



Çalışanları Elde Tutmak

R. ŞAFAK KEKLİK



Bir şirketin yetenekli çalışanlarını hızla değişen bir dünyada kuruluşlarının rekabetçi kalmasına yardımcı olan insanları alıkoyma kabiliyetidir.

Elde Tutma



Kuruluşun bakış açısından elde tutma bütün çalışanlarına sonsuza dek sımsıkı tutunmaya çalışmak anlamına gelmez. Bu iyi çalışanları belirli işlev veya seviye için en uygun süre boyunca alıkoymak anlamına gelir.

İpucu

Şirketlerden Ayrılanlar Artıyor

Çalışanlardan üç kişiden biri yüksek risklidir. Yani şimdiki işverenine bağlı değildir. Ve önümüzdeki iki yıl boyunca kalmayı planlamamaktadır.

Yaklaşık on kişiden dördü, kendisini tuzağa düşmüş gibi hissetmektedir. Kuruluşa bağlı değildir. Ama şu anda önümüzdeki iki yıl boyunca kalmayı planlamaktadır.

Sadece yüzde yirmi dördü yaklaşık dört kişiden biri hakikaten sadıktır. Kuruluşa bağlıdır ve en az iki yıl boyunca kalmayı planlamaktadır.

Değerli Bir Çalışanı Kaybedip Onun Yerine Başkasını Koymanın Maliyetleri

Araştırma firmaları, gazete ilanları ve benzeri arama giderleri

Doğrudan görüşme giderleri. Uçak bileti, oteller, yemekler, yönetici ve ekip üyelerinin görüşmeye harcadıkları zaman

Boşalan yer için birisi işe alınıp eğitilene kadar bekleyen çalışma

Boşalan yer için birisi seçilip eğitilene kadar geçen zaman içinde çalışmaların bitirilmesi için ekiplerin üstüne fazla mesai

Fazla yüklenilen ekip üyelerinin moral ve üretkenliğin düşmesi

Boşalan yere gelen kişinin işe başlama primi, taşınma masrafı ve diğer ek ödemeler

Boşalan yere gelen kişi için harcanan eğitim süresi

Yeni çalışanın başlangıçta düşük üretkenlik göstermesi(6-12 ay)



Bir çalışanın yerine
başka birini koymanın
firmanıza toplam
maliyeti ayrılan kişinin
yıllık maaşının en az
iki katını bulur

İpucu



Birisinin ayrılması
domino etkisini
tetikler. Bir çalışanın
ayrılışı diğerk
Çalışanların
ayrılmasına ilham
verir

İpucu



Şirketler çalışanlarının
yarısını 3 ila 4 yıl
içerisinde ve
müşterilerin yarısını 5
yıl içinde kaybeder

İpucu



Çalışanlar Bir Şirkette Neden Kalır

Şirketle iftihar etmek

Uyumlu üst yönetici

Anlamalı çalışma

Çalışanlar Neden Ayrılır

Yöneticileriyle olan ilişkileri çok stresli veya sorunlu hale geldiği ve şirketlerinde başka herhangi bir seçenek görmedikleri için ayrılabilirler

Çalışanların bilhassa beğendiği ve saygı duyduğu bir veya daha çok meslektaşı firmadan ayrılır ve onun için çok anlam ifade eden bir ilişkiyi de beraberinde götürür

Kişinin sorumlulukları değişir ve görevi en derin ilgi alanlarına hitap etmez hale veya derin bir anlam ya da teşvik duygusu sağlamaz

Çalışanlar Neden Ayrılır

İnsanlar çoğu zaman yanlış sebeplerden dolayı ayrılır. Yani neden mutsuz oldukları veya şirket içinde işleri iyileştirmek için hangi fırsatların var olabileceğini gerçekten anlamadan ayrılırlar.



Şirketler çalışanlarının
yarısını 3 ila 4 yıl
içerisinde ve
müşterilerin yarısını 5
yıl içinde kaybeder

İpucu

Çalışanları Elde Tutmanın Zorlukları

Demografik değişiklikler: Örnek; İşgücü yaş ortalamasının değişimi sonucunda becerili işlerde işgücü kaybı

Yeni ekonomik gerçeklikler: Örnek; Gelişen ekonomilerde işçiye aç şirketlerin çalışan transferi

Kültürel beklentiler: Örnek; Bazı kültürlerde şirkete bağlılığın aileye bağlı olmakla bir tutulması

Çalışma dünyasında çalkantılar: Örnek; Serbest çalışma doğrultusunda eğilim ve işveren çalışan anlaşmasının çözülmesi

Elde Tutma Stratejileri

Doğru Kişiyi İşe Almak

Şirketinizin Tercih Edilen Bir İşveren Haline Getirmek

Doğru Kültürü Beslemek

Çalışanların Moral Çöküntüsünden Kaçınmalarına Yardımcı Olmak

Elde Tutma Becerilerinizi Güçlendirmek

Doğru Kişiyi İşe Alma Stratejileri

İnsanları İlgilendiren Alanlar İçin İşe Alma

Mikro Kültür İçin İşe Alma

Ne İstedığınızı Netleştirmek

Yaygın İşe Alma Tuzaklarından Kaçınmak



Çalışanların İlgilili Alanları

Uzmanlığın Uygulanması

İnsanlarla Birlikte Çalışmak

Kontrol Ve Nüfuz

1. Kategori: Uzmanlığın Uygulanması

Teknolojinin Uygulanması: Örnekler; Mühendislik, bilgisayar programlama, üretim ve sistem planlama, ürün ve süreç tasarlama, süreç analizi, üretim planlaması, sistem analizi, mekanik ustalık, imalat, araştırma

Nicel Analiz: Örnekler; Pazar araştırması, ön tahmin yapma, nakit akışı analizi, bilgisayar modeli geliştirme, üretim programlaması, nakit akışı ve yatırım analizi, muhasebe

Teori Geliştirme Ve Kavramsal Düşünme: Örnekler; Ekonomik teori geliştirme, dış modeli geliştirme, rekabet analizi, büyük resim stratejisi tasarlama, süreç tasarlama, teori öğretmek.

Yaratıcı Üretim: Örnekler; Yeni ürün tasarlama, pazarlama ve reklamcılık yaklaşım ve çözümler geliştirme, olay planlama, halkla ilişkileri yürütme, eğlendirme, yazma, resimlerle anlatma.

2. Kategori: İnsanlarla Birlikte Çalışmak

Danışmanlık ve Yönderllk: Örnekler; Koçluk, eğitme, öğretme, yardım etme, insanları konuşturma, destekleme, geri bildirim ve tavsiye sunma.

İnsanları Ve İlişkileri Yönetme: Örnekler; İş hedeflerini elde etmek için başkalarını yönetmek. Yönlendirme, nezaret etme, başkalarına önderlik etmek ve onları isimlendirmek, satış yapma, müzakere yapma, motive etme.

3. Kategori, Kontrol ve Nüfuz.

İşletme Kontrolü: Örnekler; İş vizyonunu gerçekleştirmek için kaynakları kontrol etme. Şirket, iş birimi, çalışma ekibi veya bölüm için stratejik doğrultu koyma, nihai karar alma otoritesine sahip olma, anlaşmalar yapma, ticaret, satış ve benzeri ticari işlemlerde nihai sorumluluğu elde tutma.

Dil Ve Fikirler Yoluyla Etkileme: Örnekler: Müzakere yapma, anlaşma yapma, halkla ilişkiler yürütme, satış, ikna etme, pazarlama kampanyaları tasarlama, yazma veya konuşma yoluyla fikirleri iletme.



İnsanların çoğu kez birden fazla ilgi alanı olur. Dolayısıyla bu kategoriler çakışabilir

Örneğin bir yönetici insanlarla çalışmaktan ve özel nicel beceriler uygulamaktan hoşlanabilir.

İpucu

Mikro Kültür İçin İŖe Almak

Firmanızda mutlaka mikro kültürler vardır ve kültür iliŖkiyle yakından ilgilidir. Doğru kiŖiyi iŖe almanın anahtarı bu mikro kültürleri anlamaktır. Ve bunlara uyacak, bunlardan zevk alacak ve bunları zenginleŖtirecek insanları tercih etmektir

Ne İstedığınızı Netleştirmek

1. Adaylarla görüşmeye başlamadan önce yeni işe girecek adaylarla etkileşime girecek herkesten ideal adaylarının tam olarak hangi niteliklere sahip olduğunu şahsen yazmalarını isteyin
2. Çeşitli dilek listelerini paylaşp, farklılıklarını açık bir şekilde tartışmak için toplanın
3. Hangi gerekliliklerin öncelik sahibi olduğuna birlikte karar verin
4. Herkesin üzerinde anlaştığı yeni bir gereklilikler listesi oluşturun
5. Adayları değerlendirirken bu listeye bağlı kalın

Yaygın İŖe Alma Tuzakları

Yetenek savaşında zafer kazanmak için firmanızın pazardaki en taze, en iyi, en parlak, en beğenilen, en iyi niversitelerin MBA programlarından en iyi notları almış iř adaylarını kazanması gerektiğiyle ilgili varsayım

Tıpkı sizin gibi olan insanları aramak, birçok yönetici kendi tanımladığı aynı güçlü yanlara ve kişiliklere sahip insanları bir araya toplayarak güçlü departmanlar veya ekipler kurabileceğini varsayar

Doğru Adaya İş Teklifi Yapmak

- 1. Cazip her adaya benzersiz bir vaka olarak yaklaşın**
- 2. Teklifinizi toplam ücret olarak yapın**
- 3. Adaya gelişim ve ilerleme fırsatlarından bahis edin**
- 4. Cazip adayların şirketinizdeki bazı çalışanları tanımalarını sağlayın**
- 5. Çevredeki topluluk, dinlenme fırsatları ve yerel okul sistemi gibi şirket dışı etmenleri anlatın**

Şirketinizi Tercih Edilen Bir İşveren Haline Getirmek

Doğru ücret politikaları tasarlamak

Çekici sosyal yardımlar sunmak

Çalışanların çalışma hayatlarıyla kişisel hayatlarını dengelemelerine yardımcı olmak

Kendilerini tanımasına teşvik etme

Görev fırsatlarını anlatmak

Çalışanların yeteneklerini geliştirmek

Büyük görevler yaratmak

Çeşitliliğe değer vermek



Arařtırmalar, bireylerin
dünya hakkındaki en
güçlü izlenimlerinin
ergenlik döneminde
şekillendiğini gösteriyor.

İpucu

Savaş Sonrası Kuşak

Bin dokuz yüz kırk
altıyla bin dokuz
yüz altmış dört
arasında doğanlar

X Kuşağı

Bin dokuz yüz
altmış beş ila bin
dokuz yüz yetmiş
dokuz arasında
doğanlar

Y Kuşağı

Bin dokuz yüz
seksenle bin
dokuz yüz doksan
beş arasında
doğanlar

Savaş Sonrası Kuşak

Dünyanın
değişmesine
yardım etmek
istiyorum. Ama
ayrıca kazanmak
için rekabet
etmeliyim

X Kuşağı

Kurumlara bel
bağlayamam.
Seçeneklerimi
açık tutmalıyım

Y Kuşağı

Hayatı şimdi
yaşamam gerek
ve uzun vadeli
ortak hedefler için
çalışmalıyım

Savaş Sonrası Kuşak

Dünyanın birçok yerinde genel huzursuzluk, tedirginlik ortasında büyümüştür ve bu nedenle pek çoğu dünyanın değişmesi gerektiği sonucuna varmıştır

Kapsamlı bilgi ve zengin iş deneyimi

Çok çalışkan ve bireysel başarıyı çok ister

Liderlik pozisyonlarını kendileri tutsalar bile liderlere karşı şüpheli

Yıllar boyu gündelik sorumluluklarla boğuşarak kazandığı, güvenilirlik, sabır ya da adil olmak gibi zor kazanılmış yaşam becerileri

Savaş Sonrası Kuşaağı Elde Tutma

Savaş sonrası kuşaağı ne istediklerini sorun; Pek çok yaşlı işçi uzun vadeli sağık bakım sigortasına büyük bir zamdan daha fazla değeri verebilir

Esnekliğı destekleyin; Bu yaştaki birçok çalışan yarı zamanlı çalışmak, görev paylaşmak ya da evden çalışmak ister

Çalışmalarını ilginçleştirin; Çoğı görevlerinde bir anlam duygusu ve öğrenmeye devam etme şansı ister.

Ücret sisteminizi kişiye göre uyarlayın; Bir beden herkese uyar ücret planından kaçının, sözgelimi, genç çalışanlar nakit isteyebilirken daha yaşlılar emeklilik fonlarına daha büyük katkı yapılmasını tercih edebilir.

Çalışma Hayatında X Kuşağı

X kuşağı, gençlik yıllarında finansal kriz, birden artan boşanma oranları ve yaygın bir işsizlik gözlemlemiştir

1980'lerdeki şirketlerin ilk küçülme dalgası iş yeri bağlılığına yaklaşımlarını derinden etkilemiş ve girişimci ruhlarına katkıda bulunmuştur.

Kendine güvenli, bağımsız, arkadaşlarına sadık, dengeli ve değişime uyum sağlayabilir kişilerdir

Kendi kariyer yolunu tanımlamak ve bir sonraki görevine ilerlemesine yardımcı olacak görevler isteyen serbest çalışanlardır

Onlar için iş hayat dengesi her şeydir

Birçoğu kendi işini başlatmak veya kar amacı gütmeyen örgütlerin başına geçmek için ayrılmayı düşünür

X Kuşasını Elde Tutma

X kuşasına edindikleri becerileri kaldıraç olarak kullanmak üzere kendi görevlerine şekil verme fırsatı sağlayın

X kuşasına kariyer geliştirme seçenekleri verin

Düzenli olarak yeniden işe alın; Bugün sahip olduğu görevin hala mümkün olan en iyi fırsat olup olmadığını sürekli sorgular

İş hayat dengesi için fırsatlar sağlayın

Ayrılan çalışanları geri dönmeye hazırlayın

Çalışma Hayatında Y Kuşağı

Doğal felaketler ve terörist şiddetteki ani yükseliş dünyanın rastlantısal ve belirsiz olduğuna inanmalarına sebep olmuştur

Teknoloji ve bilgisayarlar doğdukları andan itibaren etraflarında hazır ve nazırdır

İşverenlerin başarı elde etmek için kendilerine göre uyarlanmış yol haritaları sunmasını ve yöneticilerin neredeyse sabit bir şekilde geri bildirim vermesini isterler

İş yerinin kendilerini daha büyük bir amaca bağladığını hissetmezlerse yeteneklerini başka bir yere götürürler

Sabit bir programa ve ofiste günlük saatlere bağlı kalma fikrinden rahatsız olabilirler

Bugünün şirketlerinin çoğunda olan hiyerarşik piramitten ziyade daha yatay ve şebeke şeklinde bir dünyaya alışkındır

Y Kuşasını Elde Tutma

Olayı kişiselleştirin. Y'ler kendilerine göre uyarlanmış çalışma deneyimleri bekler

Y'lerin sürekli öğrenmesini olanaklı kılarak sık sık onay ve geri bildirim sunun

Anlamı vurgulayın; Y'lerin fark yaratması için fırsatlar sağlayın

Onlara düzenli olarak meydan okuyucu görevler verin ve öğrenim ve koçluk sunun



İyi çalışanları işe alıp elde tutmak için kültürü kullanmak hem makro kültürü hem de olası ve mevcut çalışanlar için uygun mikro kültürü bilmeyi ve bunu anlatmayı gerektirir

İpucu

İş Yaşamında Kültür Şunlardan Elde Edilir

Şirket veya departman içindeki atmosfer. Arkadaş canlısı mı? Resmi mi? Hareketli mi? Sistemli mi?

İnsanların birbirlerine davranış tarzları. Birbirlerine davranışları saygılı mı? Adil mi? Sabırsız mı?

İnsanların iş yapma tarzlarına kılavuzluk eden resmi ve resmi olmayan ilke ve kurallar. Firmanın toplantılar konusundaki kuralları ne? Çalışanlar nerede samimi sohbet ediyorlar? Bir işin bitirilmesi için gerçekte kime gitmeniz gerek?

Şirketin hakiki değerleri. Dürüstlüğe değer veriyor mu? Yoksa ne olursa olsun rekabet savaşını kazanmaya mı değer veriyor?

Firmanın tarihi. Uzun mücadele yılları yaşamış mı? Bu ani bir başarı mı?

Kuruluş veya departmanın iş gücünün doğasında. Çeşitli mi? Homojen mi?



Ekip veya departmanınızın mikro kültürü firmanızda çalışmanın neye benzediğini en iyi anlama ve etkileme şansınızın bulunduğu yerdir.

İpucu

Mevcut Kültürünüze Odaklanmak

Mevcut kültürünüzü inceleyin

Arzu edilen kültürünüzü tanımlayın

Boşluğu kapatmak için değişiklikler yapın

Mevcut Kültürünüzü İnceleyin

Resmi olmayan konuşmalar; Çalışanlara neleri kültür unsuru olarak gördüklerini ve bu konuda nelerden hoşlandıklarını ve hoşlanmadıklarını sorun.

Resmi incelemeler; Çalışanların mevcut kültür hakkında ayrıntılı bilgi vermesini sağlayın

Doğrudan gözlem. Muhtemelen bir danışmanın yardımıyla çalışanların davranış izleyerek ve departman hakkındaki kendi izlenimlerinizi göz önünde bulundurarak kültürü anlayın



**Tükenme çalışma
yorgunluğu olarak
da tanımlanabilir**

Tükenme

Tükenmenin Uyarı İşaretlerini Anlayın

Düşük görev memnuniyeti

Kuruluşa bağlılıkta aşınma ve kaytarma eğilimi

Çalışan kendine önemli ölçüde daha az güvenli görünür ve düşük benlik saygısı sergiler

Yapılacak çok fazla şey varken bazı insanlar kendilerini suçlar

Çalışan meslektaşlarına, müşterilerine veya alıcılarına ilgisiz ya da olumsuz bir yaklaşım gösterir

Davranış Değişikliğine Dikkat Edin

Her zamankinden geç gelmek, her zamankinden erken ayrılmak

Aralarda başkalarının gözünün önünde olmamak, öğle arasında yalnız yemek

Eskisinden daha resmi giyinmek

Büyük ruh hali değişiklikleri göstermek

Yorgun Çalışanları Yönetmek İçin Adımlar

Yaklaşmakta olan tükenme hakkında şikayet eden çalışanlarla konuşun, konuşmak, şikayetlerin yorgunluktan kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemenize yardımcı olabilir

Çalışanın olumsuz durumun sebebini neye bağladığı bulun

Çalışanın durumun iyileştirilmesi için bir şeyler yapılabileceğine inanıp inanmadığını belirleyin

Çalışanla birlikte bir eylem planı geliştirin

Eylem planımızı periyodik olarak değerlendirin

Elde Tutma Boşluklarını Teşhis Etmek

Çalışanların devir hızı ve işten çıkış görüşmeleriyle ilgili bütün verileri toplayıp analiz edin

Elde tutmayla ilgili tutum ve deneyimlerini almak için yöneticilere anket yapın

Geleceği çekme oturumuyla ileriye bakın ve arzu edilen geleceğe ulaşmanın önündeki engelleri tespit edin

Boşlukları doldurmak için olası stratejiler hakkında beyin fırtınası yapın

Topladığınızı enformasyonu kullanarak şirketinizin elde tutma stratejisi ve hedefi geliştirin