: 63, Community Care, 2005).

İşletmeler için çıkış mülakatları, işe alma mülakatları kadar önem taşımaktadır. Çünkü, uzmanlara göre "son izlenim de en az ilk izlenim kadar

önemlidir" (Hürriyet İK, 2001: 1). İşten ayrılma sırasında yapılan mülakat, işletme faaliyetleri hakkında, işletmenin nasıl algılandığına ilişkin önemli bir kaynaktır, çünkü çalışanlar işten ayrılırken daha açık sözlü ve samimi olmaktadır. Çalışanların performansı hakkında bilgi toplamaya yardımcı olabilen çıkış mülakatları, aynı zamanda çalışanların memnuniyetsizliğinin nedenlerini anlamayı da kolaylaştırabilir. Bu nedenle çıkış mülakatları, tarafların karşılıklı düşüncelerini aktarmaları için önemli bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

B. Çıkış Mülakatının Uygulanma Nedenleri

Çalışanların işten çıkış nedenlerini iradi ya da irade dışı olarak sınıflandırmak mümkündür. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar ya işten ayrılabilir ya da çıkartılabilirler.

İşten çıkma nedenleri; iş doyumsuzluğu, kariyerde duraklama/plato veya gerileme, emeklilik, ailevi zorunluluklar, kariyer değiştirme, sağlık koşulları, daha iyi fırsatlar ya da kişisel nedenler vd. olarak sıralanabilir.

İşten çıkartılmalarda ise, 4857 Sayılı İş Kanununda da belirtildiği gibi ağırlıklı olarak performans sonuçları ile işletmeden/işten kaynaklanan nedenler rol oynamaktadır. Görevini yerine getirmeyen ya da istenen düzeyde performans göstermeyen çalışanlar, performans değerlendirme sonucu işten çıkartılabilir. İşten çıkartılmada işletmeden kaynaklanan nedenler arasında ise ilk sırayı ülkede yaşanan ekonomik kriz almaktadır. Diğer nedenler arasında; şirket evlilikleri, yönetimde ya da üretimde değişim, işgücü fazlalığı, reorganizasyonlar ve küçülmeler sıralanabilir.

Belirtilen nedenler doğrultusunda işten ayrılma ve çıkarılma nedenleri, dolayısı ile çıkış mülakatlarını oluşturan nedenlerin genel çerçevesi aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (<http://www.b4uhire.com/exit/...13/09/2005>, <http://www.humanstemdev....21/06/2005>):

1. Çalışandan Kaynaklanan Nedenler : Çalışandan kaynaklanan bireysel ve yönetsel odaklı nedenler şu şekilde sıralanabilir; daha iyi iş fırsatları, daha iyi ücret, daha iyi tazminat ya da maddi yararlar, çalışma arkadaşları ya da yöneticilerden kaynaklanan memnuniyetsizlik, iş güvenliği, çalışma koşullarına ilişkin sorunlar, iş doyumsuzluğu, performans, sağlık, doğum, eğitim, emeklilik, iş güvencesi, kariyer sorunları, belirlenen plan ve politikalarda uyumsuzluk, örgüt kültürü-birey çatışması, işletmede

hakkaniyetten uzak tutumlar, işbirliğinin olmaması, öneri ve yenilikleri teşvik edememe, sorun ve şikayetleri çözememe ve kişisel nedenler vb.

2. İşletmeden Kaynaklanan Nedenler : Ekonomik krize bağlı mali sorunlar, işletmenin büyümesi veya küçülmesi, işletmede otomasyona geçilmesi, reorganizasyon, şirket evlilikleri, yanlış ücret politikaları, kariyerde tıkanıklıklar, aşırı disiplin uygulamaları, iletişim sorunları, eğitim ve gelişme ile ilgili nedenler, bölüm ya da bölümlerarası ilişkilerin zayıflığı, yönetici ve çalışanlar arasında yetki paylaşımı veya karar verme sürecine ilişkin sorunlar, sunulan eğitim hizmetlerinin yetersizliği vb.

3. Diğer Nedenler : Müşteriler ya da çalışanın kendisinden kaynaklanan nedenler, çeşitli anlaşmazlıklar, belirsizlikler v.b.

Çıkış mülakatı sürecinin genel olarak üç temel amacı bulunmaktadır (www.b4uhire.com/briefs/exitint.htm, 13/09/2005);

- İşletmede, iradesi ile işten ayrılanların sayısını azaltmanın yanı sıra işten ayrılmaları önleyecek kararların alınması,
- İradesi dışında işten ayrılanlar diğer bir deyimle işten çıkarılanlar için, çalışanların ya da yönetimin, yanlışlarının nerede olduğunu anlamasının sağlanması,
- İşten ayrılan ya da çıkarılan kişinin ödemeler ile ilgili durumunun açıklanması (işsizlik ödeneği, yardımlar v.b.) ve işten ayrılmanın sonunda kişinin ödenmemiş borçları, işletmeye ait kredi kartları ya da cep telefonu ile ilgili son anlaşmanın sağlanması.

Bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilecek olan çıkış mülakatları ile aşağıdaki yararların elde edilmesi mümkün olabilmektedir.

B. Çıkış Mülakatının Yararları

Çıkış mülakatları hem işletme hem de çalışanlar açısından yararlı olan bir uygulamadır. İşletmeler için, iş deneyimini değerlendirmede bir şans ve çıkan çalışanın işletmeye niçin bağlanmadığını gösteren bir fırsattır. Çalışanlar açısından ise eğer işten çıkartıldılarsa, bunun nedenini bulup ortaya çıkarmada etkili bir yöntemdir. Çalışan işletmeden değil de kendisinden kaynaklanan nedenlerle işten çıkartılıyorsa, çıkış mülakatı yoluyla hatalarını öğrenip tekrarlamama şansını yakalayabilir (Sabir, 1995: 68).

Örgütlerde işgücü devri birçok açıdan maliyetli bir süreç ve sonuçtur. İşten ayrılan çalışanın kaybolan verimliliği, yeniden işe yerleştirmenin maliyeti,

yeni çalışanı başlatma maliyeti, geçiş sürecinde tamamlanamayan işler, araştırma faaliyetleri, insan kaynaklarının kaybolan zamanı (çıkış mülakatlarını yönetme gibi), kırtasiyecilik maliyeti, işin tanıtımı, eleme görüşmeleri, personel toplantıları, seyahat ve işe yerleştirme ve arkadaşları ile uyum süreci maliyetleri, iş sağlığını yaratma ve psikolojik sınavlar, eğitim maliyetleri, denetim ve yönetim sirkülasyonu maliyetleri gibi maliyetler örgütler için ciddi sonuçlar yaratmaktadır. Bir danışmanlık firmasının ulusal araştırmasına göre; ABD'deki firmaların %45'nin işgücü devri maliyetlerinin 10,000 \$'dan, %20'sinin 30,000 \$'dan fazla olduğu tespit edilmiştir (Cascio, 1987; Feinberg-Jeppeson, 2000,123). Bu nedenle de, başarılı ve güvenilirliği sağlanabilen çıkış mülakatları ile ifade edilen pek çok maliyet azaltılabilir. Bu bağlamda, çıkış mülakatlarının örgütlere işgücü devri, psikolojik ve sosyal maliyetleri azaltma gibi doğrudan kazançları bulunmaktadır (Feinberg-Jeppeson, 2000,123).

Görüldüğü gibi, çıkış mülakatları işgücü devrini incelemede ve işyeri sorunlarının altında yatan sebepleri ortaya çıkarmada etkili bir yol olup, aynı zamanda bir çalışanın bakış açısından işletme politikaları, performans ve yönetim tarzının ele alındığı önemli bir yöntemdir (New Straits Times, 2000). Çalışanların işten ayrılma nedenleri hakkında sağladığı geribildirim ile (Garrett, 2003:18) önemli bir bilgi kaynağı olabilen çıkış mülakatları, işletmeler tarafından bu yönüyle işgücü devrini azaltmada etkili bir kaynak olarak değerlendirilebilir (Feinberg-Jeppeson, 2000; 124). İşletme içerisindeki istihdam koşullarına yönelik olarak da önemli bir bilgi kaynağı olabilen çıkış mülakatları, tarafların ne istediklerini anlamaları için gerçek bir araçtır. Bu önem doğrultusunda, çalışanlardan bilgi toplama yolu olarak da değerlendirilen çıkış mülakatlarının, işletmeler için olası yararları da şu şekilde sıralanabilir (Giacalone v.d.,1997:109, <http://www.humansystemdev.com..>, 21/06/2005, Sandberg, 2005, pB1-B1, Schuster v.d., 2000.:22, McKee, 1993:12, Couzins-Beagrie, 2005):

- İyi bir iş uygulaması olan çıkış mülakatları, çalışanlarla daha fazla yakınlaşma olanağı sağlar,
- Çıkış mülakatları, işgücü devir hızının sebepleri, eğitim ve gelişim ihtiyaçları ile stratejik planlama hedeflerinin tespiti için kullanılabilir,
- Çalışanın; çalışma koşulları, iş ilişkileri, işyeri güvenliği, tehlikeler, fırsatlar ve yararlar hakkındaki düşüncelerine odaklanarak potansiyel sorunlu noktaları tanımlayabilir ve böylelikle işletme içindeki sorunların daha rahat teşhisine yardımcı olabilir,
- Eğitim ve personel seçimi faaliyetlerini iyileştirebilir,
- İç müşteri memnuniyetini sağlayabilir ya da arttırabilir,
- Ekip çalışmasını artırabilir,
- Çalışanların işletmeye yönelik olası dava risklerini en aza indirebilir,
- Örgüt içinde çeşitli iyileştirmelere gidilmesine yardımcı olabilir,

- Çalışanların işletme hakkındaki yanlış algılamalarını düzeltebilir, benzer biçimde işletmenin de çalışan hakkındaki yanlış algılamalarını ortaya çıkartarak çalışanı işletmeye tekrar kazandırabilir,
- İşgücü devrinin nedenlerinin anlaşılmasına yardımcı olabilir ve işgücü devrinden kaynaklanan maliyetleri düşürebilir,
- Yönetimde geleceğe dönük değişimleri teşvik edebilir,
- Çalışma koşullarını iyileştirebilir,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirebilir,
- Kariyer gelişimi için önemli fırsatlar yaratabilir.

Ayrıca, çıkış mülakatları ile işletmede var olan olumsuz ya da olumlu durumlar hakkında bilgi sahibi olunabilir, gelişim ve değişime ihtiyaç duyulan konular açığa çıkabilir ve işletme sorunları hakkında konuşmak, çözümü de beraberinde getirebileceği için verimlilik ve karlılık artabilir (<http://nonprofit.about.com...>, 21/06/2005). Bu noktada çıkış mülakatlarının, işletme işleyişinde var olan sorunları bulmanın en kısa ve en ucuz yol olduğu da ifade edilebilir (Hürriyet İK, 2001: 1). Çıkış mülakatları aynı zamanda hem işletme hem de kişisel düzeyde iyi bir “halkla ilişkiler” aracıdır. İşten ayrılanlarla görüşmeler yapan bir işletme, kendi sektöründe iyi izlenimler yaratabilir (Kariyer Dünyası, 1998:10/ <http://www.opgroup.co.uk/...>, 21/06/2005). İşten çıkarmalar, çalışana verilen eğitim ve zaman açısından bir maliyet getirmekle birlikte, işten çıkarmaların sıkça yaşandığı işletmelerde çıkış mülakatları sonucu elde edilen veriler, somut nedenlerin yakalanmasını ve yönetimin özdenetim kurmasını sağlayabilir.

Yöneticilere, örgütlerini yeniden değerlendirmek için değerli bir geribildirim sağlayan çıkış mülakatları (Couzins-Beagrie, 2005), mülakatı yapan yöneticilere de çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu konuyla ilgili olarak 1994 yılında, ABD’de özel bir danışmanlık firması tarafından, yöneticilerin çıkış mülakatlarından ne öğrendiklerine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. 150 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, yöneticilerin %42’si departmanların nasıl geliştirilebileceğini öğrendiğini, %34’ü tüm işletme politikalarının ne kadar iyileştirilebileceğini öğrendiğini belirtmiş, %17’si daha önceki yöneticinin yeteneklerini nasıl güçlendirebileceğini öğrendiğini belirtirken, % 7’si ise işe yaramayan bilgi edindiğini belirtmiştir (Peters, 1994:16).

Kiechel'e göre (1990) çıkış mülakatlarının kullanımı gittikçe yaygınlaşmakta ve ABD'deki işletmelerin çoğu çıkış mülakatı uygulamaktadır (Feinberg-Jeppeson, 2000; 124). İşten ayrılan çalışanlar işletme için rakip ya da müşteri olabileceğinden, çıkış mülakatları işletmeler için kritik önem taşımaktadır (Garrett, 2003:18).

Ülkemizde de özellikle son yıllarda bu konuya ilgi gösterilmeye başlanmıştır. İşletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini inceleyerek, çıkış mülakatı uygulamalarına yönelik bir veri oluşturabilecek nitelikte bir çalışma olan ve 1999 yılında Arthur Andersen danışmanlık firması tarafından yapılan bir araştırmaya göre (İstanbul Sanayi Odası ilk 750 ve Arthur Andersen portföyünden oluşan anket çalışması), yanıt veren 190 işletmenin %80'e yakını, işten ayrılmalarıyla ilgili istatistik tuttuklarını, % 65'i ise işten ayrılanlarla çıkış mülakatı yaptıklarını belirtmişlerdir (Arthur Andersen, 1999). Özellikle TKY felsefesini benimsemiş işletmelerin, insanla ilgili konulara daha duyarlı olmaları nedeni ile İKY yardımıyla konuya verilen önemin giderek artması beklenmektedir. Çalışma kapsamında bu konuyla ilgili yapılmış bir araştırmaya da yer verilmektedir.

III. ÇIKIŞ MÜLAKATININ YAPISI

Çıkış mülakatının yapısı, mülakatı oluşturan bölümler ve işleyiş süreci olarak iki kısımda incelenebilir.

A. Çıkış Mülakatının Bölümleri

Diğer mülakat tiplerinde olduğu gibi çıkış mülakatları da giriş, gelişme ve sonuç bölümlerinden oluşmaktadır (Kariyer Dünyası, 1998 :13).

Giriş bölümünün amacı; mülakat yapılan kişinin heyecanını ve gerginliğini azaltarak, sakin bir ortamda mülakat yapılmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda, önce mülakat yapılan kişi rahatlatılmalı, taraflar arası iletişim kurulmalı ve mülakat konusu açıkça tanımlanmalıdır. Daha sonra bir soru formu yardımıyla bilgi toplama yoluna gidilmelidir. Çıkış mülakatları, genellikle sözlü ya da standart sorulardan oluşan bir anket formu yardımıyla yazılı olarak yapılmaktadır. İşten ayrılan ya da çıkarılan bazı kişilerin, kişilik yapılarına bağlı olarak yazılı dokümanlarda kendilerini daha rahat hissedebilmesine karşılık, yazılı mülakatlarda mülakat formunun doldurulmaması gibi önemli bir sorun yaşanabilir. Bazı çalışanlar, yazılı dokümanlara yanıt vermekten çok, sözlü konuşmaları tercih edebilir ve gönüllü olarak daha fazla bilgi verebilirler, bu nedenle formu doldurmayabilir ya da geri göndermeyebilirler. Çünkü konuşmacı özellikleri yazma özelliklerine baskın gelir. Bu nedenle, çıkış mülakatlarında genel eğilim, daha çok sözlü görüşmelerin tercih edilmesinden

yanadır (<http://www.sanantonio.bcentral.com/..21/06/2005>, Kransdorff, 1995: 37).

Gelişme bölümü, mülakatın asıl bölümüdür. Bu bölüm, istenilen yanıtları almayı ve bilgi alışverişini kolaylaştırır. Bunun için mülakat başlamadan önce, mülakatı yapan kişinin, bir soru sırası belirlemesi gerekir. Çünkü, mülakatı yapan kişinin gerekli yanıtları almasını ve bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan temel nokta, sorulan soruların tipleri ve sırasıdır. Sorular, doğal ve soruşturma havasından uzak olmalıdır. Diğer çalışanlara ilişkin bilgilere ulaşılmak istendiği amacı taşımamalı, mülakat ortamı şikayet ya da dedikodu ortamına dönüşmemelidir. Sorular, iki taraf içinde yararlı diyaloglara önderlik edecek nitelikte olmalıdır (<http://www.sanantonio.bcentral.com/...>, 21/06/2005 / Hürriyet İK, 2001: 1).

Bu noktada, mülakat sırasında dikkat edilmesi gereken noktalar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://www.daelconsulting.com/strategy/...> 21/06/2005):

- Görüşmeler sözlü ya da yazılı yürütülebilir. Mümkünse sözlü tercih edilmelidir.
- Mülakatı yapacak olan kişi, mülakat öncesi elde etmeyi planladığı bilgilere ilişkin soruları dikkatli biçimde belirlemelidir.
- Zor sorular sona saklanmalıdır.
- Mülakatın iklimi, “bizi referans olarak yazar mısınız?” gibi ara sorularla denetim altında tutulmalıdır.
- Mülakatı yapacak olan kişi, iyi bir dinleyici ve açık fikirli olacak biçimde dikkatle seçilmelidir. Süreçte, çalışan ile herhangi bir tartışmaya girmemelidir.
- Mülakat süresince odak noktası, işten çıkan ya da çıkarılan kişi olmalıdır.
- Çalışana, sihirli bir değneği olsaydı işyerinde neyi değiştirirdi ya da hangi koşullarda kalmaya devam ederdi gibi sorular sorulabilir.
- Açık uçlu sorular özenle seçilmelidir. Soruların, çalışanı baskılayıcı ya da rencide edici olmamasına özen gösterilmelidir.
- Çalışanın, yaptığı iş ve bölümü ile ilgili üretim, çalışma ve moral koşullarına dönük önerileri ciddiye alınmalıdır.
- Ödenen çeşitli tazminatlar hakkında neler düşündüğü sorulabilir.
- Görüşme sırasında sürekli not almak yerine, en önemli noktalar not edilmelidir. Çünkü o anda dinlemek, yazmaktan daha önemlidir.
- İşten çıkarılan kişi ile yeniden çalışılmak isteniyorsa ya da işten çıkan kişi işletmeye geri dönmek istiyorsa, sonraki görüşme hemen saptanmalıdır.

- Görüşmenin sonunda, çalışanın genel yorumları alınırken, kendini baskı altında hissetmesine neden olabilecek şef, amir ya da görüşmeci odayı terk etmelidir.
- Mülakat sonucunda geribildirim yapılması şarttır. Çıkış mülakatları sonucu elde edilen bilgiler, geribildirim olarak değerlendirilmez ise mülakat amacına ulaşamayacaktır.

Gelişme bölümünde, işten çıkarılanlara ve isteyerek işten ayrılanlara sorulabilecek bazı sorular ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://www.jobcircle.com/career...21/06/2005>, <http://www.vbsr.org/members...21/06/2005>, Hürriyet İK, 2001, <http://www.jobcicle.com/...21/06/2005>, Community Care, 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/...21/10/2005>, Personnel Today, 2003, Sabir, 1995:68):

- Yaptığınız iş, yapmayı umduğunuz ya da size vaat edilen iş ile aynı mı?
- İşinizin en çok ve en az beğendiğiniz yönleri nelerdi?
- Çalışma arkadaşlarınızın size uygun olduğunu düşünüyor musunuz?
- Aldığınız hizmet içi eğitimler yararlı oldu mu?
- Vardiyalı çalışıyor idiyse, çalışma saatleri sizin için uygun muydu?
- Çalışma ortamını nasıl tanımlarsınız?
- Ücretinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Ücretiniz, ayrılma kararınızda doğrudan mı yoksa dolaylı mı etkiye sahip?
- Ödüllendirme politikası hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Bu işletme sizin için ne ifade ediyor?
- Örgüt kültürü hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Üretimin ya da çalışanların moralinin yükseltilmesine yönelik tavsiyeleriniz var mı?
- İşten ayrılmanızdan dolayı size ödenecek tazminat vb. ödemeler hakkında neler düşünüyorsunuz?
- Kariyerinizle ilgili gelecek göremiyor musunuz? Kalabilmeniz için neler gereklidir?
- Çalışmak istediğiniz işletmenin hangi özelliklere sahip olmasını bekliyorsunuz?
- Sizden sonra bu göreve gelecek kişiye, iş hakkında ne önerirsiniz?
- Bu pozisyon, sizden sonra gelecek kişiler için nasıl daha iyi hale getirilebilir?
- Çalıştığınız pozisyonu kabul etmenizde ne gibi faktörler etkili olmuştu?
- Eğer bu şirketi siz yönetiyor olsaydınız, ne gibi değişiklikler yapardınız?
- Eğer burada tekrar çalışacak olsanız, yine aynı müdürle çalışmak ister miydiniz?
- Buradaki gelişiminiz ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

- Maaşınızın ayrılma kararınıza etkisi nedir?
- Maaşınız dışında size sunulan imkanları nasıl buluyorsunuz?
- Başka bir pozisyon aramaya başlama nedenleriniz ya da diğer pozisyon teklifini değerlendirmenizin nedenleri neler?
- Gitmenizi engellemek için neler yapılmalı?
- Eğer başka bir iş için ayrılıyorsanız, şu an çalıştığınızdan farklı olarak size neler sunuldu?
- Bu işletmeyi çalışmak için daha elverişli bir yer yapmak için ne gibi önerileriniz olabilir?
- Size yeterince destek verildiğini düşünüyor musunuz?
- Çalışanlarımıza davranışlarımız konusunda neler düşünüyorsunuz?. Sizce çalışanların moralini arttırmak için neler yapmalıyız?
- İşletmeniz ile ilgili en çok ve en az beğendiğiniz yönler nelerdir?
- Paylaşmak istediğiniz ya da eklemek istediğiniz bir konu var mı?

Çalışanlar bu sorulara objektif yanıtlar verebilir ve görüşme karşılıklı olumlu bir havada geçebilir. Ancak, bunun tam aksine görüşmelerde çeşitli olumsuzluklarla karşılaşılması da mümkündür. Çünkü özellikle, işten çıkartılan kişiler için çıkış mülakatları, kişinin duygusal, subjektif ve taraflı tepkilerini içerebilir. Örneğin; işten çıkan kişilerin “intikam duygusu taşıyabilmesi nedeniyle, görüşmecilere ya da yeni gelen çalışanlara karşı olumsuz duygular hissetmesi, görüşmeciye saldırgan davranması ya da işten çıkan kişinin, bu tür görüşmelerin çok sayıda kişi ile yapıldığına ilişkin algılamaya sahip olması ve yönetimin önemsemediğini düşünmesi” nedeniyle görüşmeyi ciddiye almaması gibi durumlar yaşanabilir (<http://www.uncc.edu...E.T.21/06/2005>). Bu nedenle, görüşmeyi yapan yetkililerin bu tür tepkilere hazırlıklı olmasında her iki taraf açısından büyük yarar vardır.

Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı, görüşme sırasında tarafların nasıl davrandıkları, mülakatın başarısı ve amacına ulaşması yönüyle önem taşımaktadır. Dikkat edilmesi gereken konular (<http://www.insankaynaklari.com/CN/...21/10/2005>, Kennedy, 1996 : 45, New Straits Times, 2000) ;

- İşletmenin, insanların niçin işten ayrıldıklarını ilk elden öğrenmeyi istediğini açıklamak,
- Edinilen bilgilerin gizliliğinin korunacağını vurgulamak, sadece üst yönetimle paylaşılacağını belirtmek,
- Profesyonel, tarafsız, yapıcı ve olumlu olmak,
- Çalışanları işletmeyle ilgili dürüstçe konuşmaya teşvik etmek,

- Düşünceleri yaşanılan örneklerle anlatmak,
- Çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin bilgilerini referans olarak vermek için onların iznini istemek,
- Çalışma koşulları nedeni ile işten ayrılma söz konusu ise bunu açıkça belirtmek,
- Bir sorun olduğunda işletme yetkilisi olarak görüşmeciye danışılabileceğini söylemek ve ulaşımlarını sağlayacak bilgileri vermek biçiminde sıralanabilir.

Gelişme bölümünün ardından gelen sonuç bölümünde amaç, her iki tarafın da mülakattan çıkarılan ana sonuç üzerinde uzlaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle görüşme olumlu bir havada bitirilmelidir. Çalışana katılımı için teşekkür edilerek, görüşlerinin değerli olduğu ve işletmenin gelişimine katkıda bulunacağı belirtilerek çalışan rahatlatılır (New Straits Times, 2000). Genellikle mülakatı yapan kişi, bir tür özet yapar ya da kararı açıklar, mülakat yapılan kişi de bunu onaylar. Çıkış mülakatları, en verimli yöntem olarak değerlendirilen sözlü biçiminde gerçekleştirildiğinde, zaman olarak yaklaşık on ile yirmi dakika sürebilir (<http://www.sanantonio.bcentral.com/...21/06/2005>).

Toplantının sonunda, görüşmeci objektif bir rapor hazırlamalıdır. Bu durum, diğer çalışanların sonraki raporların da adil olacağı konusunda güven duymasını sağlar. Elde edilen veriler, insan kaynakları, birim ve işletme yöneticileri tarafından oluşturulan bir ekiple değerlendirilip, geleceğe dönük ölçütler oluşturulabilir.

B. Çıkış Mülakatı Süreci

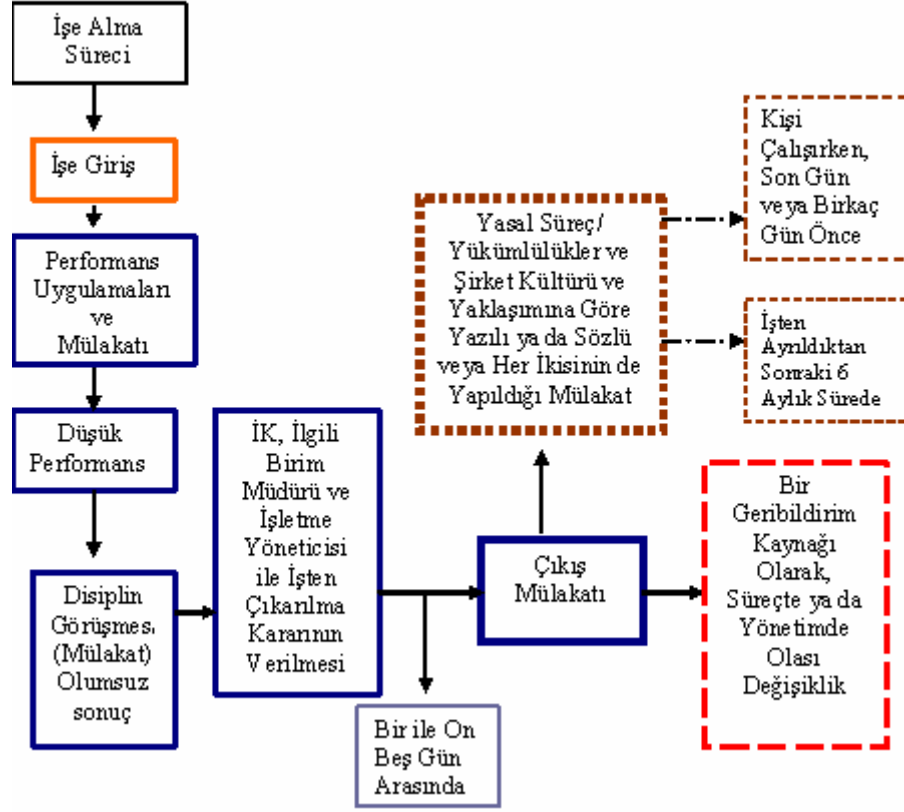
Daha önce vurgulandığı gibi, işletmelerde yaşanan çeşitli nedenlerden ötürü çalışanların işten ayrılması ya da çıkarılması, çıkış mülakatı yapılmasına neden olabilir. Her işletmede yaşanabilen bu sürecin, işletmelerde insanla ilgili süreçlerden sorumlu olan İKY tarafından yapılandırılması gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları birimi, öncelikle gerçekçi bir plan hazırlayarak çıkış mülakatı sürecini oluşturmalıdır. Süreçten gerek işletmeler gerekse çalışanların, olumlu deneyimler çıkarabilmesi, etkili ve objektif bilgilere ulaşabilmesi için çıkış mülakatlarının tarafsız, yetenekli ve profesyonel görüşmeciler ile yürütülmesi gerekmektedir (<http://www.customsedcoaching.com/...21/06/2005>). Çünkü mülakatın başarısı, mülakatı yapan kişinin diğer bir ifadeyle görüşmecinin sahip olduğu beceri ve yeteneklere bağlıdır. İyi bir görüşmeci, bilgi sahibi olmak istediği konularda doğru soruları hazırlayarak, başarılı bir görüşme gerçekleştirebilir.

Bu doğrultuda, kişilerin gerçek duygularını açıklamalarına yardımcı olabilecek ve mülakatlarda yaşanan sıkıntıları en aza indirecek biçimde, çıkış mülakatının yeri ve zamanı doğru belirlenmelidir. Çıkış mülakatlarının, çalışanlar ve örgüt için temel bir geribildirim kaynağı olmasından dolayı, görüşmenin güvenli ve rahat konuşulabilir bir ortamda gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Görüşme ile elde edilen sonuçlar ışığında geleceğe yönelik planlar yapılabilir ve stratejiler geliştirilebilir. Bu süreç, çalışan devrini ve memnuniyetsizliğini anlamayı da kolaylaştırabilir ([http://www. Validex.com/exitinterviews.html](http://www.Validex.com/exitinterviews.html), 21/06/2005).

İşten çıkarma mülakatı ya insan kaynakları yetkilisi ya da kişinin çalıştığı birimin yöneticisi tarafından yapılmalıdır. İşten çıkarma sürecinin de belirli bir prosedüre bağlı olmasında yarar vardır. Örneğin; dünyanın önde gelen insan kaynakları danışmanlık şirketlerinden Adecco Türkiye CEO'suna göre; "İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, artık işten çıkarma prosedürleri de tıpkı işe alma ya da seçme-değerlendirme prosedürleri kadar, bir işletmenin kurumsal-sosyal itibarını gösteren önemli bir göstere olmaktadır. İşten çıkarma kararını kişiye doğru aktarmak, kopuş sonrası yeni kariyerine geçişte çalışana yardımcı olacak araçları vermek, insani bir tutum olmanın ötesinde, gerek işletmede kalanlara motive edici mesajlar verilmesi gerekse kamuoyundaki "sosyal sorumluluk taşıyan bir firma" algısını güçlendirmesi bakımından büyük önem taşımaktadır" (http://www.adecco.com.tr/haber002_2.asp, 23/06/2005). TKY felsefesini benimsemiş işletmelerde, "Önce İnsan" anlayışının egemen olması nedeniyle bu tarz bir sürecin işleme ise daha kolaydır.

Bu doğrultuda, çıkış mülakatları süreci planlama, izleme ve denetleme işlevi İKY'nin olmakla birlikte, İKY işten çıkarılma kararını alırken ilgili birimin yöneticisi ve işletme yöneticisi ile işbirliği içinde olmalıdır. Bu doğrultuda da, İKY tarafından izlenebilecek çıkış mülakatları süreci Şekil 1'deki gibi şematize edilebilir:

Şekil 1. İKY Tarafından İzlenebilecek Çıkış Mülakatları Süreci



Kaynak : www.b4uhire.com/briefs/exitint.htm, 13.09.2005.

Şekil 1'de de görüldüğü gibi, performansı düşük olan çalışan ile performans düşüklüğüne ilişkin bir mülakat gerçekleştirilir. Görüşmenin sonucunun olumsuz olması durumunda, çalışanın işletmedeki geleceğine ilişkin karar vermek üzere insan kaynakları müdürü/yöneticisi, ilgili birim müdürü ve genel müdür tarafından bir görüşme gerçekleştirilir. Görüşmenin sonunda bir gün ya da onbeş günlük süreç içerisinde çıkış mülakatı zamanı tespit edilir. Çıkış mülakatları, yasal süreç ve yükümlülükler çerçevesinde, işten ayrılmanın son gününde ya da ayrılmadan birkaç gün önce veya ayrıldıktan sonra yapılabileceği gibi, tarafların subjektiflik veya duygusallığı ortadan kaldırmak için işten ayrılmadan önce ve ayrıldıktan sonra olmak üzere iki kez de gerçekleştirilebilir. Yasal sürecin kullanılması sırasında (ihbar önelerinin kullanılması ya da kullanılmaması) çalışanların yaşamlarında büyük sorunlara yol açabilecek bir değişim olan işten çıkarılmanın, çalışan hayatında yaratacağı olası sorunlar giderilerek, kişiye zarar verebilecek olaylar engellenebilir (<http://www.b4uhire.com/briefs/exitint.htm>, 13.09.2005).

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÇIKIŞ MÜLAKATLARININ YERİ VE ÖNEMİ

İşten ayrılmanın ya da çıkarılmanın anlık, keyfi ve tek taraflı olduğu işletmelerde; ekip çalışması, iletişim, güven, işletme ile bütünleşme, işbirliği ve kaliteden söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle, çıkış mülakatlarının amacına uygun ve verimli olarak işlevsellik kazanabilmesi, TKY felsefesini anlamış, benimsemiş ve özümsemiş işletmelerde söz konusu olabilir. Çünkü TKY, insan odaklılık yaklaşımını benimseyerek, iç ve dış müşteri mutluluğunu hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu çerçevede, çalışanların (iç müşterilerin) işletmeden ayrılırken iyi izlenimlerle ayrılmaları esastır. Dolayısıyla çıkış mülakatı, TKY çerçevesinde belirli bir sistemi olan ve değişime açık, gerekli beceri ve donanımına sahip uzman kişiler tarafından yönlendirilen bir görüşme olmalıdır. Her işten ayrılma ve çıkarılma görüşmeleri, çıkış mülakatı değildir. Çıkış mülakatlarının, belirli bir prosedürü, sistematığı ve içeriği olmalıdır. Bu sürecin sorumluluğu ise işletmelerde insanla ilgili süreçlerin düzenlenmesi ve uygulanmasından sorumlu olan ve gerçek anlamda TKY felsefesine sahip işletmelerde faaliyet gösteren İKY'ye aittir. Çünkü her iki sistemin de odak noktası "insan" dır.

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için kendi isteği ile çalışacak bireylere gereksinimi vardır ve kalitenin yaratıcısı ve kullanıcısı da insandır (Kovancı, 2001: 211). TKY felsefesini benimsemiş olan işletmelerde çıkış mülakatları, çalışanı ön plana çıkararak, çalışanların cesaretlendirilmesini, motive edilmesini ve değer verilmesini sağlayan, insana yatırımın en belirgin araçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. TKY, bir yaşam tarzı ve bakış açısı olarak, kişinin işletmesiyle bütünleşmesini ifade etmektedir. İşletmelerde bu bütünleşmenin sağlanacağı, insana yatırımın rasyonel ve verimli biçimde yürütüleceği, politika ve stratejilerin yaratılacağı en önemli birim ise insan kaynakları birimidir. Bu nedenle, çıkış mülakatları, insan kaynakları birimi gibi objektif olması gereken bir birim tarafından yönetilmelidir (Şimşek, 2001; 78).

İKY'nin, çıkış mülakatları yolu ile ulaşabileceği sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://www.hrsolutions.com/exitinterviews.htm>, 04/09/2005):

- Çalışanlarını işletmede tutmayı başarabilir ya da çalışan devrini azaltabilir.
- İşletmeler için çalışanların işten ayrılmalarıyla ilgili doğruları ve nedenleri daha net ölçme olanağı sağlayabilir.
- Algılama ve gerçeği yakalama açısından objektifliği artırabilir, adil biçimde bilgilere ilk kaynaktan ulaşımı sağlar.

- Çıkış mülakatı verileri yılda bir veya üç ayda bir değerlendirilebilir. Bu geribildirimler, ihtiyaç duyulan diğer düzenlemelerde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Ek olarak bu karşılaştırma, çalışanların memnuniyetsizliği ile ilgili eğilimleri de dikkate alarak yeni düzenlemeler için fırsat tanıyabilir.

TKY felsefesinde işletmeler, “Önce İnsan” anlayışı ile iç ve dış müşterilerin doyumunu ve kaliteyi artırmayı hedeflemektedirler. Çıkış mülakatları ise, süreç olarak bireysel kalitenin yakalanmasında önemli rol oynar. Nitekim TKY’nin çekirdeklerinden olan, “*ilk seferinde doğru yap*” ilkesi işe alma mülakatları, “*hata ortaya çıkmadan önle*” ilkesi ise çıkış mülakatları süreci ile gerçekleştirilebilir. Kısaca açıklamak gerekirse; sağlıklı ve adil bir işe alma mülakatı ile doğru işe doğru eleman alınacağından, doğru yerde bulunan kişilerin işlerini ilk seferde doğru yapma olasılıkları daha yüksektir. Diğer ilkede ise, daha önce vurgulandığı gibi işten çıkan her eleman işletme için önemli bir geribildirim kaynağıdır. Bu elemanlar aracılığıyla işletmeler olumlu ve olumsuz yönleri ile hata ve doğrularını daha nesnel biçimde görme şansına sahip olurlar. İşletmeler, bu elemanlar sayesinde öğrendikleri hataları, oluşmadan önleme yoluna gidebilirler.

Ayrıca, çıkış mülakatları ile işletmedeki tüm fonksiyonlar ve süreçlerde hatalara neden olan faktörlerin tespit edilebilmesi mümkün olabilir. Örneğin, işten ayrılacağı için kendini daha fazla konuşma serbestisi içinde hissedebilecek bir çalışanın eleştirileri, hataların tekrarlanmasını engelleyebilir ve değişim için fırsatlar yaratılabilir. Bu durum, TKY’nin hataları önleme ve sistemi geliştirmeye yönelik temel yaklaşımlarına uyumu kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda, TKY yaklaşımına sahip bir işletme, doğru olduğunu sandığı ancak işletme içerisinde çıkış mülakatları ile “kötü yönetim”, “kötü yönetici”, “ekip çalışmasında etkin olmayan bir yönetici”, “yararsız eğitim”, “yetersiz ücret”, “eksik iletişim” vb. konularda saptadığı olumsuz durumları değiştirebilme cesaretini gösterebilecektir (<http://www.ewin.com/articles/exit.htm>,12/09/2005).

Tüm bu olumlu taraflarıyla beraber çıkış mülakatlarının önünde iki engel vardır. Bunlar; korku ve utangaçlıktır. Çıkış mülakatları, kuşku ve şikayet yerine, güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olduğu sürece, korku engelini de yok edebilir. Böylelikle çalışan, işten ayrılma veya çıkarılmanın bir süreç içerisinde ve memnuniyetsizliklerinin dikkate alındığı bir ortamda gerçekleşeceğinden emin olabilecektir. Dolayısıyla, TKY felsefesini benimseyen işletmeler, çıkış mülakatları yolu ile kaliteyi iç müşterinin de belirlediği anlayışını bir kez daha desteklemiş olurlar.

V. ÇIKIŞ MÜLAKATI UYGULAMALARINA İLİŞKİN EGE BÖLGESİ'NE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın İçeriği

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışma yaşamında önemli bir işlevi yerine getiren çıkış mülakatlarının, Ege Bölgesi'nde yer alan işletmelerde uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyorsa hangi koşul ve içerikte uygulandığını ortaya çıkartmaya dönük bir durum tespiti yapmaktır.

2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Ege Bölgesi'nin insan kaynakları ve personel yöneticilerini çatısı altında toplayan bir derneğin 196 üyesi oluşturmaktadır.

3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini, 196 üyeden sistematik örnekleme yöntemi ile seçilen 60 orta ve büyük ölçekli işletme oluşturmaktadır (%30,6). İşletmeler İzmir, Manisa, Aydın ve Denizli illerinde faaliyet göstermektedir. 60 işletmenin 35'i çıkış mülakatı uygularken, 25'i uygulamamaktadır. Araştırma bulgularında ise çıkış mülakatı uygulayan 35 işletmeye (%17,8) ilişkin veriler sunulmuştur. Araştırma, 2005 yılının ilk altı aylık sürecinde gerçekleştirilmiştir. Özgün olarak hazırlanan anket formları araştırma örnekleme ile aynı özellikleri taşıyan bir grup işletmede uygulanarak ön çalışması (pilot araştırma) yapılmıştır. Bunun sonucunda, anket formu yeniden düzenlenerek uygulanmış ve geçerliliği saptanmıştır. İnsan kaynakları/personel yöneticilerine yöneltilerek gerçekleştirilen ve 12 faaliyet alanından elde edilen veriler Tablo 1'de sunulduğu gibidir.

Tablo 1. Anketin Örnekleme ve Değerlendirilmeye Alınan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Grup Adı	Faaliyet Alanı	Çıkış Mül. Uygulayan İşletme Sayısı*	Çıkış Mül. Uygulamayan İşletme Sayısı	Toplam
1	<i>Elektronik</i>	4	2	6
2	<i>Gıda</i>	4	2	6
3	<i>Bilişim</i>	4	2	6
4	<i>Ambalaj</i>	4	2	6
5	<i>Pazarlama</i>	4	2	6
6	<i>İnşaat</i>	3	2	5
7	<i>Tekstil</i>	3	2	5
8	<i>Ulaşım</i>	2	2	4
9	<i>Kimya</i>	2	2	4
10	<i>Otomotiv</i>	2	2	4
11	<i>Dayanıklı Tük. Mal.</i>	2	2	4
12	Bankacılık	1	3	4
	TOPLAM	35	25	60

* Değerlendirilmeye Alınan İşletmeler

4. Araştırmanın Türü ve Yöntemi

Alan araştırması, tanımlayıcı bir araştırma olup kesitsel bir özellik taşımaktadır. Belirli süre içerisinde çıkış mülakatlarına ilişkin durum tespiti yapılmıştır. Anket formları derneğe üye işletmelerin internet adreslerine gönderilmiş, daha sonra doldurulan formlar firmalardan bizzat toplanmıştır. Tüm soruların yanıtlanıp/yanıtlanmadığı kontrol edilmiştir. Anket formunda 10'u demografik, 18'i açık uçlu olmak üzere toplam 28 soru yer almaktadır.

5. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS (Ver:10.0) paket programına yüklenerek, kapalı uçlu sorular için verilerin frekans dağılımları yapılmış toplam içerisinde yüzdeler hesaplanmış, açık uçlu sorular için ise yanıtların tekrarlanma sayıları esas alınmış, benzer yanıtlar konu başlıkları altında toplanarak önem derecelerine göre sıralanmıştır.

B. Araştırma Bulguları

1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ana konusu gereği, çıkış mülakatı yapmayan işletmeler değerlendirme dışında bırakılarak, çıkış mülakatları yapan işletmeler değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 2. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

<u>Yaş</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde (%)</u>
20-29	5	14.3
30-39	19	54.3
40-49	8	22.8
50 ve üstü	3	8.6
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	16	45.7
Erkek	19	54.3
<u>Eğitim Durumu</u>		
Üniversite	22	62.8
Lisansüstü	13	37.2
<u>Toplam Çalışma Havaı</u>		
1-5 yıl	5	14.3
6-10 yıl	11	31.4
11-15 yıl	12	34.3
16 yıl ve üstü	7	20.0
<u>Mevcut İsteki Çalışma Yılı</u>		
1-5 yıl	8	22.8
6-10 yıl	12	34.3
11-15 yıl	10	28.6
16 ve üstü	5	14.3
TOPLAM	35	100

Tablo 2'den de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %54.3'ü 30–39 yaşları arasındadır. Anketin uygulandığı yöneticilerin %45,7'sini kadınlar, %54,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. Yöneticilerin %62,8'i üniversite ve %37,2'si lisansüstü mezundur. Örnekleme yer alan yöneticilerin toplam çalışma süreleri ağırlıklı olarak 6–15 yıl arasında, işletmedeki çalışma süreleri de yine ağırlıklı olarak 6–15 yıl arasında yoğunlaşmaktadır.

2. Çıkış Mülakatlarına İlişkin Sonuçlar

Çalışmada da vurgulandığı üzere, İKY ve TKY doğrudan etkileşim halinde olan ve işlevsellikleri ile birbirini tamamlayan süreçlerdir. Araştırma verilerine göre de, çıkış mülakatı uygulayan 30 işletmenin (%85.7) TKY

felsefesini benimsediği görülmüştür (Tablo 2). 30 işletme de ortalama olarak 4 yıldır TKY uygulanmaktadır.

Tablo 2. İşletmelerin TKY Bilgileri

SORU:	Frekans	%
İşletmenizde TKY uygulanıyor mu?		
<i>Evet</i>	30	85.7
<i>Hayır</i>	5	14.3
TOPLAM	35	100

TKY kapsamında işletmede uygulanan faaliyetlerin neler olduğu sorusuna verilen yanıtlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletmelerde uygulanan faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır; ISO 9000, kalite sistem belgelendirme, tüm süreçlerde TKY prosedürlerinin uygulanması., kalite çemberleri, müşteri ve çalışan memnuniyet anketleri, özdeğerlendirme, eğitim faaliyetleri, öneri sistemi, iç-dış tetkikler, tasarım, bakım sistemi, düzeltici-önleyici faaliyetler, kendini yöneten ekipler, motivasyon anketleri ve yalın üretim teknikleri.

İşletmelerin çıkış mülakatları uygulama nedenlerini tespit etmeye yönelik “Çalışanlarımızı işten çıkarma nedenleriniz nelerdir” sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, nedenlerin birey ve işletme odaklı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. İşten Çıkarma Nedenleri

SORU:	Frekans	%
“İşten çıkarma nedenleriniz nelerdir ?”		
<i>Çalışan Bireyden Kaynaklanan Nedenler</i>	20	44.5
<i>İşletmeden Kaynaklanan Nedenler</i>	15	33.3
<i>Diğer Nedenler</i>	10	22.2
TOPLAM	45*	100

(* : Tekrar sayıları baz alınmıştır)

Araştırma kapsamındaki işletmeler işten çıkarma nedenlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir :

- Çalışan bireyden kaynaklanan nedenler:* Değişime uyum sağlayamama, iş ahlakına uymama, çatışmacı kişilik, performans düşüklüğü, genel vizyona ve ekibe uyumsuzluk, istifa, kişisel yetersizlik ve uyumsuzluklar, işletmeyi kötü temsil etme, özel nedenler (evlilik,

emeklilik, askerlik, hastalık v.b.), kişinin işletmeden beklentileri, ücret, çalışma arkadaşları ve üstleriyle olan ilişkileri, disiplin suçu, bireysel yetersizlikler, performans düşüklüğü, işletme kurallarına uygun olmayan hal ve hareketler

- b. *İşletmeden kaynaklanan nedenler:* Ekonomik kriz, işletme ortamı, çalışma koşulları, verimsizlik, otomasyon, üretimin azalması, kariyer olanakları, sosyal olanaklar, teknoloji girişi, üretim azalması, bölümün kapatılması, çalışma şekillerinde yapılan değişiklikler, üretimde meydana gelen ani azalmalar. Holdinglerde ise yapının küçülme kararı alması, kar getirmeyen işletmelerin kapatılması, kadro daraltılması v.b.
- c. *Diğer nedenler:* İşin niteliği, iş verimliliği açısından yönetici-çalışan uyumsuzluğu (anlaşmazlığı), sözleşme süresinin bitimi, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik belirsizliğin yarattığı riskler, çeşitli anlaşmazlıklar

Başka bir soru “İşten çıkarma kararı ile bu kararın uygulanması arasında geçen sürenin ne kadar olduğu”na ilişkindir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, tüm işletmeler bazında bu sürenin ortalama bir hafta olduğu belirlenmiştir.

Çıkış mülakatlarının kimlere yönelik uygulandığına ilişkin soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Çıkış Mülakatlarının Uygulandığı Bireyler

SORU: Çıkış mülakatları kimlere yönelik uygulanıyor?	Frekans	%
<i>İşletme tarafından çıkartılanlara</i>	3	8.6
<i>Kendi isteğiyle ayrılanlara</i>	15	42.8
<i>Tüm işten çıkma veya çıkarılmada</i>	17	48.6
TOPLAM	35	100

“Çıkış mülakatları yapıyorsanız hangi adımları izliyorsunuz” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, çıkış mülakatları uygulayan işletmelerin, içeriği benzetmekle birlikte farklı adımlar izledikleri tespit edilmiş ve bu adımlar üç ana başlık altında toplanmıştır:

- 1) Çıkış mülakatı formu çerçevesinde yüzyüze görüşme yapılması,
- 2) Çalışanın işletmeden ayrılmasından kısa bir süre önce uygun bir zamanda form doldurtulup, daha sonra formların analiz edilmesi,
- 3) Giriş, gelişme ve sonuç bölümlerini takip etmeye çalışarak, belirli bir prosedürün izlenmesi. Bu doğrultuda izlenen adımlar;
 - Öncelikle ayrılan kişiye mülakat ile ilgili bilgilendirme ve görüşme daveti içeren bir elektronik-posta gönderilmesi,
 - Kişinin kabul etmesi üzerine tarih ve yer belirlenmesi,

- Mülakat sırasında açık uçlu sorular ile görüşülmesi ve mülakatı yapan kişinin not tutması,
 - Mülakat notlarının ayrılan kişi tarafından kontrol edilip onaylandıktan sonra genel müdür ile paylaşılması,
 - Mülakat sonucunda alınması gereken önlemlerin genel müdür tarafından ilgili kişilere yönlendirilmesi
- şeklinde sıralanmaktadır.

Gerek işe giriş, gerekse işten çıkış mülakatlarının eğitimli ve uzman ve işletmeyi temsil eden yetkili bir kişi/kişiler tarafından yapılması rasyonel ve doğru olmalıdır. Bu paralelde sorulan, “Çıkış mülakatlarının kim / kimler tarafından yapılmaktadır” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde birim yöneticileri tarafında yapıldığı gözlenmiştir ki bunlar sırasıyla; İK Bölümü (İK Yön./Uzman), Eğitim Bölüm Şefi/Sorumlusu, Personel Müdürü., Halkla İlişkiler ve Endüstriyel Psikolog’dur.

Çıkış mülakatlarının yapıldığı fiziksel, sosyal ve psikolojik ortam mülakatın başarısında doğrudan etkili olabilmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %57.2 (20 işletme)’si çıkış mülakatlarını, “Çalışanın kendisini rahat hissedeceği ve konuşmayı teşvik edici sakin bir ofis ortamında”, %42.8 (15 işletme) ise, “Toplantı ya da mülakat odasında” yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5. Çıkış Mülakatı Ortamı

SORU:	Frekans	%
Çıkış mülakatları nasıl bir ortamda yapılmaktadır?		
<i>Çalışanın kendisini rahat hissedeceği, konuşmayı teşvik edici sakin bir ortamda</i>	20	57.2
<i>Toplantı ya da mülakat odasında</i>	15	42.8
TOPLAM	35	100

İşten çıkmak veya çıkarılmak üzere olan bir birey ile yapılan mülakat ortamı güven verici ve objektif ise, yanlış anlaşılmaları veya tekrarlanan ancak ifade edilemeyen yanlışları tespit etme, verilen kararın doğruluğunu görebilme açısından önemli olabilir. Bu durumda, haksız veya taraflı işten çıkma veya çıkarılmalar önlenabilir. İşletmelerin, büyük bir çoğunluğu %91.4 (32 işletme) “Çıkış mülakatları sonunda işten ayrılmadan ya da çıkarmadan vazgeçildiği oluyor mu?” sorusuna hayır yanıtını verirken, %8.6 (3 işletme) evet yanıtını vermişlerdir.

Tablo 6 . Mülakat Sonuçlarının İşten Çıkma/Çıkarılmaya Etkisi

SORU: Çıkış mülakatları sonunda işten ayrılmadan ya da çıkarmadan vazgeçildiği oluyor mu ?	Frekans	%
<i>Evet</i>	3	8.6
<i>Hayır</i>	32	91.4
TOPLAM	35	100

İşletmelerin tümünün aynı yanıtı verdikleri sorulardan bir diğeri, “İşten çıkarma sürecini uygularken, işletmenin imajını dikkate alıyor musunuz? sorusu olmuştur. Soruya tüm işletmeler evet yanıtını vermiş ve işletmenin imajına zarar verebilecek soru ve yaklaşımlardan uzak durduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin ortak biçimde “evet” yanıtını verdikleri bir diğeri soru; “Çıkış mülakatları sırasında, çalışanlar tarafından işletmeye yönelik yapılan eleştirilerin dikkate alınıp alınmadığına?”dır. Çoğunlukla, yönetim ve yönetim politikalarına yönelik olarak gelen gerçekçi eleştiriler ilgili birimlere iletilerek hataların düzeltilmesi yoluna gidilmektedir.

Çıkış mülakatı ile her iki taraf içinde eksik tarafların kapatılması ve yanlışların tekrarlanmaması gibi sonuçlara ulaşılabilir. Çıkış mülakatı uygulayan araştırma kapsamındaki işletmeler de, mülakatı uygulama gerekçelerini ise aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Çıkış mülakatları, işletmenin çalışma koşullarını iyileştirebilmesi ve çalışan memnuniyetini artırabilmesine yardımcı olmaktadır.
- Yönetim açısından iyi bir geribildirim ve özdeğerlendirme aracı, düzeltme ve geliştirme faaliyetidir.
- İşletme imajı açısından çalışanlara verilen değer göstergesidir, aynı zamanda bu yolla çalışanların da eksikliklerinin farkına varması sağlanmaktadır.
- Çalışanların işten ayrılırken herhangi bir endişe ya da tereddüt duymadan özgürce işletme, yönetim tarzı ve sunulan olanakların yeterliliği konusunda fikirleri alınmaktadır.
- Geneli ilgilendiren konularda (yemek, servis, sağlık sorunları v.b.) istatistik uygulanmakta ve sonuçta zayıf ve eksik olan yönler geribildirim olarak tespit edilmiş olmaktadır.
- Sonrasında iyileştirme eylem planı oluşturulmakta, ayrıca bu yolla işletmenin güçlü yönleri de öğrenilmektedir.
- Çalışanlar işletme hakkındaki görüşlerini objektif olarak açıklayabilmekte, ayrıca ayrılan personele ait istatistiklerin daha doğru bilgilerle tutulması sağlanmaktadır.

Çıkış mülakatlarının gerek çalışan gerekse kendisi için öneminin farkında olan işletmeler, çıkış mülakatının içeriği konusunda da profesyonel

davranmak zorundadırlar. Çünkü, mülakat sırasında kullanılan içerik, davranış veya tutumları da belirlemesi açısından önemlidir. Görüşme yapılan işletmelerin “Şu anda *mevcut* çıkış mülakatının içeriği nelerden *oluşmaktadır*” sorusuna verdikleri yanıtları aşağıdaki başlıklar altında toplanmak mümkündür;

7 işletmenin verdiği yanıt şu şekildedir :

- Kendi isteğiyle ayrılanlar için; ayrılma sebebi, sorun tespiti, çözüme ulaşabilme olanağının aranması.
- Çıkartılanlar için; gerçek ve net sebeplerin anlatılması, sebeplerin ortadan kalkma olasılığı ve sonrası.

13 işletmenin verdiği yanıt şu şekildedir :

- Bölüm yöneticisinin çalışan hakkındaki görüşlerinin alındığı bölüm,
- Çalışanın işletme hakkındaki görüşleri ile ayrıldıktan sonra çalışmak istediği alan, işletme ve tanınan haklar konusunda görüşlerinin alındığı bölüm

15 işletmenin verdiği yanıt ise şu şekildedir :

Personel bilgileri, görev tanımı, ayrılma nedeni, işten çıkarılma gerekçeleri, kişinin eğitimi ve iş uyumu, kararlara ve işletmeye katkısı, görüşmeyi yapanın gözlemleri, öneriler, yerine önerebileceği kişiler, iş arkadaşları ya da yöneticilere söylemek istedikleri, iş arkadaşları iş süreçleri ve genel olarak işletme yöneticilerine ilişkin görüşleri, ayrılanın memnuniyet düzeyini ölçen bölümler ve başka bir kuruluş tercih ediliyorsa kuruluşa ait genel bilgileri sorgulayan bölümlerden oluşmaktadır. Fiziksel koşulların ve sosyal olanakların yeterliliği, işten memnuniyet, kariyer ve eğitim fırsatları, işine-bağlı bulunduğu yöneticisine-işletme ortamına-çalışma koşullarına-kişinin işletmeden beklentilerine (performansının adil değerlendirilip değerlendirilmediği, kariyer ve eğitim olanakları, ücret beklentileri gibi) ilişkin sorular ile eleştiri ve tavsiyeler yer almaktadır.

İşletmelerin uyguladıkları çıkış mülakatları ile ideal olarak uygulamak istedikleri mülakat koşullarını tespit etmeye yönelik olarak sorulan “Sizce *ideal* bir çıkış mülakatının içeriği nelerden *oluşmalıdır*” sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde ideali uygulamayı hedefledikleri tespit edilmiştir. İdeal çıkış mülakatına ilişkin verilen yanıtları genel olarak iki temel grupta toplamak mümkündür:

15 işletmeden alınan yanıtlar doğrultusunda :

İdeal bir çıkış mülakatının kapsamı;

- Mümkün olduğunca bilgi almaya dönük, işletmeye de gelecek için yön verebilecek düzeyde olmalı,
- Tatminsizlik ve düşük performansın nedenleri, eksik ve zayıf yönleri ortaya çıkartacak nitelikte sorular olmalı,

- Ast-üst ilişkileri, çalışma ortamı ve iklimi, sosyal ortam, ücret ve kariyer ile ilgili sorular sorulmalı,
- Her iki taraf için de doyurucu açıklamalar içermeli,
- Ekip ve yönetimden memnuniyet derecesi, tatminsizlik ve düşük performansın sebepleri, motivasyon sorununun sebebi gibi sorular olmalı.
- Mülakat, ayrılanı sıkacak derecede fazla soru içermemeli, açık ve objektif olarak görüşlerini açıklayabileceği sorulardan oluşmalı.

20 işletmeden alınan yanıtlar doğrultusunda :

İdeal bir çıkış mülakatının içeriğinde;

- Çalışanın, işletme hakkındaki genel görüşleri
- İş ile ilgili karşılaştığı sorunlar
- Üstleri ile olan ilişkileri
- Çalışma arkadaşları ile olan iletişimi
- İşletmenin gelişim ve eğitim olanakları
- İşletmeden ayrılma kararını neden aldığı
- Yeni iş bulduysa nasıl bulduğu ve işin nitelikleri
- İşten ve işletmeden beklediğini bulamadığı konular
- Sorunlarını iletip iletmediği ve çözüm bulup bulamadığı gibi konular

Araştırma kapsamındaki işletmelerin tümü, son söz olarak çıkış mülakatlarına ilişkin anket sonuçlarının iyi gözlenerek, işletmenin iyi ve eksik yönlerinin, yönetime mutlaka rapor edilmesi konusunda birleşmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yaşanan ve kronikleşen ekonomik sorunlar, tüm dünyada işten çıkarmaları hızlandırmış ve toplu işten çıkarmalar daha çok yaşanır bir duruma gelmiştir. Aslında bu gerçek ile işletmelerin önce insan ilkesi doğrultusunda TKY uygulamaları çatışmaktadır. Bu bağlamda, bu çatışmaların olumsuzluklarını en aza indirmenin yöntemlerinden birisi olan çıkış mülakatlarına gereken önemi vermek ve süreç olarak işletmek zorunlu hale gelmektedir.

Çıkış mülakatları, özellikle insanın ve onun mutluluğunun esas alındığı bir yönetim felsefesi olan TKY'de daha büyük önem kazanmaktadır. Çıkış mülakatları da yapısı itibarıyla çalışanlara değer veren bir uygulamadır. Çalışan değerli olduğu için kendi isteğiyle ayrılanlara yönelik olarak, işletmeden neden ayrıldığı ya da işletmeye yeniden kazandırılıp kazandırılmayacağı sorgulanır. İradesi dışında ayrılanlara yönelik olarak ise, çıkış mülakatları bir nevi son görev olup, çalışanların işletme için yaptıklarına ve emeklerine teşekkür niteliği

taşımaktadır. Bu nedenle, çıkış mülakatları işletmelerin ve çalışanların verimlilik ve etkinliğini artırıcı bir süreç olmaktadır.

Ege Bölgesi'nde farklı faaliyet alanına sahip 35 işletmede yapılan araştırma sonucunda, işletmelerin konunun önemini farkında oldukları ve bu doğrultuda da çıkış mülakatlarını bilinçli bir biçimde uyguladıkları ve işletmelerine yerleştirdikleri gözlenmiştir.

Bu doğrultuda, araştırma kapsamında elde edilen önemli bulguları vurgulamak gerekirse; örneklem içerisindeki Ege Bölgesi işletmelerinin çıkış mülakatı yapma nedenleri ile kuramsal kısımda belirtilen nedenler pek çok ortak noktayı kapsamaktadır. İşten çıkarma kararı ile bu kararın uygulanması arasında geçen süre örneklem işletmelerinde ortalama bir haftadır. Çıkış mülakatlarının Şekil 1'de de görüldüğü üzere, işten ayrılma veya çıkarılma kararının alınmasından itibaren en az bir ve en çok 15 gün içinde yapılması, mülakat ile elde edilebilecek geribildirimleri daha sağlıklı ve verimli kılacaktır. Bu doğrultuda karar ile kararın uygulanması arasında geçen sürenin kurama uygunluk taşıdığı belirtilebilir. Çıkış mülakatı, ağırlıklı olarak kendi isteğiyle ayrılanlara yapılmaktadır, araştırma kapsamında örnekleme ilişkin edinilen bilgide, 35 işletmenin 15'i çıkış mülakatını kendi isteğiyle ayrılanlara yaptığını belirtirken, 17'si her iki kapsamdaki çalışana uyguladıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi bu uygulama da kurama uygunluk taşımaktadır. Kuramsal kısımda belirtildiği gibi, çıkış mülakatları öncelikle İK bölümü ve birim yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Örneklem bulguları bu bilgiyle de paraleldir. Çıkış mülakatının içeriği açısından ise işletmeler arasında bazı farklılıklar yaşansa da bütün olarak değerlendirildiğinde kurama aykırı bir uygulamaya rastlanmamıştır.

Örneklem çerçevesinde işletmelerden elde edilen bilgilerin, kuramdaki bilgilerle paralellik taşıması Ege Bölgesi'nde TKY uygulayan ve İK birimi barındıran işletmelerin bu konuya olan duyarlılıklarını ortaya çıkartmaktadır. Bu uygulamanın diğer işletmelerce de benimsenmesi hem işletmeler hem de çalışanlar açısından uzun vadede çok önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.

Sonuç olarak işe alma sürecinde, beklenti, değer ve kültürler arasında örtüşmenin sağlanması açısından personel adayları ile işletme arasında gösterilen özen ve profesyonellik, çıkış mülakatlarında da sergilenmelidir. Ortak amaç etrafında toplanabilecek elemanların seçiminde gösterilen ilginin, çıkış mülakatlarında da yinelenmesi; değişimi yakalamada, kalite ve başarıya ulaşmada önemli avantajlar sağlayabilir. Bu bağlamda, TKY felsefesinde İKY'nin, çıkış mülakatları ile ilgili strateji ve planlamaları ile rol ve hedefleri daha fazla önem kazanmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Arthur Andersen (1999), “2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı/Hürriyet İnsan Kaynakları, İstanbul.
- Community Care (2005), “How To Handle Exit Interviews”, 8.11.2005, Issue 1585.
- COUZINS, Martin, Beagrie, Scott (2005), “How To... Conduct An Exit Interview”, Personnel Today, 8.23.2005.
- FEINBERG, Richard A., Nina JEPPESON (2000), “Validity of Exit Interviews in Retailing”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol:7, p.123-127.
- GARRETT, Alexander (2003), “Exit Interviews”, Management Today, December, p.18.
- GIACALONE, Robert A., Peters, Lawrence H., Greer, Charles R., Youngblood, Stuart A., Cooper, Cary L., Argyris, Chris (1997), “Exit Interviews”, Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management, p.109.
- Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi (2001), 28 Ocak.
- Kariyer Dünyası (1998), “Şirket Yöneticileri için Etkili Mülakat Teknikleri”, Kariyer Dünyası, Nisan, İstanbul.
- KENNEDY, Marilyn Moats (1996), “What Managers Can Find Out From Exit Interviews”, Physician Executive, October, Vol. 22, Issue 10, p.45.
- KOVANCI, Ahmet (2001), *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık:288, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul.
- KRANSDORFF, Arnold (1995), “Exit Interviews as an Induction Tool”, Management Development Review, Vol.8, No.2, p.37-40.
- McKEE, Bradford (1993), “Exit Interviews Help, But Only So Much”, Nation's Business, Jun, Vol. 81, Issue 6, p.12.
- New Straits Times -Malaysia- (2000), “Maximise The Benefits of Exit Interviews”, January 22.

- Personnel Today (2003), “Exit Interviews Test Reward Strategies”, 3.4.2003.
- PETERS, Shannon (1994), “Managers Learn From Exit Interviews”, Personnel Journal, May, Vol. 73, Issue 5, p.16.
- ROSS, Emily (2005), “Exit Right”, BRW, 6.30.2005, Vol. 27, Issue 25, p63-63.
- SABIR, Nadirah Z. (1995), “Exit Interviews”, Black Enterprise, November, Vol. 26, Issue 4, p.68.
- SANDBERG, Jared (2005), “The Exit Interview: Free at Last, Is It Smart To Really Be Candid?”, Wall Street Journal, Eastern Edition, 5.25.2005, Vol. 245, Issue 102, pB1-B1.
- SCHUSTER, Karolyn, Zieja, Kathleen, Nece, Teresa (2000), “Finding Useful Information From Exit Interviews”, Food Management, December, Vol. 35, Issue 12, p.22.
- ŞİMŞEK, Muhittin (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, İstanbul.
- <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2916>, E.T.21/10/2005.
- http://www.adecco.com.tr/haber002_2.asp, Erişim Tarihi (E.T) 23.06.2005.
- <http://www.b4uhire.com/exit/index.html>, E.T. 13.09.2005.
- <http://www.dealconsulting.com/strategy/exit/html>, E.T. 12/09/2005.
- <http://www.ewin.com/articles/exit.htm>, E.T. 12/09/2005.
- <http://www.lirms.com/exitinterview.html>, E.T. 04/09/2005.
- <http://www.loma.org/exit.htm>, E.T. 04/09/2005.
- <http://www uluslararası eğitim.com/kariyer/krehber/mulakat/mnendir.asp>, E.T. 29/08/2005.
- <http://www.vbsr.org/members/exitint.htm>, E.T. 21/06/2005.
- <http://www.Validex.com/exitinterviews.html>, E.T. 21/06/2005.
- <http://www.uncc.edu/ragiactal/exitframes.html>, E.T. 21/06/2005.
- http://www.opgroup.co.uk/exit_interviews.htm, E.T. 21/06/2005.
- <http://www.jobcircle.com/career/articles/201.html>, E.T. 21/06/2005.
- <http://www.humansystemdev.com/exit2.htm>, E.T. 21/06/2005.
- http://www.customsedcoaching.com/Services/exit_interviews.htm, E.T. 21/06/2005.
- <http://www.sanantonio.bcentral.com/sanantonio/stories/1198/05/04/smallb4html>, E.T. 21/06/2005.
- <http://www.nonprofit.about.com/career/nonprofit/library/weekly/aa30101a.htm>, E.T. 21/06/2005.