

Türkiye’de 2021 yılında 1 yılını doldurmadan işini bırakanların oranı yüzde 52’ye ulaştı. Şirketlerde 5 yıl ve üzeri çalışan oranı ise 2015 yılına göre 10 puan düşmüş durumda. Uzmanlara göre değişen alışkanlıklar, farklı fırsat arayışı, artan girişimcilik kültürü çalışanların bağlılık oranını düşürüyor. Şirketler cephesinde ise kıdem hala önemli. Hatta İK yöneticileri bu uğurda geçmişe göre daha fazla çaba sarf ediyor, sadakate yönelik motive edici çalışmalar yapıp yan haklara ağırlık veriyorlar.

BAĞLILIKTA MÜTHİŞ EROZYON

TUBA İLZE • tilze@capital.com.tr

Araştırmalar açıkça ortaya koyuyor. İşe bağlılık oranında pandemiden sonra büyük bir düşüş söz konusu. Kariyer.net’in yaptığı çalışmaya göre 2021 yılında 1 yılını doldurmadan işinden ayrılanların oranı yüzde 52 gibi rekor bir düzeye ulaştı. Youthall’ın Capital Dergisi için 80 İK yöneticisiyle yaptığı ankete göre kıdemli çalışanlarda da önemli bir erozyon söz konusu. Öyle ki 2015 yılında 5 yıl ve üzeri çalışan oranını yüzde 48,1 olarak belirten İK temsilcileri, 2022 yılında bu oranın yüzde 38’e gerilediğini belirtiyor. 3-5 yıl çalışan oranında da aynı eğilimle; 2015 yılında yüzde

32,9 olan çalışan oranı, 2022’de yüzde 26,6’ya düşmüş durumda.

Araştırmaların net olarak gösterdiği bu seyir, uzmanlara göre devam edecek. En önemlisi tüm dünyada enflasyonun, durgunluğun, belirsizliğin hakim olduğu bu dönemde dahi işletmeler çalışanları elde tutmanın zorlaştığını kabul ediyor. Oysa geçmiş veriler ekonomik kriz döneminde çalışanların işlerini kaybetme kaygısı yaşadıklarını ve çok fazla hareket etmediklerini gösteriyor.

Çalışanlar için durum değişse de işletmeler açısından kıdem sürelerine verilen önem hala üst düzeyde. Yöneticiler şirket kültürünün en önem-



5 yıl üzeri çalışmada 10 puanlık düşüş

(Şirketinizde ortalama çalışma süresi ne kadar?)



Kaynak: Youthall tarafından Capital dergisine özel farklı sektörlerden 80 İK yöneticisiyle gerçekleştirilen anket.

Şirketlerde kıdem süresi nasıl değişti?

Şirket	Ortalama çalışma süresi (yıl)		Değişim (%)
	2015	2022	
Kastamonu Entegre	13,2	8,4	-36
Petrol Ofisi	10,4	7,4	-29
Yemeksepeti	3,0	2,4	-20
Yeşim Grup	9,6	7,8	-19
Arzum	6,3	5,8	-8
Astra Zeneca	7,3	7,0	-4
Continental	9,0	9,0	0
Hitit	4,0	4,0	0
Adeo	4,0	4,0	0
Pfizer	9,0	9,2	2
Mercedes Benz-Türk	8,5	9,0	6
Mondelez	7,0	8,0	14
Kimpur	3,2	4,3	34
DenizBank	5,5	7,5	36
Atasun Optik	2,5	4,0	60
Multinet Up	3,0	5,0	67

li unsurlarından birinin kıdem süresi olduğunu düşünüyor. Yaşanan sadakat erozyonunun önüne geçmek için ise yan haklar, anlam katma ihtiyacı, esnek çalışma ve beklentileri karşılama gibi konular üzerinde daha fazla çalışıyorlar.

YENİ SEKTÖR ARAYIŞI

McKinsey tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanların yaklaşık yarısı mevcut işlerinden ayrılmayı tamamen yeni bir sektöre geçiyor. Dünya genelinde son 2 yılda işlerinden ayrılanların sadece yüzde 35'i aynı sektörde yeni bir rol üstlendi. Çalışanların çoğu yeni dönemde kariyer gelişimlerinde farklı bir alana doğru sıçrama yapma konusunda daha özgüvenli hissediyor. Tek bir işverene bağlı olmaksızın



DIDEM ORAL

iş-özel hayat dengesini daha rahat yönetebilecekleri ve birden fazla işverene çalışabilecekleri bağımsız bir yapı insanlara daha cazip geliyor.

Arzum İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Didem Oral, uzaktan ve evden çalışmayla birlikte kişilerin artık kolaylıkla bağımsız çalışma ve danışmanlık işlerine yönelebildiğini söylüyor. Bu dinamikler ışığında kıdem ortalama süresinin tüm sektörlerde olduğu gibi sektörlerinde de düşmesini beklediğini ifade ediyor ve ekliyor: "Biz de çalışan

bağlılığı araştırma sonuçlarından yararlanarak çalışanların hayatını ve süreçleri kolaylaştıracak adımlar atmaya, açık iletişim sistemi yaratmaya, performans ve potansiyeli doğru yönetip çalışanlarımızın yaptıkları işte anlam bulmalarını sağlamaya odaklanıyoruz. Demografik yapıda Y kuşak ağırlıkta. Ancak Z kuşağı yoğun bir yapı olsaydı farklı uygulamalar hayata geçirmek durumunda kalabilirdik."



SON 2 YIL ETKİSİ

Son 2 yılda şirketlerin sergilediği yaklaşımlar da önümüzdeki yıllar üzerinde etkili olacak. Bu dönemde doğru ve öncü uygulamalarla çalışmanı merkeze koyan şirketler için durum tam tersi de olabileceğini vurgulayan Pfizer Türkiye Çalışan Deneyimi Direktörü Seda Tamur Oğralı, "Belirsizlik ortamı hâkimken kendini güvende hisseden çalışanlar şirketlerine daha çok bağlı. Farklı bir hareketlilik öngörüyoruz. Tam tersine geçtiğimiz dönemde ilaç sektörünün önemi yeniden hatırlandı. Hatta başka şirketlerde görev almak üzere aramızdan ayrılan çalışanlarımızdan dönenler de oldu. Öte yandan EYT'nin etkilerini gözlemlemek gerekcek" diyor.

2015 yılına oranla bu yıl ortalama kıdem süresinin yaklaşık yüzde 28 düştüğünü ifade eden

"EN ÖNEMLİ SEBEP DİJİTALLEŞME"

EMRE AYKAN YOUTHALL CEO

STRATEJİYE ETKİ

"Sessiz İstifa", "Büyük İstifa" gibi trendler, geçtiğimiz yıllara göre kıdem süresindeki azalmayı tetiklemiş durumda. Önümüzdeki dönem; işe alım stratejilerini kurgularken çalışanların bu değişen bakış açısının farkında olmak daha fazla önem kazanacak. Özellikle genç yetenek işe alımında danışmanlık yaptığımız şirketlerle ürettiğimiz projelerde, gençlerin değişen beklentileri üzerine esnek çalışma ortamı, yan haklar

ve beceri geliştirmeye yönelik eğitim programlarımızla çalışma süresinin uzamasına etki edebilecek faaliyetler gerçekleştirmeye devam ediyoruz.

ORTAK NOKTA

Dünyada ve ülkemizde değişen koşullar, değişen ihtiyaçları da getirdi. Kıdem süresinin kısılmasındaki en büyük sebebi aynı zamanda pandemi sonrası artan dijitalleşme olarak öngörüyoruz.





Petrol Ofisi İK Direktörü Burcu Yüksel Kocagöz, bu değişimin kendileri için çok çarpıcı olmadığını ifade ediyor ve "Değişen istihdam piyasası dinamiklerinin doğal bir sonucu olarak görüyoruz. Tüm sektörlerde olduğu gibi enerji ve akaryakıt sektöründe de önemli değişiklikler gerçekleşti. Pandemi nedeniyle ortaya çıkan ekonomik zorluklar sektörü olumsuz etkilemiş olsa da özellikle Türkiye gibi enerji ihtiyacı büyük olan bir ülkede, bu sektörün önemi her zaman bakidir" diye konuşuyor.

"Geçtiğimiz 7 yılın verilerini karşılaştırdığımızda, ortalama kıdem süresinin aynı seviyelerde kaldığını gözlemliyoruz" diyen Mercedes-Benz Türk İnsan Kaynakları Direktörü Betül Çorbacıoğlu Yaprak, pandemi sonrasında hareketliliğin daha çok artmasının ve yurt dışına yönelen iş gücünün sektörlerinde ortalama kıdem süresini etkileyeceğini düşünüldüklerini vurguluyor.

SEKTÖREL DEĞİŞİM

Sadakat oranı sektöre göre de değişim gösteriyor. Özellikle bilişim, siber güvenlik gibi genç, büyüyen alanlarda kıdem ortalamasını uzun tutmak zorlaşıyor. ADEO İnsan Kaynakları Direktörü Zeynep Terim, "Çalışan yaş ortalamasının daha genç olduğu bu tür sektörlerde yetkinlik açısından kıdem süresinin önemi azalması da iş verenlerin beklentisini düşürmesi gerekeceğini öngörüyoruz" diyor. Terim'e göre bu süreçte fırsatları görebilen, nüansların farkına varabilen ve yenilikçi düşünebilen şirketler kıdem sürelerini uzatamasa da nitelikli iş gücünün devrini düşünebilirler.

Tekstil sektöründe de kıdem sürelerinde azalma olduğunu ifade eden Yeşim Grup İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim VP Behiç Gülşen, "Çalışanların daha esnek çalışma koşulları konusunda beklentisi yüksek. Birçok kurum çalışanlarına bu imkanı sunmak için çalışmalarını tamamladı ve uygulamaya başladı bile. Genç jenerasyon kıdeme değil, kariyere ve gelişime odaklanıyor" diyor.

Hitit İnsan Kaynaklarından Sorumlu GMY Figen Dönder, "2021 yılı Bilişim 500 listesindeki en



büyük 10 yazılım şirketinin ortalama kıdem süresi 2,7 yıl oldu. Önümüzdeki dönemde de benzer bir tablonun yaşanacak" ifadesinde bulunuyor.

Fiziksel mağazacılığın hala önemini koruduğunu söyleyen Atasun Optik İnsan ve Kültür Direktörü Deniz Bilgiç Atık, "İş gücümüzün büyük bölümünü mağaza çalışanları oluşturuyor. Çalışma arkadaşlarımızı kariyer yolculuklarında destekliyoruz. Şirket içi terfi oranımız yüzde 44 gibi oldukça yüksek bir oranda seyrediyor" diyor. Atık, kıdem süresinin kendileri için önemini hiçbir zaman yitirmeyeceğini de vurguluyor.

JENERASYON FARKI

Y kuşağının işi bırakma olasılığı X kuşağına göre iki kat daha fazla. Kuşaktaki hareketliliği ise EYT'nin daha da fazla etkilemesi bekleniyor.

"Çalışanlar elde tutmanın zorlaştığı bir süreçteyiz. Pandemi ve sonrasında yüksek enflasyonun çalışma hayatına yaptığı kısa ve orta vadeli etkiler çalışanların şirketlerden beklentilerinin farklılaşmasına neden oldu" diyen Kimpur İnsan Kaynakları Direktörü Türker Tuncer, yeni jenerasyonun çalışma hayatına katılımı ve beklentilerinin bu değişimin önemli katalizörlerinden birisi olduğunu vurguluyor. Tuncer, 2023-2030 döneminde vardiya çalışması için mavi yakalı çalışan bulmanın ve elde tutmanın zorlaşacağını, beyaz yakalı çalışanlarda ise nitelikli adayı çekme ve korumanın zorlaşacağını düşünüyor.

AstraZeneca Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü FeYZa Aysan, genç jenerasyonun kariyerlerinde farklı deneyimleri daha hızlı yaşamayı tercih ettiğini söyleyerek "Bu da kıdem sürelerinde düşüşü beraberinde getirebiliyor. Tüm sektörlerde olduğu gibi ilaç sektöründe de bu yönde bir değişim gözlemliyoruz. Kıdem süresindeki düşüşün önümüzdeki yıllarda da devam edeceğini öngörüyoruz" diyor.

Yeşim Grup İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim VP Behiç Gülşen de kıdem süresi görece kısa olan yeni jenerasyonun potansiyeline alan açmayı önemsediklerini ve bağımsız potansiyelle odaklanmayı tercih ettiklerini ifade ediyor.

REFAH İÇİN ÇABA ARTIYOR

Kıdem süresini uzatmak ya da belirli bir oranda tutmak isteyen işletmelerin çalışan refahını artırmak üzere daha fazla çaba sarf etmesi gerekiyor. Kasta-monu Entegre Global İnsan Kaynakları Direktörü Selim Çelebi, "Büyük ölçekli istifalar görülmesi de pek çok çalışan daha iyi koşullarda işler için görüşmeler yaparak şirketlerini değiştiriyor. Şirketlerin çalışan memnuniyeti ve refahı için daha fazla çaba sarf edeceğini, çalışan bağlılığını artırmak için aksiyon alacağını öngörüyoruz" diyor. Pandemi sonrası çalışan deneyimini etkileyen faktörlerin başında; güvende hissetme, empati ve güçlü iletişim gibi beklentiler bulunduğu değinen Çelebi, "Biz de çalışanlara odaklanarak insani dokunuşları artırmaya ve mevcut güven kültürünü korumaya devam etmek istiyoruz" diyor.

Çalışanların yaptıkları işte artık anlam aradıklarını söyleyen Conti-

"KIDEMİN ÖNEMİ AZALİYOR"

CANSIN DUMAN

İKAROS&PARTNERS
KURUCU ORTAĞI



START UP ETKİSİ

Dünya genelinde 1990'lardan bu yana çalışma sürelerinde yaklaşık yüzde 20 oranında azalma görülüyor. Çok fazla start up'ın doğduğu bir dönemden geçiyoruz. Yeni girişimler ortaya çıktıkça piyasa ve ekosistem canlanıyor. Yeni kurulan bir şirkette yer almak isteyen kişilerin sayısı artıyor.

GİRİŞİM KÜLTÜRÜ

Kıdem sürelerinin düşme nedenlerinden biri de girişimcilik kültürüyle çalışmayı tercih edenlerin sayısının artması. Madalyonun diğer tarafında ise çok sayıda girişimin ilk yıllarında kapanması veya hızlı büyüme esnasında hızlı işe alım yapıp büyük bir kısmını sonraki yıllarda işten çıkarmaları yer alıyor. Bu hareketlilik çalışma sürelerini ve kıdemini negatif etkiliyor.

ÖNEMİ AZALACAK

Özellikle teknoloji, yazılım ve bilişim sektöründe kıdem süresinin önemi azalıyor. Ancak profesyonel hizmetlerde kıdem süresi hala oldukça önemli. Her değişiklik yeni bir odak yaratıyor. Bir çalışanın aynı şirket içindeki kıdemini, çalışma süresi yerine benzer görevlerdeki farklı şirketlerde edindiği kıdem olarak baktığımızda deneyimli kişilerin istihdam sürecinde hala önde olduklarını söyleyebiliriz. Kıdem süresinin öneminin azalmasıyla esneklik, adaptasyon, öğrenme yeteneği, bütünlüklü bakış açısı, yenilikçi yaklaşımlar gibi farklı becerilere odaklanılıyor.

FEYZA AYSAN



mental Türkiye İK Direktörü Dolunay Alsan, çalışanların esnek çalışma modeli olmayan işletmelerden çok net şekilde istifayı düşünmediklerine dikkat çekiyor ve ekliyor: "Bu nedenle düşüş trendinin devam edeceğini söyleyebilirim. Kıdem ortalamasının azalmasıyla birlikte çalışanın çalıştığı süre boyunca deneyimleri, mutluluğu, refahı ve şirketine olan bağlılığı ve hissettikleri daha önemli olmaya başladı."

ZAMAN ALGISI DEĞİŞTİ

Multinet Up İnsan ve Kültür Direktörü Kader Şen de birçok insanın yeni anlam arayışına girdiğini, bunun bir sonucu olarak da kurumsal



YAVUZ
ELKİN



ESRA
BODUROĞLU

6 ŞİRKETİN BAĞLILIĞI ARTIRMA STRATEJİSİ

SÜREKLİ GELİŞİM

Mercedes-Benz-Türk, çalışanların gelişimlerini destekleyecek eğitim ve kariyer fırsatları sunuyor. Psikolojik, fiziksel ve sosyal yetkinliklerini desteklemek için esenlik çalışmaları yapıyor. Genç yeteneklerin yaratıcılığı, enerjisi ve öğrenme isteğiyle kıdemli çalışanların bilgi birikimini birleştirerek etkileşimin olduğu bir çalışma ortamı yaratıyor.

ESENLIK

Pfizer çalışanların kendilerini sürekli geliştirebilecekleri fırsatlar sunarak uzun süre kalmalarını ama hiçbir zaman yerlerinde saymamacılarını amaçlıyor. Esenlik uygulamaları hayata geçirerek, esnek ve keyifli bir çalışma ortamı sunarak mutlu çalışma ortamı yaratmaya özen gösteriyor.

ÖLÇÜMLEME

Petrol Ofisi, çalışanların şirketten beklentisini düzenli olarak analiz ederek çalışan deneyiminin iyileştirilmesini hedefliyor. Eğitimlere, kariyer gelişimine, liderlik gelişimine, teknolojiye, yan haklara, esenlik yönetimine ve eşitliğe yapılan yatırımlarla çalışanların kurumda kalma süresince deneyimlerini iyileştiriyor.

SOSYALLEŞME

Yemeksepeti'nde çalışan deneyimi odağa alınıyor. İç iletişim modeli, ofis içi iletişim alanları, birlikte sosyalleşme alanları, başarıların birlikte kutlanması kültürü, özelleşen gelişim alanları, global fırsatlar, emeği, performansı takdir eden "cesur" kültürü, hibrit esnek çalışma modeli, wellbeing uygulamaları yapılan çalışmalara örnek olarak veriliyor.

YENİ UYGULAMALAR

Denizbank'ta mevcut uygulamaların gözden geçirilip çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin dinlendiği görüşmelerle yeni uygulamalar hayata geçiriliyor. Yıllık olarak eğitim ihtiyacı analizleri çıkarılarak kişi ve görev özelinde sınıf ve online eğitimlerle çalışanların gelişimi destekleniyor. Farklı kariyer planlamalarıyla çalışanların yeni alanlar keşfetmesine olanak sağlanıyor.

iş hayatının dinamiklerini sorguladığını söylüyor. Teknolojinin de etkisiyle iş süreçlerine uyum sağlama sürelerinin kısalacağını da hatırlatıyor. Zamanla olan ilişkimizin değiştiğini vurgulayan Şen, "Geçmişte işe aldığımız çalışanların katma değerli bir sonuç üretebilmesi için ortalama 1,5 yıl gibi bir süreye ihtiyaç duyarken bugün çalışanın kuruma çok daha hızlı uyum sağlayabildiğini görüyoruz. Zamanla olan ilişkimiz değişti. Kısa geçirilen bir çalışma dönemi geçmişteki uzun yıllara denk gelebiliyor" diyor.

Kıdem sürelerindeki azalışın birçok farklı bileşeni söz konusu. Yemeksepeti İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hande Yalın, "Farklı kuşakların istihdamda daha fazla yer almaya başlaması, bunun bir getirisi olarak iletişim modellerinin değişmesi, beklenti ve ihtiyaçların geçmiş kuşaklara göre farklılaşması, yeni çalışma modelleri, liderlerden beklentiler, çalışan deneyimi, gelişim fırsatları bunlardan bazıları. Hızlı ticaret sektörü, bu faktörlerdeki etkiyi daha hızlı yaşayan, daha hızlı adapte olabilen bir dinamığe sahip ve bu şekilde olmaya da devam edecek" diyor.

AİDİYET DUYGUSU

Şirket kıdemli yüksek olan çalışanların kurumsal hafızaya ve işleyişe olan katkılarını düşündüğünde çalışan bağlılığının geçmişte olduğu gibi önemini koruyacağını öngören DenizBank İnsan Kaynakları ve Deniz Akademi Grubu Genel Müdür Yardımcısı Yavuz Elkin, "Özellikle uzaktan çalışma modellerinde yeni başlayan çalışanların adaptasyonu ve yaratılacak aidiyet duygusu açısından bu süreçlerin iyi planlanması gerekiyor. Ekip sinerjisinin sağlanması da oldukça önemli. Aidiyeti olmayan çalışanların tekrar farklı kurumlara gitme olasılığı daha yüksek. Yeni jenerasyonun diğer kuşaklardan daha farklı beklentilere sahip olmaları, öğrenme biçimlerindeki farklılıklar, hiyerarşik yapıları tercih etmemeleri, etki alanlarını artırma istekleri, risk algıları ve yeni kültürleri keşfetme istekleri kıdem sürelerinin azalmasına sebep oldu" diyor.

Çalışma hayatında ve çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişikliklere hızlı adapte olabilmenin yolu, çevik olmaktan geçiyor. İş piyasasında yaşanan değişim ve hareketliliğin kıdem sürelerini düşüreceğini düşünen Mondelez International Türkiye İnsan Kaynakları Lideri Esra Boduroğlu, "İçinde bulunduğumuz yüksek sirkülasyon neticesinde şirketler pozisyonlarını en hızlı şekilde ve doğru adayla kapatmak için adeta birbirleriyle yarışa giriyor ve işe girecek adayın hakim olduğu bir market yapısına bürünüyor. Hızlı adaptasyon büyük önem kazanıyor. Bunun için de çeviklik kasmızı çok iyi çalıştırmamız gerekiyor" diyor. **G**