



Namik Kemal University  
Institute of Social Science

No : 02 / 2010

## Yetkin Personelin Şirkette Tutulması

Salih Ertör – Pınar Ertör Akyazı



Sosyal Bilimler Metinleri  
Papers on Social Science

Kapak Sayfasının Arkası – Bu sayfa boş bırakılmıştır.

Salih Ertör – Pınar Ertör Akyazı

### **Yetkin Personelin Şirkette Tutulması**

Sosyal Bilimler Metinleri 02 / 2010

Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ  
Namık Kemal University, Institute of Social Science, Tekirdag

Sosyal Bilimler Metinleri  
ISSN 1308-4453 (Print)  
ISSN 1308-4895 (Internet)

Sosyal Bilimler Metinleri Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından online ve basılı olarak sosyal bilimlerin farklı alanlarında yapılan çalışmaların duyurulması ve kamu oyu ile paylaşarak tartışmaya açılmasına yönelik olarak yayınlanan **akademik hakemli ve süreli** bir yayındır. Çalışmada öne sürülen görüş ve düşünceler yazara ait olup Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünü bağlamaz.

İndirme Adresi:

<http://sosyalbe.nku.edu.tr/>

Namık Kemal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Değirmenaltı Yerleşkesi  
TR-59030 Tekirdağ  
Tel: +90-282-293 38 74  
Faks: +90-282-293 38 78  
E-Posta: [sosyalbilimler@nku.edu.tr](mailto:sosyalbilimler@nku.edu.tr)

İç Kapak Sayfasının Arkası – Bu sayfa boş bırakılmıştır.

## ***Yetkin Personelin Şirkette Tutulması***

### **Özet:**

Bir şirkette İnsan Kaynakları politika ve stratejilerinin başarı göstergelerinin en önemlilerinden biri o şirketteki “personel devir oranı”dır. Bu oranın yüksek olması, genelde şirketin nitelikli ve sadık personeliyle birlikte bilgi ve tecrübe birikimini, dolayısıyla da rekabet gücünü giderek kaybetmesi anlamına gelir. Başka iş alternatifi olmayıp memnun olmadığı şirkette kalmayı tercih eden personelin de ilgi ve motivasyonunun azalması şirketlerin kayıplarını daha da arttırır.

Bu göstergenin yapısının ve nedenlerinin analizi ve gereken doğru tedbirlerin alınması sadece çalışanların memnuniyet ve bağlılığını arttırmakla kalmayacak şirkete uzun vadede önemli ve kalıcı finansal yararlar da sağlayacaktır.

Bu makalede, yetkin personelin firmada tutulmasını amaçlayan, kısa ve uzun vadeli uygulama örneklerine yer verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** çalışan bağlılığı; personel devir oranı; çalışanların şirkette tutulması

## ***Retention Of Competent Employees By The Company***

### **Abstract:**

One of the most important success indicators of human resources strategies and policies is the “employee turnover rate”. A high rate indicates that the company is losing its valuable personnel together with knowledge and experience and this means that it is becoming less competitive. Under such circumstances those who chose to stay in the company due to lack of alternatives, will also have lower motivation levels that aggravates the losses for the company.

Analysing this rate and the reasons behind it and subsequently taking the necessary corrective measures will not only increase the satisfaction and commitment levels of employees and will therefore improve the retention rate, but also bring about longterm financial benefits for the company.

In this paper some practical examples are presented that can be used for both short term and long term measures.

**Keywords:** employee commitment; personnel turnover; retention

## İçindekiler

I. Giriş .....	7
II. Çalışan Bağlılığı ve Personel Devir Oranı .....	8
III. Yüksek Personel Devrinin Olumsuz Etkileri .....	9
IV. Personel Neden İşten Ayrılır .....	10
4.1. Çıkış Mülakat Formu Örneği .....	11
4.2. Personel Devir Oranı Analizi .....	12
V. Yetkin Personelin Şirkette Tutulması İçin Uygulamaya Yönelik Önlem ve Öneriler .....	13
5.1. Kısa Vadeli Yaklaşım Modeli.....	14
5.1.1. Başlıca Nedenleri Belirle .....	14
5.1.2. Kilit Personeli ve Risk Grubunu Belirle .....	15
5.1.3. Önlemleri Tanımla .....	16
5.1.4. Uygula .....	17
5.1.5. Takip ve Kontrol .....	17
5.2. Uzun Vadeli Sistemik Yaklaşım .....	17
VI. Sonuç ve Öneriler .....	19
Kaynakça.....	20

## I. Giriş

Çalışanların şirketlerin en önemli sermayesi olduğuna dair yazı, konuşma, seminer ve konferansları sürekli okuyor, duyuyor, izliyoruz. Motivasyon teori ve teknikleri, bağlılık ve memnuniyet anketleri, testler, sertifikalar hep gündemde. Yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları yönetim gurularını izlemek için döviz bazında yüklü para ödeyip büyük konferans salonlarını dolduruyor.

Hayranlıkla takip ettiğimiz konuşmalardan aldığımız ilhamlarla dolu olarak şirketlerimize geri dönünce sabırla bizi bekleyen maillerimiz içerisinde en azından bir “veda mesajı” buluruz. Şirkette herkese gönderilmiş “All Users” e-mailler. Bakalım gene kim gidiyor ve ne yazmış veda mesajı olarak

“1996 yılından beri çalışmakta olduğum şirketimden 15 Eylül itibariyle ayrılıyorum. Çalıştığım süre boyunca göstermiş olduğunuz arkadaşlık ve destek için teşekkür ederim. Hayatınız boyunca sağlık, mutluluk ve başarılar dilerim.

Hoşçakalın”

Sanırım İK Yöneticisi başta olmak üzere bazı yöneticiler, üzüyor biraz da kızıyorlar çaresizlikten bu mesajlara. Nasıl üzülmeyinler ki! Aralarından birinin aklından geçene bakalım:

“Özene bezene planladığımız ve uyguladığımız işe alma sürecimiz en modern metot ve teknikleri içeriyor. Personel ilanlarımız, üniversitelerde kariyer günlerine katılımlarımız, staj sistemimiz, adaylara uyguladığımız yetkinlik bazlı mülakat teknikleri, testler, görüşmeler, rekabetçi maaş sistemimiz ve sosyal haklarımızı içeren bir hizmet sözleşmesiyle her yıl on binlerce müracaat içerisinde yaklaşık yüz beyaz yakalı personel istihdam ediyoruz. Daha ilk günden itibaren kendilerini geliştirebilmeleri için her türlü eğitim imkanını sunuyor ve modern insan kaynakları yönetimi sistem ve yöntemlerini uyguluyoruz. Daha ne yapalım?”

Tüm bu şartlara rağmen “ben ayrılıyorum, tüm yönetici arkadaşlarıma teşekkür ederim, sizlerle çok güzel bir zaman geçirdim ve çok şey öğrendim, sizi özleyeceğim” türünden bir mesaj esasında tüm şirket yöneticileri tarafından son derece ciddiye alınmalıdır. Çünkü stratejik olarak yönetilmesi gereken bir olguyla karşı karşıya bulunmaktadır yönetici ve şirketler. “Biz çok iyiyiz, bu gençler değişti, hiç kıymet bilmiyor” türünden yaklaşımların kimseye yararı olmayacaktır. Yetkin personeli işe almak, motive etmek, geliştirmek kadar hatta daha da önemli olarak bu çalışanları şirkette tutabilmek gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

## II. Çalışan Bağlılığı ve Personel Devir Oranı

“Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ilkesinden hareketle yetkin çalışanların şirkette tutulması sürecinde başarı ölçüm kriteri olarak “personel devir oranları” kullanılmaktadır.

Personel devir oranı genelde bir yıl içerisinde işten ayrılanların o yıl içerisinde çalışan ortalama personel sayısına bölünmesi suretiyle hesaplanır. Burada uygulamada ortaya şu soru çıkmaktadır: İşten ayrılan tüm personelin bu sayıya dahil edilmesi gerekir mi? Şirket üst yönetimine daha açıklayıcı ve yönlendirici bilgi verilebilmesi açısından ayrılan personelin içerisinde örneğin emekliye ayrılan, askere giden veya sözleşmesinin süresi bittiği için ayrılanları ayıklamak daha doğru olmaz mı?

Bu soru tamamen yerinde olup personel devir hesaplamasında çeşitli kategorilere göre formülün uygulandığı görülmektedir. Örneğin “etkilenebilir” (maaş ve iş değişikliği ile önlenebilecek işten ayrılmalar) veya “etkilenemez” (askerlik ve ailevi nedenlerle ortaya çıkan ve şirketçe etkilenmesi mümkün görülmeyen) işten ayrılmalar, hatta “arzulanan” (şirketin kriz esnasında aktif olarak personel azaltmasına gitmesi) ve “arzulanmayan” (şirketin ayrılmasını hiç istememesine rağmen istifa ederek ayrılan nitelikli personel) devir oranları gibi alt başlık veya gruplamalara uygulamada sıkça rastlanmaktadır.

Konuya açıklık getirebilecek, sorulara cevap verebilecek her türlü analizin yapılması son derece doğaldır.

Sıkça karşılaşılan bir soru da şudur: Normal personel devir oranı diye bir rakam var mıdır? Varsa bu oran kaçtır? Ülkelere, sektörler, şirketlere göre değişir mi? Hangi orana kadar şirket yönetimi bunu doğal görmeli, ne zaman tedirgin olmalı veya “alarma” geçmelidir?

Bu sorulara genel bir cevap vermek mümkün değildir. Burada belirtmek ve uyarmak istediğimiz konu şudur: Şirketlerin çoğu personel devir oranı hesabı dahi yapmamaktadır ve/veya bu konuda tedbir almaktansa ayrılanların yerine sürekli yeni personel almayı doğal görmektedir. Bu davranış ve tutumun en büyük zararı şirkete olmakla beraber, çalışanlar ve toplum açısından da büyük kayıplar söz konusudur.

Türkiye İşverenler Sendikası TİSK’in bir araştırmasına göre ortalama personel devir oranı %25’tir. Bu araştırma Türkiye’de otomotiv, beyaz eşya, basın-yayın gibi alternatifi az olan sektörlerde ortalama çalışma sürelerinin daha uzun, perakende, teknoloji, telekom gibi sektörlerde daha kısa olduğunu belirtiyor. İnşaat sektöründe personel devir oranı ise %65 olarak tespit edilmiş.

Almanya’da Schenkel&Partner Danışmanlık şirketince yapılan araştırmalar ise %13’lük personel devir oranının Almanya’da ortalama değer olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmalar



aynı zamanda personel devir oranının 500'ün üzerinde personel çalıştıran şirketlerde daha az (%3), küçük şirketlerde ise %19 ve üzeri olduğunu göstermektedir. Yine Türkiye'de Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) üyesi büyük otomotiv şirketlerinin kendi aralarında yaptıkları araştırmalarda personel devir oranının beyaz yakalı personelde mavi yakalılara kıyasla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni şirketlerin özellikle üniversite mezunu, lisan bilir tecrübeli ve yetkin eleman temin etmekte sıkıntı çekmeleridir. Üniversite ve mezun sayılarının artmasına ve yüksek işsizlik oranına rağmen şirketler nitelikli uzman ihtiyacını birbirinden eleman transfer yoluyla karşılamaya çalışmaktadırlar.

Almanya'da Otomotiv Sanayiiinde sekiz büyük şirketi kapsayan bir araştırma ise 2007 yılında yaklaşık %4'lük bir personel devir oranını göstermektedir. Beyaz yakalıların devir oranı mavi yakalılara kıyasla bir miktar yukarıda olmakla birlikte bu fark sadece %1 civarındadır.

Personel devir oranı, şüphesiz çalışan bağlılığının önemli göstergelerinden biri olabilir; ancak bu yazı ağırlıklı olarak personelin işten ayrılması konusuna odaklanacak ve teorik açıklama ve tartışmalardan ziyade uygulamaya yönelik bir yaklaşım izlenecektir.

### III. Yüksek Personel Devrinin Olumsuz Etkileri

Göreceli olarak yüksek bir personel devrinin aşağıdaki olumsuz etkileri her zaman göz önünde tutulmalıdır:

- Ayrılan personel ile birlikte kaybolan bilgi, tecrübe (know how) ve bu nedenle katlanılan aksaklıklar, verimsizlik ve maliyetler
- Yeni personel aranması, temini
- Yeni personelin eğitimi, geliştirilmesi
- Nitelikli bir personelin şirketten ayrılmasının diğer çalışanlara vereceği olumsuz mesaj, şirket imaj kaybı

Yüksek personel devrinin olumsuz etkileri ve maliyetleri dışında diğer kayıplar da söz konusu olabilmektedir. Örneğin ayrılmayı planlayan veya şirket tarafından belirli bir süre içerisinde ayrılması gerektiği kendisine ihbar edilen kişinin veriminde düşüş başlaması muhtemeldir. Araştırmalar her ayrılan personelin ayrıldığı şirkete ortalama bir ile iki yıllık maaşı tutarında bir maliyete neden olduğunu belirtmektedir. Almanya'da Gallup GmbH'nin araştırmasına göre 300 kişinin çalıştığı bir şirkete %15 devir oranının kaybı yıllık yaklaşık 1 milyon €, 2500 kişi çalıştıran bir şirkete ise 7 milyon € tutarındadır. Olaya sadece maliyet açısından değil

muhtemel gelir kaybı ve nitelikli personelin şirkette kalması durumunda sağlanabilecek uzun vadeli stratejik avantajlar açısından baktığımızda yetkin çalışanların şirkete bağlanmasının şirketler için stratejik bir başarı faktörü olduğu daha kolay anlaşılacaktır.

#### IV. Personel Neden İşten Ayrılır?

Personelin askerlik hizmeti, hastalık, kaza, vefat, v.s. nedenlerle iş göremez hale gelmesi haricinde özellikle kendi iradesi ile ayrılarak başka iş yerine geçmesi veya işveren tarafından ekonomik veya performansı ile ilgili gerekçelerle işten çıkarılması uygulamada sıkça rastlanan nedenlerdir.

Çalışanların gerekli performans veya yetkinlik kriterlerine uymamaları nedeniyle işten çıkarılmaları da muhakkak önemlidir ve bazı olumlu etkileri olsa da genelde olumsuz etkileri ağır basacağından bu konu da ayrıca incelenmeli ve özellikle personel seçimi sürecinde alınacak tedbirlerle bu oran da düşürülmeye çalışılmalıdır.

Biz burada özellikle çalışanın kendi iradesiyle işten ayrılma kararı vermesinin nedenleri üzerinde duracağız.

Bu nedenlerin başlıcaları:

- Maaş tatminsizliği (piyasaya kıyasla gelir seviyesi ve şirket maaş sistemi)
- Eğitim ve gelişme imkanlarının kısıtlı olması
- Kariyer ve hiyerarşik ilerlemede görülen sorunlar
- Yönetim ve yönetici davranışı ile ilgili sorunlar
- İş içeriğinin tatminkar olmaması
- Çalışma koşullarının yetersiz olması (işyerinin uzaklığı, çalışma saatleri v.s.)
- İş sözleşmesiyle tanınan sosyal haklar ve imkânlar (ikramiye, sağlık sigortası, iş yeri emekliliği v.s.)

Yukarıda sayılan nedenlerin biri veya birden fazlası işten ayrılmada etkili olabilir. Daha değişik nedenler de münferit olaylarda görülebilir. Nedenlerin ağırlıkları da kişilere veya şirketlere göre değişik olabilir ve zaman içerisinde değişebilir. Ancak gözden kaçırılmaması gereken husus bu nedenlerin büyük bir çoğunun kısmen veya tamamen yönetici tarafından etkilenebilir olduğudur.

Bu nedenlerle şirketlerin işten ayrılmalarda sistematik olarak çıkış mülakatları yapmaları, bunları dokümente etmeleri ve analiz çalışmaları yapmaları etkin insan kaynakları yaklaşımı açısından “olmazsa olmaz” bir uygulamadır. Bu veriler ışığında personel devir oranlarının yönetilmesi de yöneticilerin ortak sorumluluğudur. Aşağıda Türkiye’de faaliyet gösteren ve 5000 kişi istihdam eden uluslararası bir otomotiv şirketinde kullanılan “çıkış mülakat formu” ve bu formların analizine ilişkin örnekler verilmektedir.

#### 4.1. Çıkış Mülakat Formu Örneği

Aşağıda bir çıkış mülakat formunda sorulan soruları görmekteyiz.

AYRILMA KARARINI ALMANIZDA etkili olan faktörleri “x” koyarak belirtiniz.

- Yaptığım işin yoğunluğu fazlaydı
- Yaptığım işin yoğunluğu azdı
- Çalıştığım ortamın koşulları (ısı, toz, ses v.b.) kötüydü
- Aldığım ücret diğer kuruluşlardaki benzer işlere göre yetersizdi
- Aldığım ücret şirketteki diğer benzer işlere göre azdı
- Yaptığım işten tatmin olmuyordum
- Kuruluşun organizasyon yapısı ilerleme imkanı vermiyordu
- İşteki başarı ilerleme imkanı yaratmıyordu
- Kuruluşun iş güvencesi yoktu
- Yaptığım iş mesleki gelişmemi sağlamıyordu
- Yaptığım işte yetkisiz sorumluluk söz konusuydu
- Kuruluştaki iş ilişkileri (arkadaşlık) oldukça kötüydü
- Bir üst amirin tutumu olumsuzdu
- Kuruluşta mesleğimle ilgili başka bir işte çalışabilirdim
- Diğer (belirtiniz).....

#### 4.2. Personel Devir Oranı Analizi

Aşağıdaki tablo özellikle hangi bölümlerden daha fazla personel ayrıldığını göstererek nedenlerin araştırılması, yöneticilerin hassaslaştırılması ve önlemlerin alınmasında bilgi desteği sağlar.

**Tablo 1: Bölüm Bazında Personel Devir Oranı Özeti**

Bölüm Bazında Personel Devir Oranı Özeti	Personel Devir Oranı	2006		2007		2008		
		Bölgümlere Göre Analiz	Çıkış sayısı	12 aylık devir oranı	Çıkış sayısı	12 aylık devir oranı	Çıkış sayısı	10 aylık devir oranı
	İnsan Kaynakları							
	Organizasyon ve IT Yönetimi							
	Otobüs Geliştirme							
	Kamyon Geliştirme							
	Satınalma							
	CEO Toplam							
	Finans Toplam							
	Otobüs Üretim Toplam							
	Kamyon Üretim Toplam							
	Satış ve Pazarlama Toplam							
	<b>TOPLAM</b>							

Aşağıdaki tablo ise işten ayrılanların şirketteki kıdem sürelerinin bölümler bazında analiz edilmelerine ve böylece örneğin yeni işe alınanların şirketten, görev ve yöneticilerinden ne ölçüde memnun olduklarını tespit etmeye imkan sağlar. Bu suretle şirket örneğin işe alma politikasını test edebilir ve gerekli düzeltmeleri yapabilir.

**Tablo 2: Kıdem ve Bölüm Bazında Personel Devir Oranı Özeti**

Kıdem Bazında Personel Devir Oranı Özeti	Personel Devir Oranı	2006			2007			2008		
		Kıdeme Göre Analiz	>..=24 ay	24<..=48 ay	..>48 ay	>..=24 ay	24<..=48 ay	..>48 ay	>..=24 ay	24<..=48 ay
	İnsan Kaynakları									
	Organizasyon ve IT Yönetimi									
	Otobüs Geliştirme									
	Kamyon Geliştirme									
	Satınalma									
	CEO Toplam									
	Finans Toplam									
	Otobüs Üretim Toplam									
	Kamyon Üretim Toplam									
	Satış ve Pazarlama Toplam									
	<b>TOPLAM</b>									
	Devir Oranı Dağılımı									

Aşağıdaki Tablo ise yıllar itibariyle çıkış nedenlerindeki gelişmeyi işçi, memur, yönetici gibi çalışan gruplarına ayrılmış bir şekilde özetlemektedir. Bu suretle ayrılma nedenleri daha ayrıntılı incelenerek alınacak önlemler hedef gruplara göre farklılaştırılabilir.

**Tablo 3: Çıkış Sebebi ve Yönetici/Yönetilen Bazında Personel Devir Oranı Özeti**

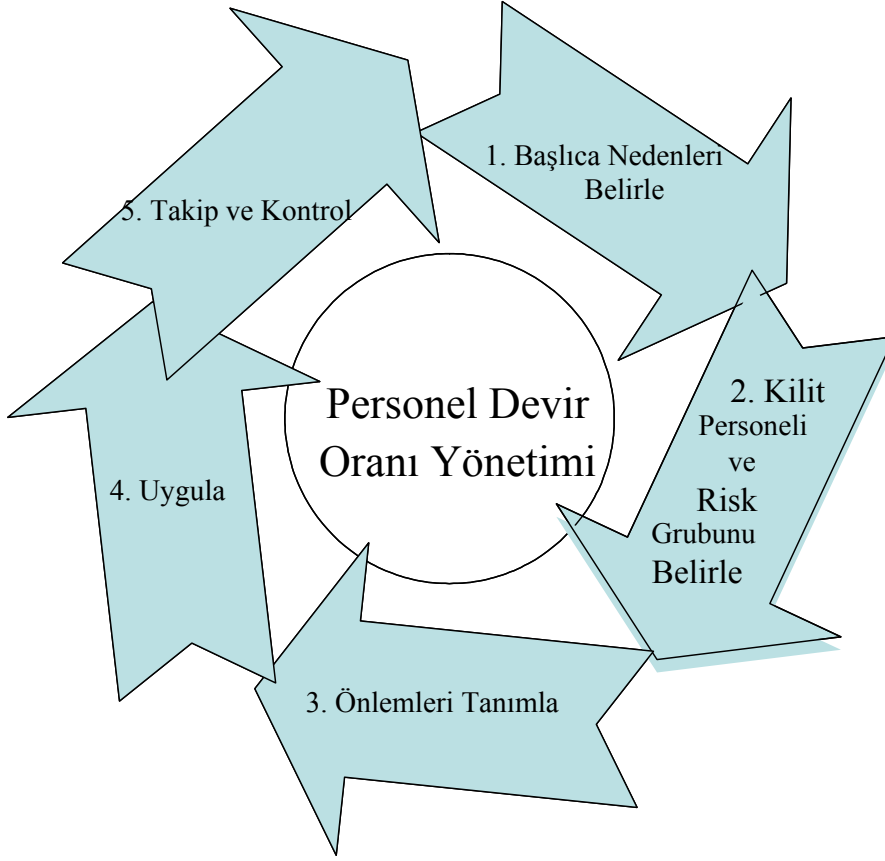
		2006			2007			2008			
		Kısım Müdürü	Grup Şefi	Memur	Kısım Müdürü	Grup Şefi	Memur	Kısım Müdürü	Grup Şefi	Memur	
Çıkış Sebebi Bazında Personel Devir Oranı Özeti	Personel Devir Oranı	İş memnuniyetsizliği									
		Yönetici davranışı									
		Kariyer beklentisi									
		Ücret tatminsizliği									
		Fabrikaya uzaklık									
		Serbest meslek									
		Yurtdışı/ailevi sebepler/NMM									
		Mutabakatlı ayrılma Performans düşüklüğü									
		Emeklilik, askerlik, ölüm									
		Sözleşme süresi bitimi									
		TOPLAM									

## V. Yetkin Personelin Şirkette Tutulması İçin Uygulamaya Yönelik Önlem ve Öneriler

Şirketler uzun vadeli başarı sağlayabilmek ve başarılarını kalıcı kılabilmek için çalışan bağlılığını kritik bir başarı faktörü olarak görmeli ve bu konuda aktif olmayı kararlaştırmalıdır. Kısa vadeli ve geçici iyileştirme sağlayabilecek önlemler alma veya sorunun esasına inmeden yüzeysel bir şekilde belirtilerle mücadele yerine uzun vadeli sistematik bir yaklaşımı benimsemek, bu konuda başarılı olma ihtimalini de önemli ölçüde arttıracaktır.

Aşağıda, şirketlerin kendi ihtiyaç, imkan ve kültürlerine uyarlayabilecekleri pragmatik bir model bu konuda örnek olarak sunulmuştur.

## 5.1 Kısa Vadeli Yaklaşım Modeli

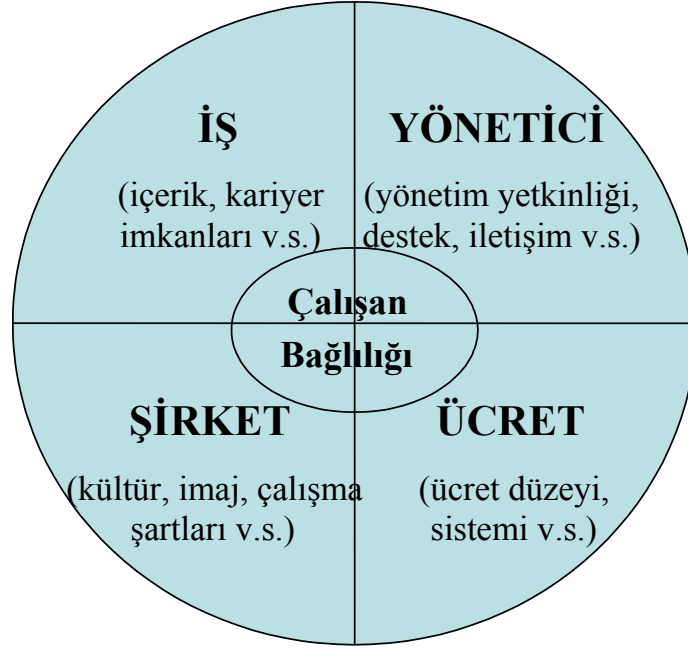


Şekil 2: Kısa vadeli yaklaşım modeli

### 5.1.1. Başlıca Nedenleri Belirle

Önceki bölümlerde gerek çıkış mülakatlarından edinilen bilgilerin gerekse diğer anket ve performans görüşmesi gibi vesilelerle edinilen bilgilerin topluca analiz ve değerlendirilmesinin önemini belirtmiştik. Bu modelimiz kısa vadeli bir tedbirler paketinin acilen uygulanmasını öngörmesine rağmen geçerli nedenler üzerinde genel bir çerçevenin belirlenmiş olmasında yarar görmekteyiz. Aslında şimdiye kadar bu konuda yapılan çalışma ve araştırmalar bu genel çerçeveyi yeterince tanımlamıştır. Bir örnekle anımsayalım:

Aşağıdaki tablo dört ana başlıkta çalışan bağlılığını etkileyen faktörleri toplamaya çalışmıştır. Yapılan işin içeriği, kişisel gelişime ve motivasyona katkısı gibi faktörler bir grupta toparlanırken en önemli faktörlerin başlarında geldiğini her vesileyle gördüğümüz yöneticinin ve onun yetkinlik ve davranışları ile şirketin imajı, kültürü, sağladığı iş yaşam dengesi gibi şartlar üçüncü grupta toplanmıştır. Son kategoride ise ücret seviyesi ve sistemlerinin önemi vurgulanmıştır.

**Şekil 3:** Çalışan bağlılığını etkileyen faktörler

### 5.1.2. Kilit Personeli ve Risk Grubunu Belirle

“Hiç kimse vazgeçilmez veya yeri doldurulamaz değildir” ilkesi sıkça telaffuz edilse de şirketlerde önemli uzmanlık, bilgi ve tecrübe birikimi gerektiren, yetiştirilmesi uzun yıllar alan, kaybindan büyük endişe duyulan kilit personeli belirlemeyi ve bunun en kestirme yolu olarak da İK Yöneticilerinin bölüm yöneticileriyle görüşerek sonuçların gereken gizlilikte dokümantasyonunu önerebiliriz. Bu görüşmede değerli know how sahibi kişilerin yanında piyasa değeri yüksek olan üst düzey yetkinliğe ve potansiyele sahip geleceğin yönetici adaylarının da tekrar tespit ve teyit edilmelerinde yarar vardır.

Piyasada aranılan, bilgi, tecrübe ve niteliklere sahip olmasının yanında çeşitli kişisel nedenlerle şirket değiştirmeye eğilimli olan risk grubu da aynı görüşmede aynı basit yöntemle tespit edilebilir.

Uygulamada kullanılan bu tür bir örnek aşağıda gösterilmiştir.

Kilit Personel ve İşten Ayrılma Riski Tespit Tablosu

Sicil	Adı Soyadı	Kısım	Statü	Ünvan	İşe giriş	Maaş	Kıdem	Kilit Personel tanımına girer mi? 1- çok yüksek oranda 5- çok düşük oranda	İşten Ayrılma Riski 1- çok yüksek 5- çok düşük

Bilgisayar destekli daha kapsamlı anketlerin hem yöneticiler hem de çalışanlar için kullanılması ve sonuçların entegre edilmesi gibi yaklaşımları büyük şirketler için ve uzun vadeli yaklaşımlar kapsamında önermek isteriz.

Gerek risk grubunun, gerekse kilit personelin belirlenmesinde İK ve departman yöneticisinin tanım, yöntem ve amaç konusunda mutabık olmasında yarar vardır. Aksi takdirde örneğin bölüm yöneticisinin bu kişilerin sayısını yüksek tutarak maaş v.s. şartlarında artış umması, İK yöneticisinin ise en az sayıda yüksek risk grubuna odaklanarak şirket kaynaklarının daha rasyonel kullanılması için uğraşması doğal olabilir. Burada faydaları dengeleyen bir uzlaşmanın bulunması ve şirket düzeyinde tüm bölümlerde aynı kriterlerin tutarlı uygulanması önemlidir.

Unutulmamalıdır ki uygulamada personeli daha uzun süreli şirkete bağlamak için hazırlanan önlemler paketinin şirket üst yönetimince kalıcı maliyet artışlarına neden olmaları gerekçesiyle kabul edilmedikleri durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bu görüşmelerde ayrıca mevcut bilgi, istatistik ve verilerden de azami ölçüde faydalanılmalıdır. Örneğin bölümün personel devir oranı, bölümden daha önce ayrılanların çıkış anketlerinde gösterdikleri gerekçeler, mevcut performans ve potansiyel değerlendirmeleri ve görüşmelerinden alınan geri bildirimler, yararlanılan bilgiler arasında yer alacaktır.

### 5.1.3. Önlemleri Tanımla

Buradaki önerimiz tamamen pragmatik olarak ve kişi/olay bazında tedbirlerin vakit geçirmeden tanımlanması ve uygulamaya geçilmesidir.

Şirket politika ve süreçlerine sadık kalınması esas olmakla birlikte, gerekli durumlarda esneklik gösterilmesi de önemlidir.

Bireysel önlemlere örnek olarak "sıra dışı maaş ayarlamaları" veya yüksek risk grubuna giren ve kaybını göze alamayacağımız önemli yetkinliklere sahip çalışanımızla yapılacak açık ve



yapıcı bir “görüşme” ve bu görüşmede belirlenecek bir “bireysel gelişim planı” gibi önlemleri sayabiliriz. Kilit personel olarak belirlenen kişiyle yapılacak böyle bir görüşmenin yaratacağı olumlu etkinin küçümsenmemesi gerekir. Ayrıca kısa vadeli bir önlem olarak yasal olanak varsa ve şirket kültürü müsaade ediyorsa, yüksek maliyetli eğitim yatırımı yapılacak kişilerde belirli bir “mecburi hizmet” süresine uyulmazsa, eğitim masraflarının kısmen geri isteneceğine dair bir anlaşma düzenlenebilir.

#### 5.1.4. Uygula

İş yaşamı görüşülüp kararlaştırıldığı halde gerçekleştirilmeyen insan kaynakları uygulamaları ile doludur. İyi niyet gerekli ancak yetersizdir. Burada yönetim ve yöneticilerin çalışanlarla ilgili konuları içten benimsemeleri ve hedeflerinin içine öncelikli olarak dahil ederek diğer hedeflerinin gerçekleştirilmesinde gösterdikleri özen ve disiplini göstermeleri öncelikle önemlidir. “İnsanlar şirketlerini cazip bularak işe girerler, kötü yönetim ve yöneticiler nedeniyle işten ayrılırlar” deyiminde gerçeklik payı yüksektir.

#### 5.1.5. Takip ve Kontrol

Sürecin kalitesinin ve etkinliğinin sürekli izlenmesi ve belirli aralarla değerlendirilerek gerekli düzenlemelerin yapılması hem istenen başarının elde edilmesi hem de kalıcılığın sağlanması açısından esastır.

### 5.2. Uzun Vadeli Sistemik Yaklaşım

Uzun vadeli yaklaşım da ana hatlarıyla kısa vadeli yaklaşımdaki yöntem ve adımları içermekle birlikte şirketin uzun vadeli insan kaynakları strateji, süreç ve politikasıyla entegre olması açısından kalıcı ve çok yönlü başarı sağlaması sebebiyle esas yapılması gerektirir.

Bu kapsamda konu daha işe alma sürecinden başlanarak ele alınır ve uzun vadeli personel planlaması içerisinde yönetilir.

Bu çerçevede yapılabilecekler şunlardır:

- Şirkette başarılı ve üst düzeyde bağlılık gösteren personelin profilinin belirlenerek yeni işe gireceklerin yetkinlik profilinin tespitinde bu sonuçlardan faydalanılmalıdır,
- Görevin gerektirdiği niteliklerin altında ve üzerinde nitelikte personel alımından kaçınılmalıdır. Bilinçli olarak daha üst nitelikte personel alınması durumunda bu

durumun açıkça tespiti, paylaşılması ve tatminsizliğin önlenmesi için gerekli bireysel gelişim planının (rotasyon, vs..) başlangıçtan itibaren yapılması,

- Yüksek personel devir oranlarının ilk etapta yöneticilerin sorumluluğunda olan bir yönetim konusu olduğunun bilinmesi ve kabullenilmesi. Yönetici hedeflerinde ve yönetici değerlendirilmelerinde personel bağlılığının sağlanması veya yükseltilmesi konularının yer alması.

Yukarıdaki önlemler alınmazsa birim yöneticisinin işin gerektirdiği niteliklerin çok üstünde bir profile sahip çalışan ihtiyacını insan kaynaklarına bildirmesi, işinden tatmin olmayan personelin daha sonra başka bölümlere ve görevlere transferine sıcak bakmaması ve çalışan işten ayrılınca bundan şirketin insan kaynakları ve ücret politikasının yetersizliğini sorumlu tutması sıkça görülen bir durumdur.

Yöneticilerin düzenli olarak çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve bu sonuçların şirket üst yönetim tarafından ciddiye alınması bu konuda önemli katkı sağlayabilir:

Şirketin değer ve performans odaklı bir kültür oluşturması ve bu kültürü özellikle yöneticilerin her fırsatta yaşaması ve yaşatması, tanımlanan ve tüm çalışanlara etkin bir şekilde aktarılan şirket değerlerinin yazıda veya sözde kalması çalışanlarca rahatlıkla gözlemlenebilmekte ve bundan olumsuz sonuçlar çıkarılabilmektedir. Bu nedenle şirket belirli sürelerle çalışan bağlılık anketleri yapmalı, sonuçları ciddiye alarak çalışanlarla paylaşmalı, tartışmalı ve “yol haritaları” belirleyerek gerekli önlemleri almalıdır.

Bu anketlerde sorulan

“Şirketinizden ne ölçüde memnunsunuz?”

“Şirketinizi başkalarına tavsiye eder misiniz?”

“Şirketinize tekrar başvurur muydunuz?”

gibi basit sorular bağlılık düzeyi konusunda önemli bilgiler vermektedir.

Aynı sorular birim yöneticisi ile ilgili de aşağıdaki gibi uyarlanarak sorulabilmekte ve şirketteki yöneticilerin yetkinliği konusunda önemli bir değerlendirme alınabilmektedir.

“Yöneticinizden ne ölçüde memnun sunuz?”

“Yöneticinizi şirkete tavsiye eder misiniz?”

“Yöneticinizi aynı görev için tekrar şirkete alır mıydınız?”

Ancak daha önceden de belirtildiği gibi bu anketleri muhakkak somut önlemler izlemelidir. Aksi takdirde çalışan bağlılığını ve yönetim yetkinliklerini tespit ve geliştirmek amacıyla yapılan bu anketler kurumlarda ilave beklentiler yaratacak ve beklentilerin yerine gelmemesi ile hayal kırıklığı oluşacak ve memnuniyetsizlik artabilecektir.

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yüksek düzeyde bir personel devir oranı şirketlerde bir yönetim sorununun göstergesidir. Şirketler özellikle bilgi ve tecrübe birikimi (know how) yüksek kişilerin ayrılması durumunda bu sorunu hissetmekte fakat sorunun sistematik bir analiz ve özellikle çözümü yoluna gitmeyi nadir olarak gerçekleştirmektedir.

Ancak çalışan bağlılığı düzeyinin düşük olması, yönetilmesi gereken ve yönetilebilir olan stratejik bir sorundur. Her ne kadar her şirkete uygun “hazır bir reçete” -konunun karmaşıklığı ve bireylerin farklılığı nedeniyle- doğal olarak yoksa da insan kaynakları ile ilgili konuların çoğunda olduğu gibi burada da yönetimin ve yöneticilerin sorunu tüm boyutlarıyla algılaması ve çözüm için sorumluluğu üstlenerek harekete geçmesi en önemli husustur.

Sadece görünürdeki arzuları gidermeye yönelik tedaviler genelde geçici olacağı için sorun çok yönlü ele alınarak tüm insan kaynakları politika, strateji ve süreçlerinde yapılacak kalıcı düzeltmelerle çözülebilir. Burada koruyucu, önleyici tedbirler tedaviden daha iyi sonuç verebilir.

Yanlış anlamaya neden olmamak için bir hususu da özellikle belirtmekte yarar görmekteyiz.

Her ne kadar şirketlerin geleceklerini şekillendirecek, başarılarını ve kalıcılıklarını güvence altına alacak çalışan grubu olarak bu yazıda personel devir oranı açısından “yetkin personel”, “kilit personel”, “yönetici potansiyeline sahip olanlar”, “know how sahibi olanlar” gibi kavramlar kullanılmışsa da özellikle uzun vadeli yaklaşımda uygulanacak olan personel politikası tüm çalışanlar için entegre edilmiş bir uyum ve takım anlayışı içerisinde ele alınacağından burada “yetkin olan”, “yetkin olmayan” şeklinde bir ayırım söz konusu olmayacak, şirket ve tüm çalışanlar böyle bir yaklaşımdan faydalanacak, daha başarılı ve daha mutlu bir şekilde müşterek hedeflerine ulaşabileceklerdir. Şirketin başarısında ve gelişiminde etkili olduğunu hisseden, takdir edilen ve işiyle birlikte bireysel olarak geliştiğini gören insanların bağlılığı da en üst düzeyde olacaktır.

**Kaynakça:**

- Özer, Yaprak** (2008). *Sabah İşte İnsan, Son işinizden neden ayrıldınız?*  
<http://www.indeksiletisim.com/insankaynaklari.asp?id=795> (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)  
VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, *Mitarbeiterbindung statt Mitarbeiterfluktuation*,  
<http://www.vnr.de/artikel/Mitarbeiterbindung+statt+Mitarbeiterfluktuation.html> (erişim tarihi 27 Haziran 2007).
- IHK Industrie und Handelskammer Frankfurt am Main, *Versteckte Kosten Mitarbeiterfluktuation: Wechsel von Leistungsträgern nicht provozieren*  
[http://www.frankfurt-main.ihk.de/starthilfe\\_foerderung/foerderung/branchen](http://www.frankfurt-main.ihk.de/starthilfe_foerderung/foerderung/branchen) (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- Sabah İşte İnsan, Çalışan bağlılığı neden gerekli?*  
<http://www.isteinsan.com.tr/yon103-1116303-20050220.html> (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- IHK Industrie und Handelskammer Frankfurt am Main, *Versteckte Kosten Mitarbeiterfluktuation: Wechsel von Leistungsträgern nicht provozieren*  
[http://www.frankfurt-main.ihk.de/starthilfe\\_foerderung/foerderung/branchen](http://www.frankfurt-main.ihk.de/starthilfe_foerderung/foerderung/branchen) (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- Ivan, Michael-Joerg** (2008). *Retention Tool AAP*, Daimler AG, şirket içi çalışma.
- Lauer, Rudolph**, *Handwerkskammer Dortmund, Fehlzeiten und Fluktuation*  
Human Capital Partner, *peopledynamix*, (2004) *Impulse zur Mitarbeiterbindung*
- Kallwitz, Sibylle** (2008). *Mitarbeiterbindung, In guten wie in schlechten Zeiten*,  
<http://www.faz.net> (erişim tarihi 22 Temmuz 2007)
- Knaese, Birgit / Probst, Gilbert** (2001), *zfo 70. Jg. (2001), Heft 1, Seite 35-41, Wissenorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation*
- Half, Robert** (2007). *Internationale Studie: Akuter Personalbedarf und Besorgnis über Mitarbeiterfluktuation*,  
[http://www.crosswater-systems.com/ej\\_news\\_2007\\_10\\_0203.html](http://www.crosswater-systems.com/ej_news_2007_10_0203.html) (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- Dr. Faltin, Leopold** (2007). *meincoach.at, Coaching und Unternehmensberatung, Mitarbeiter-Fluktuation und Mitarbeiter-Bindung*
- Grimme, Don**, *Grimme's Top 10 Tips to Retain and Motivate Employee*  
[http://www.speaking.com/articles\\_html/DonGrimme\\_889.html](http://www.speaking.com/articles_html/DonGrimme_889.html) (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- Scholz, Christian**, *Soll und Haben, Mitarbeiterbindung, Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel 168 (68/2001), 4.*
- Wolf, Gunther** (2008). *Checkliste: Mitarbeiterbindung* <http://www.brainguide.de/checkliste-mitarbeiterbindung> (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- Gertz, Winfried** (2007), *Loyalität fällt nicht vom Himmel*, [http://hr.monster.de/12362\\_de-DE\\_pl.asp](http://hr.monster.de/12362_de-DE_pl.asp) (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- Paker, Can** (2007). *Yönetim Sırları*, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=7145> (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- The Gallup Organization, Pressemeldung*  
<http://www.erfolgsschmieden.de/Gallup-Studie.html> (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)
- Dr. Argüden, Yılmaz** (2004). *Dünya Gazetesi, Kurumsal Sadakat*  
[http://www.arge.com/yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/Kurumsal\\_Sadakat.aspx](http://www.arge.com/yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/Kurumsal_Sadakat.aspx) (erişim tarihi 22 Temmuz 2008)

---

© 2010 by the author(s)

### **Salih Ertör**

İnsan Kaynakları Yöneticisi

İnsan Kaynakları alanında 30 yıldır çalışan Ertör, Münih Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun. İş hayatına Almanya'da Mercedes-Benz'in Yönetici Geliştirme Programı'na katılarak başlayan Ertör, 1979 yılında Türkiye'ye dönerek Mercedes-Benz Türk A.Ş.'de Personel Planlama ve Ücret Yönetimi Grup Şefi olarak işe başladı. Devamında Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Asistanlığı ve Genel Sekreterlik görevlerini yürüttükten sonra 1985 yılında İnsan Kaynakları Müdürlüğü görevini devraldı.

Geçmiş yıllarda PERYÖN Yönetim Kurulu Üyeliği görevinde de bulunan Ertör şu an Otomotiv Sanayicileri Derneği İ.K. Komitesi Başkanı ve MESS Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu üyesi. Bunun yanı sıra çeşitli mesleki dernek ve vakıf üyelikleri de bulunan Ertör, mesleki dergi, kitap ve gazetelere makaleler yazmakta, İnsan Kaynakları, Eğitim, Sosyal Güvenlik, Endüstriyel İlişkiler, Sanayii-Üniversite İşbirliği konularında konferanslar vermekte ve Bahçeşehir Üniversitesi'nde İ.K. Programı'nda Öğretim Üyeliği yapmaktadır.

### **Pınar Ertör Akyazı**

Pınar Ertör Akyazı 1984 yılında İstanbul'da doğdu. 2003 yılında İstanbul (Erkek) Lisesi'nden mezun oldu. DAAD (Alman Akademik Değişim Servisi) bursuyla öğrenim gördüğü Köln Üniversitesi'nden 2005 yılında ekonomi ve işletme önlisans derecesini aldı. Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2008 yılında lisans derecesini aldı ve aynı okulun Ekonomi Bölümü'nde Tezli Yüksek Lisans Programı'na başladı. Halen bu bölümde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.



## Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri

Namık Kemal University Papers on Social Science

No:02/2010

### **Yetkin Personelin Şirkette Tutulması**

Salih Ertör – Pınar Ertör Akyazı

No:01/2010

### **Türkiye’de Elektrik Piyasasının Yeniden Yapılanması Sürecine Bir Bakış**

Cem Doğru

No:06/2009

### **Günümüzde Almanya’daki Türk Varlığının Sosyal Yansımaları**

Oktay Hekimler

No:05/2009

### **Crime Victim Compensation in Germany – an overview**

Yasemin Körtek

No:04/2009

### **Birinci Dünya Savaşı Döneminde Ekonomide Bir Kurumsallaşma Çabası: İaşe Nezareti**

Cem Doğru

No:03/2009

### **Türk Kadınının Toplumsal Konumunun Gelişim Süreci**

Gülen Özdemir

No:02/2009

### **İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin Kabul Edilişinin 60. Yıldönümünde Taşdığı Anlam ve Önemi**

Alpay Hekimler

No:01/2009

### **Avrupa Birliği Ekseninde Türkiye’de Tarım Sektöründe Sosyal Güvenlik ve Sorunları**

Teoman Akpınar

No: 02/2008

### **Avrupa Birliği Müktesebatı Işığında Türkiye’de Çalışma Yaşamında Güncel Gelişmeler**

Tankut Centel

No: 01/2008

### **Güncel Gelişmeler Işığında Türkiye’de İşgücü Piyasası Politikaları Ve İşsizlik Halinde Sağlanan Yardımlar**

Alpay Hekimler