

YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

Son dönemde İK literatürünü işgal eden en popüler kavramlardan biri hiç şüphesiz **Sessiz İstifa**.

Çalışanın işten fiziksel olarak ayrılmaması ama zihinsel ve duygusal olarak sadece "tanımlı iş tanımının minimumunu" yapacak kadar kendini geriye çekmesi durumu. Peki, biz İK profesyonelleri bu sessiz çılgılığı ne kadar duyabiliyoruz?

Sessiz istifa bir tembellik problemi değil, bir **bağlantı kopukluğu** problemidir. Çalışan, gösterdiği çabanın takdir edilmediğini, sınırlarının ihlal edildiğini veya adil bir ücret almadığını düşündüğünde bu savunma mekanizmasını geliştirir. “

Gallup'un küresel iş gücü araştırmalarında ikonikleşmiş bir tespit vardır: “*Çalışanlar şirketleri terk etmezler, yöneticilerini terk ederler.*” Sessiz istifayı engellemenin yolu aşırı denetim uygulayan yöneticileri ödüllendirmekten değil; çalışanına alan açan, psikolojik güvenliği sağlayan liderler yetiştirmekten geçer.

Günümüz iş dünyasında insan kaynakları profesyonellerinin uykusunu kaçıran en büyük soru artık "Doğru yeteneği nasıl buluruz?" değil, "**Bulduğumuz ve büyüttüğümüz o yeteneği evimizde nasıl tutarız?**" sorusudur. Sektörde geçirilen yıllar bizlere göstermiştir ki; gösterişli ofisler, janjanlı yan hak paketleri bir insanın bir organizasyona kalbini vermesi için asla yeterli değildir. Yetenek yönetimi, operasyonel bir süreç değil; temeli **psikolojik güvenlik, gelişim ve samimiyete** dayanan bir bağ kurma sanatıdır.

Bağlılık Nerede Başlar?

Mesleğe yeni adım atan genç meslektaşlarımızın sıklıkla düştüğü bir yanılgı vardır: Çalışan bağlılığının sonradan müdahale edilen bir durum olduğunu sanırlar. Oysa bağlılık, adayın sizinle kurduğu ilk temasta, yani **mülakat sürecinde ve işe alıştırma döneminde** filizlenir.

İlk 90 Günün Kritik Etkisi

Bir çalışanın şirketinizde uzun yıllar kalıp kalmayacağının kaderi, büyük oranda ilk 90 gününde yazılır. Bir uzmanın bu süreçte dikkat etmesi gereken temel adımlar şunlardır:

- **Gerçekçi İş Tanıtımı:** Mülakatta adaya sadece şirketin pembe dünyasını anlatmayın. Rolün getirdiği zorlukları, şirketin şu an çözmeye çalıştığı problemleri şeffaflıkla paylaşın. İlk gün hayal kırıklığı yaşayan bir çalışan, ilk fırsatta kapıyı çalacaktır.
- **Buddy/Yol Arkadaşı Sistemi:** Yeni gelen birinin ilk hafta öğle yemeğini kiminle yiyeceğini düşünmesi bile bir aidiyet zedelenmesidir. Ona süreçleri öğretecek ve kültüre adapte edecek bir yol arkadaşı atayın.
- **Hızlı Geribildirim Köprüleri:** İlk ayın, ikinci ayın ve üçüncü ayın sonunda çalışanla baş başa kahve sohbetleri yapın. "Her şey yolunda mı?" sorusundan ziyade, "Seni burada en çok zorlayan ne oldu?" sorusunu sorun.

Çıkış Mülakatı Yanılgısı

Kıdemli İK liderleri olarak düştüğümüz en büyük operasyonel körlüklerden biri, sorunları sadece **Çıkış Mülakatlarında** dinlemektir. Çalışan eline istifa dilekçesini alıp karşımıza oturduğunda, artık çok geçtir. O masada duyacağınız her şey geçmişin muhasebesidir ve geleceği kurtarmaz.

Bunun yerine, organizasyon genelinde **Kalma Mülakatları** kültürünü başlatmalıyız. Gitmeyi hiç düşünmeyen, performansından memnun olduğumuz kilit insanları durup dururken karşımıza alıp şu soruları sormalıyız: "Seni her sabah bu şirkete getiren asıl motivasyon ne? Buradaki işini bırakmayı düşünmene ne sebep olabilir? Yönetim tarzımda neleri değiştirmemi istersin?"

Psikolojik Güvenlik Duvarı

Amy Edmondson'ın Harvard Üniversitesi bünyesinde yaptığı çalışmalarda literatüre kazandırdığı "**Psikolojik Güvenlik**" kavramı, bağlılığın temel taşıdır. Bir iş yerinde çalışan;

1. Fikirlerini söylediğinde alay edilmeyeceğini,
2. Hata yaptığında günah keçisi ilan edilmeyeceğini,
3. Bilmediği bir şeyi sorduğunda yetersiz görünmeyeceğini biliyorsa, o şirkete kök salar.

Bizim İK olarak görevimiz, yöneticileri sadece finansal hedeflere ulaşma oranlarıyla değil, **ekiplerindeki bağlılık ve turnover skorlarıyla da** değerlendirmektir.

Son Söz: İnsan Bir Kaynak Değil, Değerdir!

Yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı, Excel tablolarındaki renkli hücrelerden ibaret değildir. Günün sonunda hepimiz sabah uyandığında yaptığı işe anlam yüklemek isteyen, takdir edilmeyi bekleyen, hata yaptığında arkasında durulacağını bilmek isteyen insanlarız.

İnsan Kaynakları mesleğini sadece evrak imzalatan ve bordro yapan bir birim olmaktan çıkarıp, şirketlerin gerçek anlamda "**kalbi ve vicdanı**" haline getirebiliriz.