

Perakende sektöründe işe alım süreçlerini güçlendirerek çalışan devrinin önüne geçmek mümkün!

Yazar: Levent Sevinç, Assessment Systems – Kurucu ve CEO

Perakende sektöründe mağaza çalışanlarının devir oranının yüksek olduğu bilinen bir gerçek. Sektör pek çok kişi için zor sayılabilecek çalışma koşullarına sahip. Hafta sonu ya da tatil dönemlerinde açık olmak zorunda olması, vardiyalı çalışma sistemine bağlı olarak çalışma saatlerinin net olmaması, yapılan işin bütün gün ayakta durmayı gerektirmesi nedeniyle zahmetli olması, maliyetlerin düşük tutulması için az sayıda kişi istihdam edilmesi ve bu yüzden iş yükünün çokluğu ve tüm bunlara karşılık ücretlerin tatminkar olmaması bu alanda çalışmaya başlayanları yıldırان temel faktörler olarak görülüyor. Bu zorluklara rağmen sektöre giriş yapanlar elbette var ve bu kişilerin amacı genellikle kısa süreli gelir elde etmek oluyor. Evlenene kadar çalışmayı düşünen genç kızlar, askere kadar ya da öğrencilik süresince çalışıp para kazanmayı amaçlayan genç erkekler için sektör cazip geliyor. Sonuç olarak sektöre giren çalışanlar hızlı bir biçimde sektörden çıkıyor ve kalıcılık sağlanamıyor.

İşgücü pazarındaki arzın çokluğu, işverenleri devir oranını azaltmaya yönelik adımlar atmaktan alıkoyuyor. Giden elemanın yerine nasıl olsa yenisi bir şekilde bulunabiliyor çünkü çoğu mağaza pozisyonu için nitelikli adaylara ihtiyaç duyulmuyor. Ancak yüksek oranlardaki çalışan devri, aslında fark edilmeyen maliyetleri artıran önemli bir sorun. Yeni eleman arama, adaylarla görüşme, işe aldıktan sonra yeni gelenin eğitimi ve işe adaptasyonu için harcanan zaman firma için iş gücü kaybı anlamına geliyor. Özellikle bu kayıp, süreci yürüten mağaza yöneticisi için gerçekleşiyor. Yönetici ana işine odaklanacağı yerde yeni eleman arama ya da onu yetiştirme ile zaman harcıyor. Devir oranı yüksek olduğunda yeni gelenin kalıcı olmadığını bildiği için yönetici bu sürece yeterince emek harcamıyor. Sonuç olarak uygun adaylar işe alınmıyor ya da alınsa bile onların işe adaptasyonu ya da gelişimi için kaynak ayrılmadığı için kişinin kalıcılığı sağlanamıyor. Sürekli tekrar eden bu durum kendi içinde bir kısır döngü yaratıyor.

Devir oranının yüksekliği dolaylı bir işgücü kaybına yol açmasının yanı sıra müşteri deneyimini de olumsuz yönde etkiliyor. Yeni gelen çalışanın adaptasyon süresi boyunca ürünlere ya da prosedürlere hakim olamaması müşterinin kötü bir deneyim yaşamasına yol açıyor. Bu durumun ciro üzerinde doğrudan etkisi olduğunu söylemek zor olsa da, çalışan gücündeki bu kaybın aslında firmanın daha fazla gelir elde edebileceken daha az ile yetinmesine yol açtığını söylemek mümkün.

Sektörün dinamikleri gereği mağaza çalışanlarındaki devir oranının yüksekliği, üstesinden gelmesi zor bir sorun olarak algılanıyor. Ancak işe alım sürecini güçlendirerek bu sorunu orta vadede aşmak mümkün. Bunun için adayların beklentilerini anlamak, süreçleri buna uygun hale getirmek, bunun etkili bir biçimde iletişimini yapmak ve adayları değerlendirirken devir oranı üzerinde etkili, bireysel özellikleri referans alan, kanıtlara dayalı bir işe alım süreci kurmak yeterli. Bu adımlarla çalışan devir oranı yönetilebilir seviyelere indirebiliyor.

Adayların Beklentilerini Anlamak ve İletişim

Devir oranı üzerinde etkili unsurların başında bireyin beklentilerinin firmanın kültürüne uygunluğu geliyor. İşten ayrılmaların önemli bir kısmı firmanın adayın beklentilerini karşılayamaması nedeniyle gerçekleşiyor. Aday belirli beklentilerle firmaya başvuruyor ve işe alım sürecindeki deneyimi doğrultusunda firmanın bu beklentileri karşılayıp karşılayamayacağı hakkında bir kanaat oluşturuyor. Olumlu yönde bir kanaat oluşturup işe girmeye karar verdikten sonra, işbaşında yaşadığı deneyimlere bakarak kararını sorguluyor ve eğer firmanın beklentilerini karşılamayacağına inanırsa işten ayrılma kararı veriyor. Bu nedenle firmaların istihdam etmek istedikleri kişilerden oluşan hedef kitlenin beklentilerini doğru bir biçimde anlaması, süreçlerini buna göre yapılandırması ve bunun etkili bir biçimde iletişimini yapması önem kazanıyor.

Son dönemde devir oranlarının geçmişe kıyasla çok daha yüksek olmasının temelinde yatan unsurların başında firmaların kurum kültürlerinin yeni neslin beklentilerini karşılayamaması geliyor. Yeni nesil işgücünün işverenden beklentileri, bir önceki nesle göre son derece farklı. Bu nesil öncelikle yaptıkları işin kendileri için anlamlı olmasını arzu ediyor ve



çalıştıkları firmanın buna uyum sağlamasını bekliyor. Ayrıca çalıştıkları firmanın insana değer veren uygulamalara sahip olmasını talep ediyor. Perakende sektörünün mevcut çalışma koşullarının bu beklentileri tam olarak karşılayabildiğini söylemek güç. Bu nedenle eski iş yapma tarzlarını koruyarak yeni nesil işgücünün beklentilerini karşılamak ve onların işte kalıcı olmalarını sağlamak kolay değil.

Yeni neslin beklentilerini anlamak ve bunları olabildiğince karşılamak, hem nitelikli adaylar yaratmak ve firmayı onlar için çekici kılmak adına hem de bu kişileri işte kalıcı kılmak adına önemli bir konu. Ancak bu tek başına yeterli değil. Her şeyden önce firmanın aday kitlesinin beklentilerini karşılayabilecek özelliklere sahip olduğu konusunda onları ikna etmesi gerekiyor. Bunun için yapılması gerekenlerin başında ise, hedef kitlenin beklentilerini karşılayacak türde uygulamaların firmada var olduğuyla ilgili, onların yoğun olarak kullandığı sosyal medyada onlarla iletişim kurmak geliyor.

İşe alım süreci tek başına adayların beklentilerine yönelik algının yönetilmesinde önemli bir etkiye sahip. Örneğin; eğer adayın beklentisi adil bir işveren ise, firmanın işe alım sürecindeki politika ve uygulamalarının aday tarafından adil olarak algılanması, adayın firma hakkındaki algılamalarını ve işi kabul etmeye ilişkin istekliliğini olumlu yönde etkiliyor. Buna ek olarak, adaylar işe alım sürecinde firmanın politikaları ve uygulamalarıyla ilgili edindikleri bilgileri, firmanın çalışma koşullarına ilişkin fikir geliştirmek için kullanıyor. Başka deyişle adaylar, firma hakkında net bir bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında, işe alım sürecinde edindikleri bilgiler ve yaptıkları gözlemler doğrultusunda varsayımlar oluşturuyor. Buna göre adaylar, firmanın insan odaklı olup olmadığını süreçte onlara aktarılan bilgilere ve daha önemlisi onlara yönelik sergilenen tavır ve tutumlara bakarak değerlendiriyor.

Etkili bir iletişimle, kurum kültürünü, temel değerlerini ve hedeflerini daha iyi anlayan ve görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğini anlayan bireyler, işe girdikten sonra zamanla kendilerini ailenin bir parçası olarak görüp daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştiriyor.

İşe Alım Sürecini Kanıtlara Dayalı Hale Getirmek

Devir oranı üzerinde etkili bir başka temel unsur ise bireyin özelliklerinin işe uygunluğu. Kişilerin mesleğe karşı tutumları ve belirli kişilik özellikleri işten ayrılmalara ya da kalıcı olmaları üzerinde son derece önemli değişkenler.

Bu değişkenler içerisinde en önemlisi kişinin perakendeciliğe karşı tutumu. Sektörde başarılı olan ve kalıcılığı yüksek olan kişilerin temel özellikleri incelendiğinde, bu kişilerin ortak noktalarının perakendeciliği meslek olarak benimsemeleri ve bu alanda kariyer yapma isteklerinin yüksek olduğu ortaya çıkıyor. Benzer şekilde belirli kişilik özellikleri de kişinin işte kalıcı olmasını sağlama konusunda etkili olabiliyor. Örneğin sorumluluk bilinci yüksek olan kişilerin kendi isteğiyle işten ayrılması, düşük olanlara kıyasla daha düşük bir olasılık. Ya da dürtü kontrolü düşük kişiler fevri davranışlar sergilemeye yatkın doğaları nedeniyle çok daha kolay işten ayrılabilirler.

Perakende sektöründe, sektörün ya da yapılan işin doğası gereği, diğer sektörlerde öne çıkan kişilik özelliklerinden farklı özellikler kişinin kalıcılığını sağlama konusunda öne çıkabiliyor. Bunların başında değişime uyum, sonuç odaklılık ve işbirliğine yatkınlık geliyor. Buna göre iş ortamındaki her tür değişiklik ya da değişkenliğe kolayca adapte olabilen, zorluklar karşısında pes etmeyen, başkasının söylemesine gerek olmadan çalışan ve sonuca ulaşmak isteyen, kendisinden farklı özelliklere sahip olsa da başkalarıyla uyumlu çalışabilen kişiler bu özelliklere sahip olmayanlara kıyasla daha uzun süre perakende alanında çalışmaya devam ediyor.

Her firmanın iş yapma tarzı ve kültürü birbirinden farklı olduğu için işten ayrılmayı tetikleyen kişisel özellikler farklılık gösterebiliyor. Örneğin yazılı kültürün gelişmemiş olduğu ya da kural ve prosedürlerin net olarak belirli olmadığı bir perakende firmasında, değişime uyum kişinin kalıcılığını sağlama konusunda çok daha önemli bir özellik olarak öne çıkıyor. Kurum kültürü, kişinin işte kalıcılığını sağlamada olumlu etkilere sahip olabilecek özelliklerin olumsuz yönde etkili olmasına neden olabiliyor. Örneğin çalışanlarının gelişimi için aktif bir çaba sarf etmeyen bir perakende firmasında,

öğrenmeye açıklığı yüksek olan kişiler çok daha kısa sürede işten ayrılabilir. Bu tür bir çalışma ortamı, normalde kişinin kalıcılığını sağlamada son derece etkili olan mesleğe karşı tutumun, kişinin işten ayrılmasını kolaylaştırmasına yol açıyor. Öğrenmeye açık ve perakendeciliği kendilerine meslek seçmiş kişiler, işe başladıklarında çalıştıkları mağazada perakendeye dair bir şey öğrenemeyeceklerini ve bu işin kariyerlerine bir katkı sağlamayacağını düşündüklerinde işten kısa sürede ayrılıyor.

Kişilerin mesleğe karşı tutumlarının ve kişilik özelliklerinin işte kalıcı olmaları üzerindeki önemli etkisi dikkate alındığında, devir oranını azaltmak için öncelikle işe alım sürecini kanıtlara dayalı hale getirerek güçlendirmek önem kazanıyor. Eğer işe alım sürecinde işten ayrılma olasılığı yüksek adaylar doğru tespit edilirse, devir oranı buna bağlı olarak azalıyor.

Perakende sektöründe işe alım sürecinde yaygın olarak kullanılan yöntem mülakat. Genellikle mağaza yöneticisinin ya da eğer varsa öncesinde mağazadaki İK yetkilisinin gerçekleştirdiği mülakat sonucuna göre kişilerin işe alım kararı veriliyor. Mülakat, aslında bilimsel bir veri toplama yöntemi. Mülakat yapanın yapması gereken şey öğrenmek istediği konular hakkında adaya doğru sorular sormak ve karar vermesi için yeterli miktar ve kalitede veriye ulaşmak. Dolayısıyla mülakat yapan kişinin yaygın kanaatin aksine "insan sarrafı" olması gerekmiyor.

Araştırmalar, adaya sorulan soruların önceden belirlenmediği ya da soruların mülakatın akışına bırakıldığı mülakatların güvenilir sonuçlar vermediğini ortaya koyuyor. Bu nedenle işe alım sürecini güçlendirmek adına yapılması gerekenlerin başında mülakat sürecinin yapılandırılması, mülakatlarda adaylara sorulacak soruların ve değerlendirme kriterlerinin önceden belirlenmesi ve her mülakat yapan kişinin aynı formatta değerlendirme yapmasının sağlanması gerekiyor.

Ne kadar etkili kullanılırsa kullanılsın mülakat, aday hakkında ihtiyaç duyulan tüm bilgileri elde etmeyi sağlayan bir yöntem değil. En fazla yarım saatlik bir mülakatta aday hakkında bilinmesi gereken şeylerin önemli bir kısmı çoğunlukla öğrenilememiş oluyor. Bu durumda karar verici, boşlukları farkında olarak ya da olmayarak varsayımlarıyla yani sezgileriyle tamamlıyor. Sonuç olarak sıklıkla aday hakkında yanlış ve hatalı kararlar veriliyor. Bunun önüne geçmenin yolu aday hakkında çok farklı kaynaktan veri elde etmekten geçiyor. Veri kaynaklarını artırmanın en etkili yöntemi ise, süreçte psikolojik değerlendirme araçlarından yararlanmak. Örneğin kişilik envanteri kullanmak, en fazla yarım saat süren bir mülakatta aday hakkında elde edilebilecek verilerden çok daha fazlasının objektif bir biçimde elde edilmesini sağlıyor.

Perakendede devir oranını azaltmaya yönelik işe alım sürecinin güçlendirilmesi için yapılması gereken şeylerin başında firmanın kendi dinamikleri doğrultusunda bir model oluşturmak geliyor. Başka deyişle, genel geçer kişilik özelliklerine odaklanmak yerine, işten kısa sürede ayrılanları işte kalıcı olanlardan ayırt eden özellikleri belirlemek ve işe alım sürecinde gerek mülakat gerekse kişilik envanteri kullanarak bu özelliklere odaklanmak gerekiyor. Bu şekilde oluşturulacak ideal profiller sayesinde, işten ayrılma niyeti yüksek adaylar baştan belirlenebiliyor ve devir oranında anlamlı azalmalar sağlanabiliyor.

Son Söz

Yüksek devir oranlarıyla başa çıkma konusunda yapılabilecek en kötü şey, bunun nedenlerini adayların özelliklerine ya da çevre koşullarına bağlamak ve bunların önüne geçilemeyeceğini düşünmek olsa gerek. Adayların beklentilerini doğru analiz eden, bunları karşılamak için çaba gösteren ve işe alım sürecini verilere dayalı hale getiren perakende firmaları bu sorunla başa çıkabiliyor. Bunları yapmayanlar ise yönetemeyecekleri düzeyde çalışan giriş ve çıkışlarıyla karşı karşıya kalmaya devam etmek zorunda. Elbette devir oranlarını yönetmek için işe alım süreçlerini güçlendirmek tek başına yeterli bir çözüm değil. Eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarının etkili bir biçimde kullanımı ve bu fonksiyonların bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması çalışan devir oranlarını daha yönetilebilir kılacaktır.