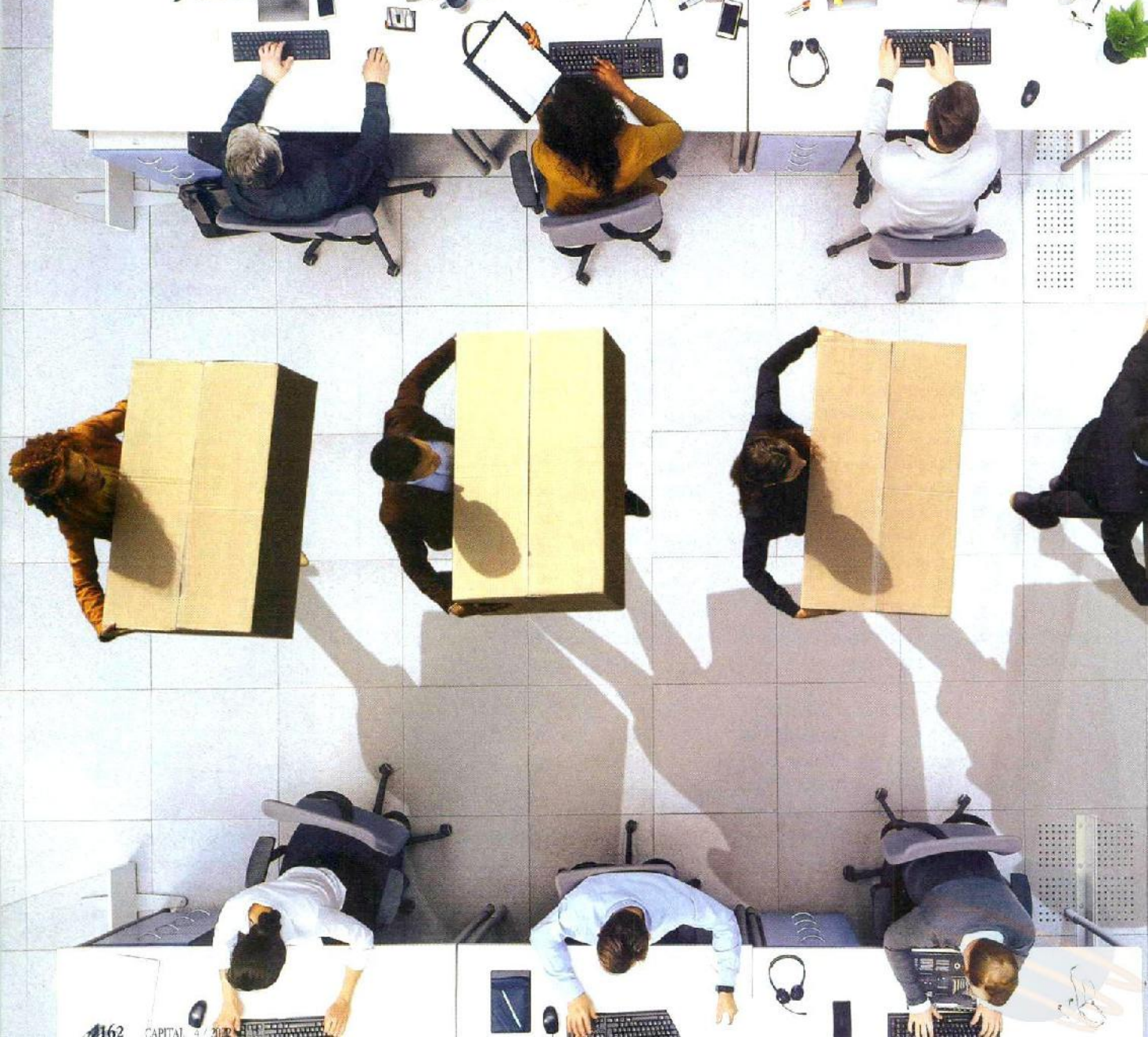


SABIRSIZ KUŞAK NASIL TUTULACAK?



İşten ayrılmalarda pandemiyle birlikte gelişmiş ekonomilerde anormal artışlar yaşanıyor. Bu trend dünya literatürüne "Büyük İstifa" olarak girdi. Google'da "Nasıl iş ve hayat değiştirebilirim" sorusu tıklanma rekorları kırıyor. Araştırmalar Türkiye'de de her 10 çalışandan 7'sinin iş değiştirmeyi düşündüğünü gösteriyor. Peki hangi kuşağı işte tutmak daha zor? İki yıl yani pandemi öncesine göre en fazla çalışan sirkülasyonu Y kuşağında yoğunlaşıyor. Şirketler sabırsız bu kuşağı işte tutmanın yollarını arıyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

Mercer'in global düzeyde gerçekleştirdiği "Büyük İstifa" anketi, pandemi sonrası işten ayrılma oranlarında anormal artış yaşandığını ortaya koyuyor. Şirketlerin yüzde 69'u, 2021'in ilk yarısında sirkülasyon oranlarının arttığını belirtiyor. İş gücünün yüzde 40'ından fazlasıyla bu yıl işinden ayrılmayı düşünüyor.

Türkiye'de de 2021 sonunda giriş seviyesinden üst yönetime kadar farklı pozisyonlarda işten ayrılmalarda artış yaşandığını söyleyen Mercer Türkiye Kariyer Bölümü Ülke Lideri Şadiye Azaşık Kılıçgil, "İstifa dalgasının en önemli 3 nedeni, ücretten memnuniyetsizlik, sınırlı kariyer ve beceri gelişimi, iş-özel yaşam dengesi ve esneklik" diyor.

Korn Ferry'nin anketine göre ise dünyada 1.128 insan kaynakları (İK) profesyonelinin yüzde 55'i, bu yıl çalışan sirkülasyonunun artmasını bekliyor. Bu uzmanların yüzde 87'si de çalışanları elde tutmanın en önemli öncelikleri haline geldiğini belirtiyor.

Sirkülasyonun kuşaklara dağılımına baktığımız zaman Y kuşağını ilk sırada görüyoruz. Bu kuşağı Z'ler izliyor.

HumanGroup Genel Müdürü Gaye Özcan,

(%) Gönüllü işten ayrılma oranı

Yıl	Yönetim	Uzman (Satış)	Uzman (Satış harici)	Mavi yaka destek roller
2018	3	4	3	3
2019	4	6	6	6
2020	3	3	7	5
2021	5	8	8	10

Kaynak: 2021 Mercer Ücret ve Yan Haklar Araştırması

"Gallup raporu Y kuşağının yüzde 21'inin 2021'de işini değiştirdiğini ortaya koyuyor. Bu oran, iş değiştiren X ve Z kuşağının 3 katından daha fazla" diyor.

"BÜYÜK İSTİFA" DALGASI

Pandemi sonrasında çalışanların günlük yaşamda kendilerine sunulandan daha fazlasını istemesiyle "YOLO" You Only Live Once (Hayata bir kere gelersin) ekonomisi ortaya çıktı. Bu süreçte "Büyük İstifa" trendiyle tanıştık. ABD'de kendi isteğiyle iş-

2021'de sektörlere göre "gönüllü" işten ayrılma oranları (%)

Sektör	Yönetim	Uzman	Mavi yaka destek roller
Bankacılık ve finansal hizmetler	5,6	12,0	12,9
Kimya	5,3	7,5	3,9
Enerji	5,1	8,2	11,7
Teknoloji	13,0	17,1	12,9
İlaç&Sağlık	5,9	8,6	6,6
Lojistik	14,9	11,2	15,0
Maden&Metal	*	7,8	6,9
Üretim	4,6	8,3	10,1
Üretim dışı diğer	6,2	15,8	7,6
Perakende	9,0	13,2	20,2
Hizmet	7,2	14,7	25,9
Holdingleler	3,7	5,7	6,6
Otomotiv yan sanayi	2,2	7,0	6,3
Otomotiv ana sanayi	*	13,8	6,5
Tüketici ürünleri	7,4	11,4	8,7

Kaynak: Mercer Not: Ortalama veri dikkate alınmıştır. (*): Belirtilmedi

Çalışanlarda bu düşünceyi tetikleyen ana unsurun 2020'de olduğu gibi ücret ve yan hakların yetersiz kalması olduğunu belirten Kariyer.net Genel Müdürü Fatih Uysal, sirkülasyonun Y ve Z kuşaklarında öne çıktığını ifade ediyor. Uysal, "Her iki kuşak da her şeyden önce refahını önemseyen bir işveren istiyor" diyor.

Y'LER DURMUYOR

En fazla çalışan sirkülasyonu iş dünyasında egemen kuşak olan 1980-1999 doğumlu Y jenerasyonunda yaşıyor. Kendilerinden önceki kuşaklar gibi iş yerine bağlı olamayan Y'lerin hayatları boyunca 10'dan fazla iş değiştirecekleri öngörülüyor. 1965-1979 doğumlu X kuşağının iş hayatında sadık, otoriteye saygılı ve sabırlı bir yapısı olduğunu söyleyen Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene, "Y kuşağı daha sabırsız, bir an önce kariyerindeki yerini görmek istiyor" diyor.

En fazla çalışan sirkülasyonunu Y kuşağında yaşadıklarını söyleyen GittiGidiyor İnsan ve Kültür Başkanı Murat Yüksel, bunda teknoloji sektöründe son 2 yılda yaşanan beyin göçünün etkili olduğunu belirtiyor. "Genç kuşak büyük oranda yurt dışında çalışmak istiyor" diyor Yüksel, üst yetenek olarak tanımladıkları grupta çalışan sirkülasyonunu sifira indirmeyi hedeflediklerini söylüyor.



MURAT YÜKSEL

Y kuşağını elde tutmak zor

(Y kuşağının gönüllü işten ayrılma oranı, %)

2019	Şirket	2021
85,0	Gittigidiyor	82,0
57,0	Doğan Grubu	78,0
82,3	Katılım Emeklilik	75,0
92,0	arabam.com	56,0
56,0	Gtech	27,0
25,0	LC Waikiki	22,0
30,0	Akça Kimya	16,0
11,0	Unite	16,0
10,0	Sinoz Kozmetik	10,0
16,8	TAV Havalimanları	9,9
6,0	Albayrak Grubu	7,0
5,3	Yeşim Holding	6,6
9,1	Metro Türkiye	3,6
2,6	Maxion İnci	1,2

Not: Sıralama 2021 rakamına göre yapılmıştır.



TREND NE YÖNDE?

EBRU TAŞCI FİRUZBAY
METRO TÜRKİYE İK DİREKTÖRÜ

DÜŞÜŞ EĞİLİMİ

2019 ve 2021 arasında çalışan sirkülasyon oranımız düşüş eğilimine girdi. Çalışan markası uygulama ve çalışmalarımızın başarılı olması, bu noktaya gelmemizde etkili oldu. 2019 yılında genel sirkülasyon oranımız yüzde 14,56 seviyesindeyken bu rakam 2021 sonunda yüzde 11,9'a kadar düştü.

JENERASYON FARKI

Jenerasyon kırılımlarına baktığımızda ise Y kuşağı çalışanlarımızın sirkülasyon oranı 2019'da yüzde 9,05 iken 2021'de yüzde 3,6'ya geriledi. Z kuşağı özelinde ise 2019'da yüzde 4,16 olan sirkülasyon oranı 2021'de yüzde 6,8'e yükseldi.

VERİLER NE DİYOR?

Bu veriler bize Y kuşağında sirkülasyonu önemli ölçüde azallığımızı gösteriyor. Ancak Z kuşağının sirkülasyonunda hala bir miktar artış devam ediyor.

Pandemi öncesine kıyasla son 2 yılda Yeşim Holding'de de Y ve X kuşaklarında çalışan sirkülasyonunun arttığı görülüyor. En fazla sirkülasyonun Y kuşağında gerçekleştiğini söyleyen Yeşim İK ve Organizasyonel Gelişim Başkanı Behiç Gülşen, "İş gücü açısından en iyi eğitilmiş, donanımlı ve en kalabalık nesil olan Y kuşağının beklentilerini karşılamak için tanıma, takdir ve performans sistemimizi güncelliyoruz" diyor.

Y kuşağındaki sirkülasyonun bu gruptaki çalışanların sektör içi transferleri değerlendirilerek pozisyonlarını daha iyi bir noktaya çekmek istemesinden kaynaklandığını söyleyen Akça Kimya Genel Müdürü Alp Sarıcı, başarıya dayalı prim sistemi ve ücret zammıyla Y kuşağı çalışan sirkülasyonunu yüzde 30'dan yüzde 16'ya düşürmeyi başardıklarını belirtiyor.

Z'LERDE SÜRE KISALDI

Gelecekte şirketlerin en çok 2000 ve sonrası doğumlu Z kuşağı yeteneklerini elde tutmakta zorlanacağı öngörülüyor. Çünkü İK uzmanlarına göre bu kuşak farklı bakış açılarıyla süregelen düzeni çok fazla sorgulayacak ve standart işleri yapmak istemeyecek.

Pandemi öncesinde iş hayatına atılan Z kuşağında sirkülasyonun daha yüksek olduğunu söyleyen TAV Havalimanları İK Grup Başkanı Hakan Öker, "Belirsizliklerin yoğun olduğu ve fiziksel ortamların kısıtlandığı bir dönemde bu soruna çözüm bulmak çok kolay değil" diyor.

Son 2 yılda Y kuşağı sirkülasyonunda azalma yaşandığını

BEHİÇ
GÜLŞEN



Z kuşağında da sadakat zayıf

(Z kuşağında gönüllü işten ayrılma oranı, %)

2019	Şirket	2021
0,0	arabam.com	44,0
43,0	LC Waikiki	38,0
30,0	Sinoz Kozmetik	30,0
24,0	Doğan Grubu	14,0
12,0	Albayrak Grubu	13,0
11,8	Katılım Emeklilik	10,7
8,1	TAV Havalimanları	9,2
0,0	Gittigidiyor	8,0
1,0	Unite	8,0
4,2	Metro Türkiye	6,8
5,2	Yeşim Holding	0,9
0,4	Maxion İnci	0,6

Not: Sıralama 2021 rakamına göre yapılmıştır.

"Z'LERLE ÇALIŞMAYI ÖĞRENDİK"



NESLİHAN YALÇIN
LC WAİKİKİ İK'DAN SORUMLU
GENEL MÜDÜR

ANALİZ

Çalışan sirkülasyonunu düşük tutmak için öncelikle kök neden analizleri yapıyoruz. İşten ayrılmaları en çok hangi etmenler tetikliyor, gerçekten bu çıkışları yüksek performanslı çalışanlarımızdan mı alıyoruz gibi soruların yanıtlarını projelendirerek aksiyonlarımızı belirliyoruz.

İYİLEŞME

En çok Z kuşağında sirkülasyon yaşanıyor. Z kuşağının X ve Y kuşağına göre daha belirgin farklılıkları olması sebebiyle bu beklentilere özel aksiyonlar almaya çalışıyoruz. Z kuşağı sirkülasyonu, 2021'de en yüksek orana sahip olmasına rağmen 2019'a göre en çok azalan kuşak oldu. İyileşme süreci yaşıyoruz.

HAZIRLIK

2021'de personel devir hızında Z kuşağında 2019'a göre daha büyük bir azalma olması, Z kuşağıyla çalışmayı yavaş yavaş öğrendiğimizi gösteriyor. Kariyer yönetiminde de adayları çekebilmek ve tutundurmak için analizler yapıyor, farklı uygulamalar üzerinde çalışıyoruz. Çünkü geleceğimiz Z kuşağına emanet olacak.