

ÇALIŞANLAR NEDEN AYRILIR?

Şirketler Yetenek Kaybını Önlemek İçin Ne Yapabilir?

Bir çalışanın işten ayrılması çoğu zaman tek bir olayın sonucu değildir. Çalışanın kararını; ücret ve yan haklar, yöneticisiyle ilişkisi, kariyer beklentileri, iş yükü, çalışma koşulları ve kurum kültürü gibi birçok faktör birlikte şekillendirir.

Bazen çalışan, uzun süre boyunca yaşadığı küçük sorunları biriktirir ve sonunda istifa kararı verir. Bu nedenle işten ayrılma kararını yalnızca istifa edilen günün koşullarıyla değerlendirmek doğru değildir. Asıl önemli olan, çalışanın ayrılma kararına gelene kadar yaşadığı süreci anlayabilmektir.

Nitelikli bir çalışanın kaybedilmesi ise yalnızca boşalan pozisyonun yeniden doldurulması anlamına gelmez. Yeni bir çalışan bulmanın ve işe alıştırmanın maliyetinin yanı sıra kurumsal bilgi kaybı, ekip içindeki iş yükünün artması, müşteri ilişkilerinde süreklilik riski ve diğer çalışanların motivasyonunda düşüş gibi sonuçlar da ortaya çıkabilir.

Bu nedenle çalışanları elde tutmak, yalnızca İnsan Kaynaklarının değil, tüm yönetim kadrosunun sorumluluğunda ele alınması gereken stratejik bir konudur.



1. ÜCRET VE YAN HAKLARDA ADALET ALGISI

Ücret, çalışanların işte kalma kararını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Ancak çalışanlar yalnızca aldıkları ücretin miktarına değil, bu ücretin adil olup olmadığına da bakar.

Çalışanlar kendi ücretlerini; üstlendikleri sorumluluklar, benzer pozisyonlardaki çalışma arkadaşları ve piyasa koşullarıyla karşılaştırabilir. Aynı işi yapan iki çalışanın ücretleri arasında açıklanamayan farklılıklar olması, zaman içinde adalet algısını zedeleyebilir.

Bu nedenle ücret politikalarının belirli aralıklarla gözden geçirilmesi, objektif kriterlere dayanması ve çalışanların sorumluluklarıyla uyumlu olması önemlidir.

Bunun yanında yemek, ulaşım, özel sağlık sigortası, prim, izin uygulamaları ve esnek yan haklar da çalışanın şirkete ilişkin genel değerlendirmesinde önemli bir yere sahiptir.

2. YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

Çalışanın şirketteki deneyimini belirleyen en önemli unsurlardan biri yöneticisiyle kurduğu ilişkidir.

Bir çalışan, ücretinden memnun olsa bile sürekli eleştirildiğini, dinlenmediğini veya yaptığı işin görülmediğini düşünüyorsa zaman içinde başka iş fırsatlarını değerlendirmeye başlayabilir.

Yöneticinin iletişim tarzı, görev dağılımındaki adalet, çalışanlara yaklaşımı ve geri bildirim verme biçimi çalışan bağlılığını doğrudan etkiler.

Bu nedenle yöneticiler yalnızca iş sonuçlarından değil, ekiplerinin çalışma deneyiminden de sorumlu olmalıdır. Başarılı bir yönetici, yalnızca “İş yapıldı mı?” sorusuna değil, “Bu iş yapılırken ekip nasıl bir deneyim yaşadı?” sorusuna da bakmalıdır.

3. KARIYER VE GELİŞİM OLANAKLARININ SINIRLI OLMASI

Çalışanlar yalnızca bugünkü görevlerini değil, kurumda birkaç yıl sonra nerede olabileceklerini de düşünür.

Kendisini geliştiremediğini, yeni sorumluluklar alamadığını veya kurum içinde ilerleme fırsatı bulunmadığını düşünen çalışan, kariyerini başka bir şirkette sürdürmeyi tercih edebilir.

Eğitim programları, mentorluk uygulamaları, proje bazlı görevler ve kurum içi kariyer fırsatlarının görünür olması çalışanların gelişim beklentilerini karşılamaya yardımcı olur.

Özellikle terfi kriterlerinin belirsiz olması, çalışanlarda “Ne yaparsam ilerleyebilirim?” sorusunun cevapsız kalmasına neden olabilir. Bu nedenle kariyer yollarının ve terfi kriterlerinin mümkün olduğunca açık olması önemlidir.



4. AŞIRI İŞ YÜKÜ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMAYAN ÇALIŞMA KOŞULLARI

Çalışanın sürekli yüksek tempoda çalışması kısa vadede işlerin tamamlanmasını sağlayabilir. Ancak bu durum uzun vadede sürdürülebilir değildir.

Yetersiz personel, sürekli fazla mesai, görev tanımlarındaki belirsizlik ve işlerin birkaç kişinin üzerinde yoğunlaşması; çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir.

Burada İnsan Kaynaklarının rolü yalnızca fazla mesai kayıtlarını takip etmekle sınırlı değildir. Ekiplerin iş yükü, personel ihtiyacı, izin kullanımları ve görev dağılımları da düzenli olarak değerlendirilmelidir.

Bir çalışanın sürekli olarak “Yetiştiremiyorum.” demesi, yalnızca bireysel bir performans problemi olarak görülmemeli; iş dağılımının ve ekip kapasitesinin de sorgulanması gereken bir sinyal olarak değerlendirilmelidir.

5. TAKDİR VE GERİ BİLDİRİM EKSİKLİĞİ

Çalışanlar yaptıkları işin fark edildiğini ve katkılarının değer gördüğünü bilmek ister.

Her başarının maddi olarak ödüllendirilmesi mümkün olmayabilir. Ancak zamanında verilen samimi bir teşekkür, başarılı bir çalışmanın ekip içerisinde paylaşılması veya çalışana gelişimiyle ilgili yapıcı geri bildirim verilmesi de önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Buna karşılık, çalışan yalnızca hata yaptığında geri bildirim alıyor ve başarılı olduğu çalışmalar fark edilmiyorsa zamanla “Ne yaparsam yapayım görülüyor.” düşüncesine kapılabilir. Bu nedenle geri

bildirim yalnızca performans değerlendirme dönemlerine bırakılmamalı; günlük çalışma hayatının doğal bir parçası haline getirilmelidir.

6. ÇALIŞANIN AYRILACAĞINI ÖNCEDEN ANLAMAK MÜMKÜN MÜ?

Her istifayı önceden tahmin etmek mümkün değildir. Ancak bazı davranış değişiklikleri çalışan bağlılığında düşüş yaşandığına işaret edebilir. Motivasyonun azalması, şikâyetlerin artması, iş yükü veya yöneticiyle ilgili sorunların sık dile getirilmesi, gelişim ve kariyer fırsatları hakkında soru sorma, toplantı ve ekip çalışmalarına katılımın azalması, yöneticisiyle iletişimin zayıflaması ve daha önce gönüllü olarak üstlendiği sorumluluklardan uzaklaşması bu sinyaller arasında değerlendirilebilir.

Buradaki amaç çalışanları sürekli takip etmek değil; çalışanların yaşadığı sorunları istifa aşamasına gelmeden fark edebilecek bir iletişim kültürü oluşturmaktır.

7. İNSAN KAYNAKLARI NE YAPABİLİR?

Çalışan kaybını azaltmak için İnsan Kaynaklarının yalnızca çalışan istifa ettikten sonra nedenini öğrenmesi yeterli değildir. Önemli olan, çalışan deneyimini çalışma süreci boyunca takip etmektir. Bu kapsamda:

- Düzenli çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ölçümleri yapmak.
- Çalışanlarla belirli dönemlerde birebir görüşmeler gerçekleştirmek.
- Çıkış mülakatlarını standartlaştırarak tekrar eden ayrılma nedenlerini analiz etmek.
- Ücret ve yan hakları piyasa koşullarıyla karşılaştırmak.
- Yöneticilere liderlik, iletişim ve geri bildirim konusunda gelişim desteği vermek.
- Kariyer yollarını ve eğitim-gelişim fırsatlarını çalışanlar için daha görünür hale getirmek.
- İş yükü, fazla mesai, izin kullanımı ve personel ihtiyacını düzenli olarak takip etmek.

SONUÇ: ÇALIŞANI KAYBETMEDEN ÖNCE DİNLEMEK

Her çalışanı şirkette tutmak mümkün değildir. Daha iyi bir kariyer fırsatı, kişisel nedenler veya farklı bir çalışma ortamı isteği gibi şirketin kontrolü dışında kalan birçok faktör olabilir. Ancak çalışanların benzer nedenlerle ve tekrar tekrar ayrıldığı bir kurumda, bu ayrılıkları yalnızca “çalışan değişikliği” olarak görmek doğru değildir.

Aynı departmandan çalışanlar yöneticileriyle ilgili benzer sorunları dile getiriyor, gelişim fırsatı bulamadıklarını söylüyor veya iş yükü nedeniyle ayrılıklar artıyorsa, kurumun bu sorunların nedenlerini değerlendirmesi gerekir. Etkili İnsan Kaynakları yaklaşımı, çalışanın istifa ettiği gün “Neden ayrılıyorsun?” diye sormakla sınırlı kalmamalıdır. Asıl soru daha erken sorulmalıdır:

“Çalışanlarımızın şirkette kalmasını sağlayan ve onları ayrılmaya iten unsurlar neler?”

Çalışanlarını düzenli olarak dinleyen, geri bildirimlerini değerlendiren ve ortaya çıkan sorunlara zamanında müdahale eden şirketler yalnızca çalışan kaybını azaltmakla kalmaz; daha güçlü bir çalışan deneyimi ve daha sürdürülebilir bir kurum kültürü oluşturabilir. Çalışan bağlılığı tek seferlik bir proje değil, günlük yönetim anlayışının bir parçasıdır. Çünkü yetenek kaybını önlemenin en etkili yolu, çalışanı kaybettikten sonra nedenini araştırmak değil kaybetmeden önce onu dinlemektir.