

İş ilanları

%27

2012'NİN İKİNCİ ÇEYREĞİNDE, GEÇEN YILIN AYNI DÖNEMINE GÖRE İŞ İLANLARINDAKİ ARTIŞ, YAYIMLANAN İLANLAR İLK ÇEYREĞE GÖRE DE YÜZDE 7 ORANINDA YÜKSELDİ. İLANLARA YAPILAN BAŞVURULAR İSE YÜZDE 40 CİVARINDA ARTIŞ GÖSTERDİ.

KAYNAK: YENİBİRİS.COM "İSTİHDAM RAPORU"
2012 İKİNCİ ÇEYREK SONUÇLARI

KARİYER



ÇALIŞMA BİÇİMİMİZ

Personel göçünü durdurmak

Kurum kültürünü oluşturmaya çalışan şirketler, yaşadıkları çalışan sirkülasyonu ile birlikte amaçlarına ulaşmakta zorlanıyor. Eleman göçünü aza indiren şirketlerin ise eli güçleniyor.

Peki eli zayıf olanlar ne yapmalı? *Şule Laleli*

İNSAN KAYNAKLARI (İK) MÜDÜRÜ yine bir ayrılık konuşması yapıyordu. Bu konuşmalar her iki taraf için de zordu. Çalışan için durumun iyi yönü, kendi isteğiyle işten ayrılmasıydı. İK müdürü mutsuzdu ve karşısındakini caydırmak için aklına gelen bütün cümleleri birbiri ardına sıralıyordu. Çünkü kaybetmek üzere olduğu çalışana şirket çok emek vermişti. Heba olan emeğe mi, yoksa tekrar sarf edilecek efora mı üzülecekti? Mülakat odasında işten ayrılmayı bekleyen personele, "Sana alışmış-tık. Sıfırdan başka bir işe başlamak niye?" diyordu. Bu durumla giderek daha sık karşılaşıyordu. Gidişatı olumlu görünen, hevesle çalıştığını düşündüğü çalışanlar, avuçlarının arasından kayıp gidiyordu. İK müdürü hatayı kimde arayacağını şaşırmış, derin düşünceler arasında bulmuştu kendini.

Bu örnek, eleman değişim hızının duygusal açılımı gibi görünse de şirketlerin istihdamda yaşadıkları önemli sorunlardan biri. En başa dönersek, işe alırken çalışılacak kişiye yatırım yapılıyor. Maddi yatırımın yanı sıra oryantasyon, eğitim, yöneticilerin harcadığı vakit gibi gözükmeyen yatırımlar işin diğer yönü. İşten ayrılan kişinin iş aktarım sürecindeki kayıplar, onun yerini dolduracak çalışanın uyumu için

geçirilen zaman gibi unsurlar da yüksek çalışan sirkülasyonunun şirkete getirdiği zararlardan. Bu istenmeyen durumu mümkün olan en az seviyeye indirmek için şirketler farklı önlemler alıyor.

Hugent Satış Direktörü Çağlan Ünal Üzümcü, çalışanların mutlu olması ve böylelikle sirkülasyonun azalması için işverenlere şu tavsiyede bulunuyor: "Esnek çalışma saatleri, ofislerde çalışanın yararlanabileceği şekilde düzenlenen ortak kullanım ya da hobi alanları, birçok sosyal imkanın da içine katıldığı yan haklar, çalışan memnuniyeti anketleri ve bunların sonucunda alınan aksiyonlar sirkülasyonu azaltabilir."

Bu sorunun altında neler var diye baktığımızda, işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler ve yaşam koşullarıyla ilgili kişisel nedenleri sıralayabiliriz. Sözü edilen bu üçlü, pratikte doğal olarak iç içe geçmiş

bir görünüm ortaya çıkarıyor. İşletme içi, işletme dışı ve yaşam koşullarıyla ilgili kişisel nedenler zamanla sürekli olarak birbirlerini etkileyerek, bütünleyerek bireyi alacağı karara doğru sürüklüyor. Çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılma nedenleri üzerine araştırma yapıldığında askerlik, sağlık gibi zorunlu durumlar söz konusu olabileceği gibi, meslek değiştirme, kariyerinde aşama, daha çok ücret, daha iyi iş olanakları, kendi işini kurma gibi kişisel istekler, evlenme, doğum, ailevi nedenler, emeklilik,



Üzümcü'ye göre sosyal olanaklar çalışan sirkülasyonunu azaltabilir.

ülke ya da şehir değiştirme gibi sosyal nedenler öne çıkıyor. Bu nedenlerin yanı sıra, kuruluşun yönetsel yapısına bağlı olan ücret yönetimi, çalışma koşulları, yönetim gibi nedenlerden kaynaklanan ayrılmalar, yöneticilerin personel politikalarını tekrar gözden geçirmelerini gerektiriyor.

DBE Davranış Bilimleri Enstitüsü Kurumsal Gelişim Merkezi Kurumsal Eğitimci, Koç, Proje Yöneticisi Burcu Çanacık, "Kurumlar sirkülasyonumuz sıfır olsun demiyor. Gidenler de olacak tabii, ancak burada önemli nokta en iyi çalışanları kaybetmemek" diyor. Çanacık sözlerini şöyle devam ettiriyor: "Sirkülasyonun düşük olması bir kurumun başarısı için yeterli değildir. Sirkülasyon bazı kurumlarda çok düşük olmasına rağmen, kurumun kendi potansiyelini gerçekleştirmediğini ortaya koyan bir başka sonucu da gündeme getirir. Çalışanlar ça-

alışma koşullarından yeterince memnun oldukları, başka iş bulamayacaklarına inandıkları veya yalnızca aramaya üşendikleri için bile alıştıkları kurumu terk etmiyor olabilirler. Bu, onların bağlı olduğu anlamına gelmez." Ne yapılmalı sorusunu ise, "Sirkülasyon iyi yönetilmeli" diye cevaplıyor.

Sirkülasyonu iyi yönetemeyenler çoğunlukta. Ama iyi yönetenler de var. Perakende, ilaç ve güvenlik şirketleri sirkülasyonun en fazla olduğu sektörler. Sirkülasyonu azaltmaya çalışan Roche, farklı stratejiler geliştiren şirketlerden. Roche İK Müdürü Seda Kurttepel, şirket değerleriyle uyumlu ve yetenekli kişileri uygun pozisyonlara yerleştirmek, yüksek performansın takdir edilip ödüllendirilmesi ve çalışanların her seviyede gelişimine katkı sağlamak amacıyla çalışmalar yaptıklarını anlatıyor. Kilit pozisyonlara aday olacak çalışanları belirleyip, bu kişiler için gelişim planları hazırladıklarına değiniyor. Kişilerin gelişim ihtiyaçlarına göre projelerde görev almaları, eğitimlere katılmaları, koçluk desteği sağlanması veya 360 derece geribildirim gibi gelişim aksiyonlarının belirlendiğini anlatıyor. Yurtiçi ve yurtdışı eğitimler, lisansüstü eğitim desteği, İngilizce seviyelerini geliştirmek üzere verilen destekler gelişim fırsat-



Erül, çalışan memnuniyeti için açık ve dürüst iletişimin önemini vurguluyor.

larından bazıları. Bunun yanı sıra her yılın başında tüm çalışanlar yöneticileriyle birlikte o yıl için bir "gelişim planı" hazırlıyor ve bunu İK bölümüne gönderiyor. Roche İlaç Güney Afrika Bölgesi Genel Müdürü Burçak Erül de farklı fikirlerle, kişiliklere saygı duyma, takım oyununu teşvik etme, açık ve dürüst iletişim, kişisel gelişimi destekleme, inovasyona önem verme, hata yapmaktan kaçınmama gibi unsurların sirkülasyonu azaltmak açısından önemine dikkat çekiyor.

Yenibiris.com'un yılın ilk çeyreğinde yaptığı 125 orta ve üst düzey yöneticinin yer değiştirmesiyle ilgili araştırmada, en fazla koltuk değişimi 22 kişi ile genel müdürler düzeyinde gerçekleşmiş. Yapılan atamaların yüzde 40'ını tepe yönetim yani CEO, genel müdür, ülke başkanı ve genel müdür yardımcısı oluşturuyor. Atanan CEO sayısı yedi kişiyi bulurken, tepe yöneticilerini en fazla

değiştiren sektör ise bankacılık-finans ve ilaç firmaları oldu. Değerlendirmeye giren 24 sektör arasında bilişim, bütün yönetici düzeylerinde geçen yılın son üç ayında olduğu gibi yine en fazla yönetici atayan sektörlerden biri.

Dünyada 2012 itibariyle 32 milyar 450 milyon dolar değerinde bir sektör olması beklenen bilişimde teknolojinin gelişme hızı, Türkiye'nin bilişim teknolojisini transfer etmeye başlaması, nitelikli ve donanımlı elemanların önemini giderek artması gibi faktörler sektördeki eleman sirkülasyonunu artırıyor. Atama-transfer dünyasında yaşanan bir değişim de pazarlama yöneticilerinin istihdamında yaşanıyor. Geçen yılın ilk üç ayındaki atamaların yüzde 14'ünü yapan pazarlama, bu yılın ilk üç ayında payını yüzde 20'ye çıkardı ve 24 yönetici değişikliğine gitti.

Inproda İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yö-

İŞTEN AYRILMALARI NASIL AZALTIRSINIZ?

İşe alım stratejinizi geliştirin:

Çalışanlarınızı bugün için mi yoksa geleceğe yönelik düşünerek mi alıyorsunuz? Çalışanlarınızı işin değişen koşullarına uyum sağlayabilecek, esnek insanlar arasından seçmeye özen gösterin.

Çalışanlarınızla iletişim kurun:

Bir işyerinde çalışanları gizlilik kadar rahatsız edecek bir başka şey düşünülemez. Çalışanlarınıza karşı şeffaf politikalar izleyin, onlarla geleceğe dair görüşünüzü paylaşın ve en önemlisi onların bu sonuca yapacağı katkılardan bahsedin.

Avantajları artırın: Ücretlerdeki artış elbette çalışanlar tarafından mutlulukla karşılanacaktır, ancak çalışma ortamında maaş artışından başka yapabileceğiniz birçok değişim de vardır. İşyerinizde yaşadığınızı düşündüğünüz sorunlara göz gezdirerek bu konuyla ilişkilendirmeye çalışın.

Takdir edin: Düzenli olarak çalışanlarınızın bu organizasyonun önemli bir parçası olduklarını söyleyin. Bunu "haftanın çalışanı"ni seçerek veya hedeflere ulaşmak için koyulan mükafatlarla yapabilirsiniz. Ancak bunu yaparken, her çalışana eşit şekilde yaklaşmak konusunda dikkatli davranmalısınız.

Çalışanlarınızın eğitimine ve gelişimine katkıda bulunun:

Düzenli gelişim planları çalışanlarınızda, onlarla ilgili geleceğe dair planlarınız olduğu izlenimini bırakır. Yönetici kadronuzun ekipleriyle birlikte, düzenli olarak işleri, gelecekleri ve iş ortamı hakkındaki genel hisleri ile ilgili konuşmak için 1-2-1 toplantılarına katılmasına özen gösterin.

Sosyal etkinlikler düzenleyin:

En başarılı işletmeler, çalışanlar arasında iyi bir arkadaşlık seviyesinin yakalandığı işletmelerdir. Çalışanları "zorla eğlenmeye" teşvik ile onların dışarıda da iletişimde olmasını sağlayacak fırsatlar yaratmak arasında ince bir çizgi vardır. Çalışanlarınızın bu tip sosyal etkinliklerin planlanması sürecine katılmasını sağlamak, içtenlikle katılacakları etkinlikler düzenlemekte size yardımcı olacaktır.

KAYNAK: MONSTER.COM

“Çalışanlardan körü körüne sadakat bekleme dönemi artık gerilerde kaldı.” –Hülya Çağlar, People İK Genel Müdürü



Kurttepell, “Yüksek performansı ödüllendirin” diyor.

netici Ortağı Cafer Telci, bilişimdeki yönetici değişimlerini sektördeki ücret artışlarına, teknolojinin gelişmesine ve transfer edilmeye başlanmasına bağlıyor: “Bilişim sektöründeki ücret artışları üst düzey atama ve transferleri olumlu yönde etkiliyor. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve kullanıcı dostu yaklaşımlar, bilişim uygulama kullanıcılarındaki artış ve hayatın doğal bir parçası olması sektörün sürekliliği ve gelişimini desteklemeye devam ediyor. Bu da diğer sektörlere göre çok daha donanımlı bilişim profesyonellerinin önemini artırıyor ve ücretlere olumlu yönde yansıyor. Ayrıca yazılım ve donanım şirketlerinin ürünlerinin yanında Türk yöneticilerin özellikle bölgede tercih ediliyor olması, yönetici transferlerini artırdı.”

Çalışanın kurumda geçirdiği süre boyunca şir-

ketine, şirketinin ise kendisine değer yaratmış olması konunun bir başka önemli yanı. Bunu garantilemenin yolu, İK yönetim süreçlerine bütünsel yaklaşımdan geçiyor. Bütünsel bakış, şirketin ulaşmak istediği noktayı bilmesi, değerlerini net olarak tanımlamış olması ve bu yolculukta kendisiyle aynı heyecanı paylaşabilecek çalışanlar elde etmesini gerektiriyor. Bu noktada ilk adım seçme ve yerleştirme süreçlerinin doğru yönetilmesiyle başlıyor. Smart-People İK Genel Müdürü Hülya Çağlar, çalışanlardan körü körüne sadakat ve emekli olana kadar şirkette çalışmasını bekleme döneminin gerilerde kaldığına değiniyor. Yani çalışan bağlılığı hem sirkülasyonu düşürmek hem de performansı artırmak için önemli araçlardan biri. Bir kurumun amacı yalnızca sayısal olarak sirkülasyonu düşürmek de-

ğil, yüksek motivasyonla çalışan bağlı bireyler ve ekipler oluşturmak ve onları kalıcı kılmak olmalı. Çağlar, bağlılığı en fazla etkileyen faktörlerin başında çalışanın ilk yöneticisi, yani bağlı olduğu ilk amir ile kurduğu ilişkinin önemli olduğunu söylüyor ve şöyle devam ediyor: “İlk yönetici ile çalışan birbirini ne kadar iyi tanır, anlar ve severse, evet severse diyorum çünkü duygular giriyor işin içine, çalışan o kadar çok çaba ve performans gösteriyor; kurumda uzun süre kalmak istiyor.”

Olağan işten ayrılmalar bir şekilde tahmin edilir ve hatta engellenebilirken, zaman zaman işyerini zor duruma sokacak istifalarla da yüzleşme söz konusu olabilir. Müzakere etme yeteneklerinizin oyuna girdiği an olacaktır. Eğer bir çalışan gitmeye karar veriyorsa, genellikle gitmesine izin vermek en iyisi olacaktır. Ancak eğer o kişinin yerinin doldurulamayacağını düşünüyorsanız, gitmesine engel olmak için elinizden geleni yapmalısınız. Öncelikle neden ayrılmak istediğini öğrenmeye çalışın. Geri çevrilemeyecek kadar iyi bir teklifin peşinden mi gidiyor? Sadece para yüzünden mi? Afrika’da bir hayır işinde çalışmak için mi işten ayrılıyor? Perakende sektöründe 12 senedir çalışan Ayşe İlgin

Söyler (27), eleman sirkülasyonunu fırsatların kısıtlı olmasına ve yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkinin zayıf olmasına bağlıyor. Tekstil perakendesinde yöneticilerin işe daha fazla müdahil olmak istediklerini ve çalışan inisiyatifinin en aza indirildiğini söylüyor.

İşten ayrılanların yerine hemen yeni eleman bulmak kolay değildir, en azından bir zaman kaybına neden olur. Yeni elemanların bulunması için verilecek ilan bedeli, yapılacak mülakatlar ve testler ya da ödenecek danışmanlık ücretleri hem zaman hem de ekonomik olarak kayba neden oluyor. Yeni eleman bulunduğu anda, onun işe yerleşimi, oryantasyonu ve uyumu için zamana ihtiyaç olacaktır. Çoğu zaman, yeni alınan elemanların eğitimi ve arzulanan bilgi, beceri düzeyine gelebilmeleri için eğitimler yapmak gerekecektir. Geçiş dönemlerinde ürün ve hizmet kalitesinde sorunlar yaşanabilir. Ayrılanların çokluğu kalanlar üzerinde moral bozucu etki yapacaktır. Önümüzdeki dönemde bu tür sorunlarla boğuşan şirketler rekabette geri kalacak. Şirketine bağlı kıskanılan çalışanları olan, doğru yönetim anlayışlarını ve doğru İK sistemlerini hayata geçiren şirketler ise başarılı olacak. ■