

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ÖRNEK OLAY: 6

BAĞLAM: KARIYER YÖNETİMİ

KİMİN İÇİN KARIYER YÖNETİMİ?

Ankara’da büyük bir mali müşavirlik firması olan Yıldırım Müşavirlik (YM) 5 yıldır istikrarlı bir büyüme eğilimi içindedir. Büyüme eğilimi içerisinde olmasına karşın, YM, gerçekten başarılı olan genç asistanlarını elde tutma konusunda gün geçtikçe daha fazla sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Büyük boyutlardaki personel devri nedeniyle, İK planlama ortağı olan Naci Yıldırım’ın yapmış olduğu analizler, YM’nin sorununun genç asistanları “kritik” 2 yıldan fazla elde tutamamak olduğunu göstermektedir. Naci’nin elde ettiği sonuca göre YM, büyük ölçüde sektör koleji gibi görev yapmaktadır. Ayrılan asistanların büyük kısmı, yerlerini başkalarına terk etmekte, kendi işlerine geçmekte, yatırım bankalarına gitmekte veya KOBİ’lere katılmaktadırlar. Bu personel devrinin maliyeti yüksektir ve YM’nin istediği kaldıraç oranlarına ulaşmasını engellemektedir. Şirketin kadrolaşma stratejisi, her zaman ülkedeki işletme fakültelerinin en başarılı muhasebe öğrencilerini işe almak olmuştur.

Naci, genç asistanların firmaya katıldıkları zamandaki karışıklıkta genellikle kaybolduklarını düşünmektedir. Örneğin, işe yeni başlayanların hepsi değilse de büyük bir kısmı çok çeşitli projeler üzerinde çalışmaktadır ve özel bir asistan grubuyla hiçbir zaman gerçek bir dostluk kuramamaktadırlar. Bununla birlikte, iletmede ne kadar başarılı oldukları konusunda kendilerine pek fazla geribildirimde bulunulmamaktadır. Sonuç olarak, yeni asistanlar, genellikle örgütsel kültürü öğrenme konusunda sıkıntı çekmektedir –örneğin, bir problem olduğunda kime sorulacak, genel olarak yapılması ve yapılmaması gerekenler nelerdir? Örgüt neden işlerini belli bir şekilde yürütmektedir?

Bu konuyu ortaya çıkarmak için Naci, bir özel görev takımına başkanlık ettikten sonra, yönetim ortağına genç asistanla arasındaki personel devrini ve işe alımları azaltmak için tasarlanmış bir öneri sunacaktır. Planın amacı, bir danışmanlık planı oluşturmaktır. Fakat planda danışmanlar YM’nin deneyimli ve yaşlı elemanları değil, bunların yerine en yüksek personel devrinin gerçekleştiği kritik 2-3 yıllık hizmet sürende bulunan asistanlar arasından seçilecektir. Plana göre, işe yeni başlayan genç asistanlar, iş başı yapmalarından önce YM’de bulunan kıdemli danışmanlarla eşleştirileceklerdir.

Özek görev takımına göre program çift yönlüdür: 1) Yeni gelen asistanların firma kültürünü tanımaları ve özümsemeleri kolaylaştırılacak, 2) 2-5 yıllık kıdemli danışmanların firma için önemli bir görevi üstlenmeleri sağlanarak yetkileri artırılmaktadır.

Kıdemli danışmanlar, gençlere yol gösterirken şirkete olan bağlılıkları artacak ve şirketten ayrılma ihtimalleri azalacaktır. Naci, yönetim ortağı için 15 dakikalık sunumunu hazırlarken, programı iyi bir şekilde savunmak amacıyla programa yapılabilecek itirazları yeterince iyi tahmin edip etmediğini merak ediyordu.

Tartışma Soruları:

1. Firma, gerçekten iyi asistanları örgütte tutmayı neden zor bir iş olarak görmektedir?
2. YM, işe alma stratejisini değiştirmeli midir?
3. YM, kariyerle ilişkili İK uygulamalarını nasıl değiştirebilir?
4. Naci, yönetim ortağının hangi itirazlarıyla karşılaşabilir?

Kaynak: Dursun Bingöl (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta: İstanbul. S.359-360.

10.04.2020