

# 'TURNOVER

# NEDEN ÖNEMLİ?

Belirli ölçüde "sirkülasyon" olması şirkete bazen fayda da getirebilir. Taze kan girişi olur, yeni bakış açıları kazandırır. Ancak sorulması gereken soru şu: Sirkülasyon genelde mi, yoksa kilit çalışanlarda mı oluyor?"



**Yazı Murat Ergene**  
Ergene Consulting & HGA Group  
Türkiye Başkanı

**ŞİRKETLERİ** geleceğe taşıyan iki önemli güçten biri sermaye yapısı ise diğeri çalışanların da içinde yer aldığı entelektüel sermayedir. Onun içindir ki, çalışan mutluluğu şirketler için önemli bir konudur. Birçok şirket kurdukları mükemmel sistemler sayesinde işten ayrılmaları kontrol altında tutulabiliyor veya azaltılabiliyorlar. Uzun vadeli planlarla hem işveren hem de çalışan lehine kontrol mekanizmaları geliştiriyor, kilit çalışanları (high potential-high performer) ellerinde tutabiliyorlar. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı konusunda yapılan bir araştırmaya göre, 'yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma bağlılık' başlıkları, çalışan memnuniyetinde ilk üç sırayı alıyor. ABD'de kuruma bağlı kişi ortalaması yüzde 21-24 olurken,

Türkiye'de bu oran yüzde 25-30 düzeyi ile ABD'ye oldukça yakın. Bir şirkette "iş gücü devri" ya da "Turnover" olarak ifade edilen çalışan sirkülasyonunun düşük olması, genelde artı bir değeri ifade edilir. Şirketlerin insan kaynakları için de gurur kaynağı olarak değerlendiriliyor. Bütçelerinde binlerce doları motivasyona ayıran şirketler aynı zamanda "en çok çalışılmak istenen şirketler" kategorisinde kurum itibarına değer kazandırıyorlar. Burada amaç, işveren marka imajına doğru yatırım yapmaktır. Kuşkusuz konuya hangi yönden, nasıl bakıldığı da önemli. Biz konuyu daha çok şirket bakış açısı ile inceleyeceğiz. Belirli ölçüde "sirkülasyon" olması şirkete bazen fayda da getirebilir. Taze kan girişi olur, yeni bakış açıları kazandırır. Ancak

sorulması gereken soru şu: Sirkülasyon genelde mi, yoksa kilit çalışanlarda mı oluyor?" Eğer kurum yüzde 10-20 oranında "yüksek potansiyel ya da yüksek performanslı" diye tanımladığı çalışanlarını kaybediyorsa, bu şirketin sürdürülebilirliğinde riskli bir durum olarak değerlendirilebilir, hatta kurumun geleceğini riske bile atabilir.

### Turover'ın moral motivasyondaki tahribatı

Yüksek Turnover yaşayan şirketlerde ise işverenin ilk sorduğu soru şudur: Çalışanlarımız neden gidiyor? Nereye gidiyor? Çünkü yeni bir adayın eğitimi, işe kazandırılması ve konsantrasyonunun sağlanmasının maliyeti, gideni elde tutma maliyetinden daha fazladır.



## DOĞRU İŞE DOĞRU ELEMAN SEÇİMİ, TURNOVER'I DÜŞÜRMEDE ÖNEMLİ BİR YÖNTEM OLARAK ÖRTAYA ÇIKIYOR

başında "ücret" hiçbir zaman ilk sırada olmuyor. Huzurlu bir işyeri geliştiren, açık ve net geri bildirim veren bir yönetici, çalışanların şirkette kaymayı tercih nedenleri arasında öne çıkıyor. "Çalışanın en önemli beklentileri nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar ise genellikle aynı oluyor: Kişisel gelişim ve kariyer imkanının olması. Herkes yeni şeyler öğrenmek ve gelişmek ister. İnsan doğası da böyle çalışıyor. Aynı şekilde, başardıkça çalışan daha çok sorumluluk almak ve ilerlemek ve kariyer ister. Ücret, prim, yan haklar vb. unsurlar, çalışanlar için asgari tatmin edici ve kurum içinde adil olduğu algısı yaratacaktır. "Sirkülasyonu makul seviyede tutmanın sırları" demesi kolay olmakla birlikte, belirtmek gerekir ki yapması her zaman kolay olmayabiliyor. Çalışanların "anlaşmıyorum veya geçinemiyorum" şeklindeki şikayetlerinin temelinde ise genellikle açıklanmayan içsel ve yönetsel sorunlar yatıyor. Şirket değerleri arasında itibar, bir kurumun maddi olmayan ve/veya görünmeyen en büyük sermayesidir. Şirket hedef kitlesinin toplam fikirlerinden oluşur. Müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar ve genel kamuoyunun şirkete ilgili; iyi veya kötü, zayıf veya güçlü, duygusal veya etkileyici tepkileri, itibar hanesine yazılır. Çalışanlar, şirket itibarında en önemli etkileyici hedef kitledir. Robert Bosch'un "İnsanlar nazarımda itibar kaybetmekteyse para kaybetmeyi tercih ederim; kaybedilen para kazanılır, itibar asla..." sözü, kurumsal itibarı en iyi anlatan sözlerden biridir. Araştırmalara göre, tekstil, perakende, bilişim, turizm, telekomünikasyon, Turnover'ı yüksek sektörler arasında. Nedenleri çeşitli... Örneğin Türkiye'de son 10 yılın yükselen yıldız sektörlerinden biri olan perakende sektöründe halen temel sorun, bu işin gerçek bir "meslek" olarak algılanmaması ve "geçici bir iş" olarak görülmesidir. Oysa sektör kendi içinde müthiş bir potansiyel barındırıyor. Türk perakendecileri artık sınır ötesine açılıyor ve dil bilen yetmişmiş çalışan bulmakta zorluk çekiliyor. Turizm sektöründe de tutarlı bir istihdam politikasının olduğunu söylemek zor. Sektörde ya tamamen küçük KOBİ'ler ya

da sezonluk çalışılan büyük tesisler var. Kültür ya da sağlık turizmi gibi turizmin yan dallar gelişmekle birlikte henüz beklenen büyüklüğe ulaşmış değil. Diğer yandan sektörün çok fazla dış politik gelişmelere bağlı olması son yıllarda bu sektörleri çalışanlar açısından riskli sektör kategorisine koyuyor ve sektöre olan ilgi azalıyor. Y kuşağının kariyer basamaklarını hızlı atlama ve daha fazla ücret alma isteği de Turnover'ı artıran sebeplerden. Ancak sık iş değiştiren bir aday, sadakat yönüyle işveren tarafından olumsuz değerlendirilebiliyor. Y kuşağını anlamayı elbette bir diğer gündem maddesi olarak değerlendirmek gerekir.

### İlk yıl çalışanlar için kritik

Yine araştırmalara göre çalışanlar genellikle ilk yıllarda işlerini terk ediyorlar. Bunu en önemli nedeni olarak, çalışanın işe ve ortamına alışamamasının yanı sıra, doğru kişinin doğru işte görevlendirilmemesi gösteriliyor. "Doğru işe doğru eleman" seçimi, Turnover'ı düşürmede önemli bir yöntem olarak karşımıza çıkıyor. Her kilit çalışanın yanında onun yetki ve sorumluluklarını üstlenebilecek bir başkasının yetiştirilmesi de işlerin aksamasını önleyen bir çözüm olarak görülüyor. Bu nedenle şirketlerde yedekleme planı her zamankinden daha önemli bir ihtiyaç haline gelmiş durumda. Şirketlerin en önemli varlıkları insanlar olduğuna göre, yeteneklerin şirketten ne beklediklerinin dikkate alınması, bir diğer kritik başarı faktörü olarak öne çıkıyor. Yeni istihdamla gelen yeni görüşler, yukarıda belirttiğim gibi şirkete yeni açılımlar sağlayabiliyor. Rotasyon gibi çalışana fırsatlar ve esneklikler sağlanması, Turnover'ı düşürmede uygulanan bir diğer yöntem. En çok tekrarlanan ayrılma nedenlerini saptamak ve tedbir almak da Turnover'ın azaltılmasında en geçerli çözümler arasında yer alıyor. Son söz olarak belirtmeliyim ki, bu iş sadece bir imaj sorunu olarak değil, şirket karlılığını etkileyen bir faktör olarak bakmak şirketlere daha köklü yararlar sağlayacaktır. –

İşlerin yavaşlaması, verimin, en önemli moral motivasyonunun düşme riski, şirket cirosunun azalmasına, bağlı olarak şirket karlılığını negatif etkilemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılmalar diğer çalışanları tedirgin eden psikolojik bir vaka aynı zamanda. İşten ayrılan, peşinden diğer çalışanları da sürükleyebilir ki, bu gelişme şirkette Turnover'ı artıran bir etki yaratır. Hele bu çalışan rakip bir firmaya gitmişse, başarılı bir eleman rakibe kaptırılmış, gizlilik anlaşması olsa da, sahip olduğu şirket sırlarını beraberinde götürmüş demektir. Diğer yandan müşteri tarafında da "Neler oluyor?" tedirginliği yaratabilir. Sonuç; zedelenen bir İşveren Marka imajıdır. Araştırmalara göre, birçok sektörde Turnover yüzde 20'lerin üzerinde seyrediyor. İşten ayrılmaya nedenlerinin