

# İyi eleman, bünyede nasıl tutulur?

## *How to keep a good employee?*

İşletmelerin nitelikli elemanı işe alması kadar, sürekliliği sağlayarak bünyesinde tutabilmesi de önem taşıyor. Grup Peryod Başkanı Selami Erarşlan, insan kaynaklarının yeni kavramı "Tutundurma Yönetimi"ni anlatıyor.

*Finding and holding a quality employee at the workplace are vital issues for companies. Dr. Selami Erarşlan, chairman of Grup Peryod, describes the new concept "Employee Retention" in human resources:*

Şüphesiz ki her işletme nitelikli elemanlarla çalışmayı ister. Bu nedenledir ki bilimsel işe alım yöntemleri uygulamak durumundadır. Uygun eleman seçilerek işe alındıktan sonra, bünyede tutundurma da insan kaynaklarının aynı ölçüde önemli bir konusunu oluşturuyor.

Grup Peryod Entegre Yönetim Bilgi Sistemleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Selami Erarşlan, konuyla ilgili olarak "Firmalarda tutundurma konusu, oldukça yeni bir kavram olup kesinlikle ürün tutundurma faaliyetleri ile karıştırılmaması gerekir" diyor ve şu örnekle devam ediyor:

*Without doubt, all companies would like to work with quality personnel. For this reason, all have to apply a scientific approach. After hiring the appropriate candidate, becomes equally important for human resources to keep that person in the company.*

*Dr. Selami Erarşlan, chairman of Grup Peryod Entegre Yönetim Bilgi Sistemleri A.Ş., says: "Employee retention is a relatively new concept in human resources and should not be mixed with consumer product loyalty." He makes the following suggestions:*

“Emek - yoğun olan turizm sektöründe yer alan konaklama firmalarında, hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olmasından dolayı iş gücü ve özellikle de iş tatmini büyük önem taşımaktadır. Çünkü, konaklama firmalarında çalışanların iş tatmini, müşterinin memnuniyeti, hizmetin kalitesi ve dolayısıyla da firmanın başarısına doğrudan etki etmektedir. Bunu farklı sektörler için de örnekleyebiliriz. Ayrıca devir hızının yüksek olduğu firmalarda çalışanların firmalarına bağlanması çok zordur. Örneğin, devir hızının yüksek olduğu IT sektöründe bu zorluk yaşanmaktadır. Bazı sektörler için devir hızının düşük olması ise çalışanların firmalarına bağlı olduğu anlamına da gelmez. Bu durum çoğu yöneticiyi yanlış stratejilere götürebilir.”

## Hedef ve İlkeler

Dr. Selami Erarslan, tutundurma yönetimini tanımının, Wisconsin Eyalet Hükümeti (2005) İş Gücü Planlaması Bölümü tarafından “Çalışanların ihtiyaçlarına cevap bulduğu firmadaki politikayı ve uygulamaları belirleyen, işverenle birlikte çalışmaya devam etmelerini teşvik eden bir ortamı oluşturmak ve bu ortamı beslemek için işverenin sarf ettiği sistematik bir efor” olarak yapıldığını belirtiyor. Dr. Erarslan, David J. Forrest (1999) tarafından 5 prensipte tanımlanan hedef ve ilkeleri ise şu şekilde belirtiyor:

“Her şeyden önce çalışanlar takdir edildiklerini, değerli olduklarını ve güvenildiklerini hissetmek isterler. İkinci prensip gelişimdir. Çalışanlar, büyüme ve gelişim planlarına katkıda buldukları firmalarında kalmak isterler. Üçüncü prensip sorumlulukların çoğalmasındır. Çoğu insan yükselmek ve herhangi bir seviyede, daha yetkin ve daha sorumlu hissetmek ister. Dördüncü prensip yönetici ile iyi bir ilişkiye sahip olmaktır. Beşinci prensip başarıdır. Değerli ve başarılı olan çalışan işine devam eder. Sonuç olarak, bir firma kendi personelinin güç, bağlılık ve firmada kalma isteği bekler. Çalışanlar ise tutundurma yönetiminin etkinliğini belirleyen, adil muamele ve kişisel takdir beklerler.”

## Internal and External Training

Dr. Erarslan, says employee retention management policies were first put forward in 2005 by the U.S. Wisconsin State Government's Workforce Planning Department.

“This is a systematic effort by employers to create and foster an environment that encourages current employees to remain with the same employer,” he says. Dr. Erarslan says the target has five principles as proposed by David J. Forrest in 1999 and these are:

“Before everything, employees need to feel they are appreciated, valued and trusted. It is about respecting people and their contributions to the company effort. The second principle is development.

“In the labor-intensive tourism sector where companies provide leisure services, the customer who buys the service comes face to face with the employees who are providing the service. For this reason, work satisfaction is very important for the workforce. Work satisfaction for employees in companies providing leisure services directly affects customer satisfaction, service quality and the company's success. This example can be applied to different sectors as well. Also in companies where the employee turnover rate is high, it is difficult for employees to be bound and be loyal to their companies. This is especially seen in the IT sector, which faces difficulties. It also doesn't mean that in companies where there is low personnel turnover that employees are loyal. This situation could lead to managers choosing wrong strategies.”



Employees who participate in their own growth and development plans are going to stay with the company because they know their company wants more for them. The next principle is growth in responsibility. Most people want to grow and to feel more competent and more responsible, at any level.

The fourth principle is a good relationship with the manager. The fifth principle is success. The valued and successful employee stays. The result is that a company wants strength, and loyalty from its employees and the desire to remain in the company. Then workers, on the other hand, want just treatment and personal appreciation under retention management.”

## Yönetim Prosedürü

Dr. Selami Erarslan, 6 adımdan oluşan tutundurma yönetimi prosedürüne göre, personelin hedefinin ve gerçek ihtiyaçlarının belirlenmesi, personelin devir hızı riski ve motivasyon / demotivasyon faktörlerinin analizlerinin ardından hedeflenen önlemlerin tanımlanması gereğinin altını çiziyor. Dr. Erarslan, önlemlerin uygulanması konusunda ise şu bilgileri veriyor:

“Önlemler belirlenmeli ve net kurallar çerçevesinde uygulanmalıdır. Bu bağlamda geçici tedbirler sadece negatif kültürel etki ile kısa vadeli başarı elde etmeye neden olur. Önlemler, kurum kültürüne ve mevcut yönetim aracı sistemine uygun olmalıdır. Örneğin değişken maaş sistemi, performans ölçme sistemi olmadan fazla bir anlam ifade etmez. Önlemlerin uygulanması dahili iletişimin eşliğinde olmalıdır. Ancak bu şekilde tutundurma yöneticisinin çabaları algılanabilir. Tutundurma yönetiminin politikalarının oluşturulmasında ve uygulamaya geçilmesinde saygı ve şeffaflık dikkate alınmalıdır.”

## Başarının Belirlenmesi

Dr. Erarslan, önlemlerin uygulamaya alınmasından sonra aktivitelerin başarısının belirlenmesi gerektiğini belirterek “Bu, tutundurma yönetimi stratejisinde belirlenen hedefler ile sonuçları karşılaştırarak başarılabilir. Belirlenen periyodun son bulması ve tutundurma politikalarının uygulanmasından sonra yönetici, hedeflerin ne ölçüde başarıldığını kontrol edebilir. Örneğin ele alınan hedef, stratejik olarak belirlenen uygun personelin %80’inin X zamanında firmada çalışıyor olması ise yönetici bu oranın X zamanında firmada çalışıp çalışmadığını ve sınırın aşılmış olup olmadığını kontrol edebilir. Bu rapor ile yönetici yeni önlemler türetebilir ve tutundurma yönetimi konsepti uygulaması hakkında sonuçları çizebilir. Tutundurma yönetiminin başarısı, bir tarafta firmadaki insan kaynakları yönetiminin bu projeyi ne kadar başarılı yönettiğine ve diğer tarafta tutundurma yönetiminin uygulamaya alınmasındaki proje yönetiminin başarısına bağlıdır” diyor.

## Management Procedure

Dr. Erarslan says retention management has six steps, including procedures determining the targets and needs of personnel, analysis of the fluctuation rate risk of the staff, analyzing factors of motivation/demotivation of the retention group and identification of the targeted measures, and measurement of the results. He says that in carrying out the measures the following must be carried out:

“The measures have to be determined and carried out under clear rules. In this context, temporary measures will only have a negative cultural effect and will lead into short term failure. The measures to be taken should be appropriate to the corporate culture and existing management systems. In a constantly changing salary system, measuring performance has no meaning. The application of the measures must be taken with internal communication. Only through this method can the retention management’s efforts be understood. In preparing and applying retention management policies, respect and transparency have to be taken into account.”

## Determining success

After measures have been taken, Dr. Erarslan says, the success of the activities have to be determined: “In retention management strategy, results must be compared with the initial objectives.

After the end of the defined period and after application of the retention policies, the manager can check if the objectives were achieved.

For example, if the objective was that 80% of the defined strategically relevant staff should be in business at time X, then the manager can determine whether this ratio was reached at time X, and whether it was exceeded or not exceeded.

From this statement the manager can derive new measures and draw conclusions about the practice of the concept of retention management.”

