

İnsan Kaynakları Uygulama Kitabı

Sahada işleyen yöntemler, kayıt düzeni ve karar anları

Arzu Karaer

İnsan Kaynakları Yönetim Danışmanı

Künye

Eser	İnsan Kaynakları Uygulama Kitabı — Sahada işleyen yöntemler, kayıt düzeni ve karar anları
Yazar	Arzu Karaer · İnsan Kaynakları Yönetim Danışmanı
Sürüm	1.0 · 2026
Kapsam	21 bölüm · işe alımdan ayrılığa, bordrodan yedeklemeye insan kaynakları uygulaması
Kullanım	Kişisel çalışma ve kurum içi eğitim içindir; çoğaltma ve dağıtım yazarın iznine bağlıdır.

Okumadan önce. Bu kitap bilgilendirme amaçlıdır; hukuki, mali veya tıbbi danışmanlık yerine geçmez. Mevzuata bağlı tutar, oran ve süreler bilinçli olarak yazılmamıştır — bunlar yıl içinde değişir ve metni eskitir. Bunun yerine yöntem, hesap sırası ve kontrol listesi verilir; uygulama öncesinde yürürlükteki mevzuat ile mali müşavir ve hukuk biriminden teyit alınmalıdır. Kitaptaki vakalar isimlidir ve gerçek olaylardan birleştirilerek kurulmuştur.

Nasıl okunur. Her bölüm tek başına anlamlıdır; baştan sona okumak zorunlu değildir. Bölüm içindeki **İK Sırrı** kutuları, çoğu uygulamacının atladığı ayrıntıyı; **Dikkat** kutuları geri dönüşü pahalı hataları; **Hemen Uygula** kutuları ise o gün başlatılabilecek tek işi gösterir.

İçindekiler

GİRİŞ

—	Bu Kitap Nasıl Kullanılır	4
---	---------------------------	---

BÖLÜMLER

01	İşten Ayrılmayı Önleme	9
02	İşten Ayrılma Sinyalleri	19
03	Bordro	29
04	İşyeri Bağlılığı	39
05	İşe Alma	48
06	İşten Çıkarma	57
07	Toplu Çalışma ve Saha Yönetimi	66
08	Mavi Yaka İçin Öneriler	76
09	Beyaz Yaka İçin Öneriler	86
10	Ekipler İçin Öneriler	95
11	Muhasebe ve Finans Ekipleri	104
12	Satış, Pazarlama ve Reklam Ekipleri	113
13	Tasarım ve Kreatif Ekipler	122
14	Üretim ve Kalite Ekipleri	131
15	Performans Yönetimi	140
16	Ücret, Yan Haklar ve Ödüllendirme	149
17	İşe Uyum ve İlk 90 Gün	158
18	İş Hukuku ve Kişisel Veri Dosyaları	167
19	İç İletişim ve Zor Konuşmalar	176
20	Yetenek Gelişimi, Kariyer ve Yedekleme	185

BÖLÜM 01

İşten Ayrılmayı Önleme

Çalışan kaybını istifa mektubu gelmeden durduran saha yöntemleri

Seviye: Orta – İleri **Okuma süresi:** 35–45 dakika **Kazanım:** Riskli çalışanı önceden görüp elde tutma

Neden çoğu elde tutma çalışması geç kalır?

İstifa mektubu bir başlangıç değil, bitıştır. Karar ortalama olarak mektuptan haftalar önce verilir; siz mektubu gördüğünüzde kişiyi değil, sadece çıkış tarihini yönetiyorsunuzdur.

Elde tutma çalışmalarının büyük bölümü yanlış anda başlar. Şirket, ayrılma sayıları yükseldiğinde harekete geçer; oysa sayının yükseldiği ay, kararların verildiği ay değildir. Saha gözlemi nettir: çalışan önce içinden vazgeçer, sonra piyasaya bakar, sonra görüşmeye gider, en sonunda mektubu yazar. İnsan kaynaklarının bu zincirin hangi halkasına dokunduğu, elde tutma başarısını belirler.

Ayrılma kararının dört aşaması

Aşama	Çalışanda görünen	İK'nın elindeki hareket alanı
1. Kırılma anı	Tek bir olay: reddedilen izin, verilmeyen terfi, yeni yöneticiyle ilk çatışma	Yüksek – olay tazeyken telafi edilebilir
2. Sessiz mesafe	Gönüllü işlere talip olmama, toplantıda susma, mesaiye "hayır"	Orta – konuşmayla geri dönüş mümkün
3. Piyasaya bakma	Öz geçmiş güncelleme, izin günlerinin parça parça kullanımı	Düşük – artık rakip teklifle yarışıyorsunuz
4. Karar ve mektup	Resmî bildirim, ihbar süresi	Çok düşük – çoğu vaka geri dönmez

SIRRI BURADA

Elde tutma bütçenizin tamamını 3. ve 4. aşamaya harcarsanız, en pahalı ve en düşük getirili noktada oynuyorsunuz demektir. Aynı bütçenin 1. ve 2. aşamaya kaydırılması, çoğu şirkette kişi başına maliyeti düşürürken kalma oranını yükseltir. Kural: **para, karar verilmeden önce harcanırsa ucuz; verildikten sonra harcanırsa pahalıdır.**

"Bizde ücret sorunu var" cümlesinin arkası

Ayrılma nedeni olarak en sık ücret söylenir; çünkü ücret söylemek güvenlidir, yönetici eleştirmek değildir. Ücret gerçekten neden olduğunda örüntü şudur: aynı departmanda, aynı kıdemde, benzer performansta

birden çok kişi kısa aralıklarla çıkar. Neden ücret olmadığında örüntü tek bir yöneticinin ekibinde toplanır. İlk soru bu yüzden "ne kadar ödüyoruz" değil, "**kimin ekibinden çıkıyorlar**" olmalıdır.

NOT

Bir sonraki bölümde ekip bazlı ayrılma haritasının nasıl çıkarıldığını ve ücret sıkışmasının nasıl hesaplandığını göreceksiniz. Bu iki ölçüm, çoğu şirkette hiç yapılmadığı için sorun yanlış yerde aranır.

Gerçek maliyeti hesaplamadan bütçe alamazsınız

Elde tutma bütçesi istemenin en hızlı yolu, bir kişinin ayrılmasının şirkete ne kadara mal olduğunu tek sayfada göstermektir. Aşağıdaki kalemler faturaya yansımaz; bu yüzden görünmezdir ve bu yüzden ciddiye alınmaz.

Ayrılma maliyeti kalemleri

Kalem	Nasıl hesaplanır	Genelde unutulunan yön
Boşta kalan pozisyon	Boş gün sayısı × günlük katkı	Ekibin üzerine binen fazla mesai
İşe alım	İlan, danışmanlık, mülakat saatleri	Yöneticinin mülakatta geçirdiği saat
Uyum ve eğitim	Eğitmen saati + eğitim materyali	Yeni kişinin ilk aylardaki düşük verimi
Verim eğrisi	Tam verime ulaşma süresi × fark	Rolün karmaşıklığına göre değişir
Bilgi kaybı	Devredilemeyen müşteri/proje bilgisi	Ayrılan kişinin ilişki ağı
Bulaşma etkisi	Aynı ekipten takip eden çıkışlar	En pahalı ve en çok göz ardı edilen kalem

TEK SAYFALIK MALİYET FORMÜLÜ

Toplam kayıp = (Boş gün × Günlük katkı) + İşe alım gideri + (Uyum süresi × Verim farkı) + Devredilemeyen bilgi tahmini Sayıları kendi verinizle doldurun. Elinizde veri yoksa muhasebe ve ilgili yöneticiyle birlikte bir aralık belirleyin ve "**tahmin**" etiketiyle sunun. Uydurulmuş kesin rakam, ilk itirazda tüm sunumu düşürür.

Sunumda işe yarayan çerçeve

Yönetime "devir hızımız yüzde şu kadar" demek genelde tepki üretmez; çünkü yüzde soyuttur. Bunun yerine üç cümlelik çerçeve kullanın:

1. Bu yıl **kaç kişi** ayrıldı ve bunların **kaçı geri istediğimiz kişilerdi**.
2. Bu kayıpların yerine koyma maliyeti toplamda **kaç aylık ücret bütçesine** denk geliyor.
3. Aynı paranın **yüzde onu** önleyici tarafa aktarılsa hangi üç işlem yapılabilirdi.

DİKKAT

Devir hızını tek bir sayı olarak sunmak, sorunu gizler. Gönüllü ayrılma ile gönüllü olmayan ayrılmayı (fesih, sözleşme bitişi, emeklilik) mutlaka ayırın. Toplam sayı düşük görünürken, kritik rollerdeki gönüllü kayıp tehlikeli seviyede olabilir.

Kimin gittiğini değil, kimin yanından gittiğini ölçün

Çoğu şirkette devir hızı şirket ve departman kırılımında raporlanır. Bu kırılım, sorunun kaynağını gizler; çünkü bir departmanın içinde birbirinden çok farklı yöneticiler vardır. Ölçümü **yönetici kırılımına** indirdiğinizde tablo genellikle şaşırtıcı biçimde yoğunlaşır.

Yönetici bazlı ayrılma haritası

Her yönetici için son on iki ayda şu dört sayıyı çıkarın:

- Ekipteki ortalama kişi sayısı
- Gönüllü ayrılan kişi sayısı
- Bunlardan kaçının ilk bir yılını doldurmadığı
- İç transfer talebi (başka ekibe geçmek isteyen) sayısı

Dördüncü sayı en az bilinen ve en güçlü göstergedir. Şirketten çıkmayan ama **aynı şirkette başka bir ekibe kaçmak isteyen** kişilerin yoğunlaştığı yönetici, bir sonraki dönemin ayrılma kaynağıdır. Bu talepler çoğu zaman kayıt altına bile alınmaz; alınmadığı için de ölçülmez.

SESSİZ GÖSTERGE: İÇ TRANSFER TALEBİ

İç transfer talebi, istifadan farklı olarak risksizdir; çalışan şirketten kopmayı göze almadan rahatsızlığını ifade eder. Bu yüzden istifadan **daha erken** ve **daha dürüst** bir sinyaldir. Talepleri anonim biçimde yönetici kırılımında biriktirin; üç talebi geçen yönetici için gözlem başlatın.

Küçük ekiplerde yüzde kullanmayın

On kişilik bir ekipte iki kişinin ayrılması yüzde yirmi devir hızıdır; bu sayı yönetime sunulduğunda paniğe yol açar, oysa iki kişinin biri emekli olmuş olabilir. Küçük ekiplerde yüzde yerine **kişi sayısı ve ayrılma nedeni** ile konuşun. Yüzdeyi yalnızca elli kişiden büyük gruplarda kullanın.

Ekip büyüklüğü	Doğru ölçüm dili	Kaçınılması gereken
1–15 kişi	Kişi sayısı + neden + rolün kritikliği	Yüzde, sıralama, kıyas tablosu
16–50 kişi	Kişi sayısı + on iki aylık eğilim	Aylık dalgalanma üzerinden yorum
50+ kişi	Yüzde + kırılım + karşılaştırma	Tek bir toplam sayı ile yorum

NOT

Ölçüm sıklığı önemlidir. Aylık bakılan devir hızı gürültü üretir; üç aylık kayan ortalama, mevsimsel dalgalanmayı bastırır ve gerçek eğilimi gösterir.

Kalış görüşmesi: en ucuz, en az kullanılan araç

Çıkış görüşmesi geçmiş anlatır; kalış görüşmesi geleceği değiştirir. Kalış görüşmesi, hâlâ çalışan biriyle yapılan, otuz dakikalık, yapılandırılmış ve performans konuşmasından **ayrı** bir görüşmedir. Performans konuşmasına eklendiğinde etkisini kaybeder; çünkü çalışan not verilecek bir ortamda dürüst konuşmaz.

Ne zaman yapılır

- İşe girişin 4. ayında (uyum penceresi kapanırken)
- İşe girişin 11. ayında (yıl dönümü kararından önce)
- Terfi veya yönetici değişiminden 2 ay sonra
- Büyük bir proje bittikten sonraki 3 hafta içinde
- Kritik rollerde yılda en az bir kez, takvime bağlı

Yedi soruluk görüşme kalıbı

1. İşe geldiğin bir günde seni en çok ne yoruyor?
2. Son üç ayda hangi anda "bu iş bana göre" dedin?
3. Bir şeyi tek bir imzayla değiştirebilseydin ne olurdu?
4. Sende olan ama burada kullanmadığın bir yeteneğin var mı?
5. Bir arkadaşın seni işe çağırırsa, seni burada tutan ne olurdu?
6. Önümüzdeki bir yıl için senden ne beklediğimizi biliyor musun?
7. Bu konuşmada söylemediğin ama söylemek istediğin bir şey var mı?

BEŞİNCİ SORUNUN GÜCÜ

Beşinci soru, "gider misin" sorusunun yerine geçer. Doğrudan "ayrılmayı düşünüyor musun" diye sorduğunuzda savunma tepkisi alırsınız; hayali bir teklif üzerinden sorduğunuzda kişi kendi kalma nedenlerini kendisi sayar. Bu cevaplar, o kişiye özel elde tutma planının ham maddesidir.

KALIŞ KARTI

Her görüşme sonunda tek satırlık kayıt tutun: **kalma nedeni, ayrılma riski (düşük/orta/yüksek), altı ay içinde yapılacak tek somut hareket, sorumlu yönetici**. Kart tutulmazsa görüşme yalnızca hoş bir sohbet olarak kalır ve altı ay sonra kimse ne konuşulduğunu hatırlamaz.

DİKKAT

Kalış görüşmesinde verilemeyecek söz verilmez. "Bakarız", "sanırım olur" gibi ifadeler, altı ay sonra kırılma anına dönüşür. Yapılamayacak bir talebe verilecek doğru cevap şudur: "Bunu bu yıl yapamıyoruz, nedeni şu; bunun yerine şunu yapabilirim."

Ücret sıkışması: sessiz çıkış üreticisi

Ücret sıkışması, yeni işe alınanların ücretinin piyasaya göre belirlenmesi, mevcut çalışanların ücretinin ise geçmiş zamlar üzerinden ilerlemesi sonucunda kıdemli ile yeni gelen arasındaki farkın erimesidir. Türkiye'de yüksek enflasyon ve asgari ücret ayarlamaları bu erimeyi hızlandırır; ustabaşı ile yeni gelen operatör arasındaki fark birkaç yılda kapanabilir.

Sıkışmayı ölçen basit tablo

Ölçüm	Nasıl bakılır	Kırmızı çizgi
Kademe farkı	Bir üst kademenin ortalaması ÷ alt kademenin ortalaması	Farkın anlamlı biçimde daralması
Kıdem primi	Aynı roldeki 5+ yıl ile 1 yıl arasındaki fark	Farkın kaybolması
Yeni giren etkisi	Son 6 ayda alınanların ücreti ile mevcutların ortalaması	Yeninin mevcudu geçmesi

Bu üç ölçüm, ücret bütçesi görüşmesinde en güçlü kozdur; çünkü tartışmayı "zam istiyoruz" düzleminden çıkarıp **"yapının bozulduğu"** düzlemine taşır. Yönetim, adalet argümanına genel zam talebinden daha açıktır.

AZ BİLİNER AYRINTI

Ücret sıkışmasının en tehlikeli tarafı, en çok kıdemliyi değil, **bir üst kademedeki sorumluyu** vurmasıdır. Ekip liderinin ücreti ekibine yaklaştığında lider, sorumluluğu bırakıp saf uygulayıcı role dönmek ister; bu istek genelde istifa ile değil, **sorumluluktan sessizce çekilme** ile görünür. Ekip liderlerinizin sorumluluk almaktan kaçınmaya başladığı bir dönem varsa, ilk bakılacak yer ücret tablosudur.

Bütçe küçükken ne yapılır

- Bütçeyi eşit dağıtmak yerine kritik rollerde yoğunlaştırın; herkese az vermek kimseyi tutmaz.
- Kademe aralıklarını yeniden tanımlayın; bazen sorun tutar değil, kademe sayısının azlığıdır.
- Nakit dışı ama gerçek maliyeti düşük kalemleri devreye alın: izin esnekliği, vardiya tercih önceliği, eğitim bütçesi, unvan netliği.
- Zam takvimini öngörülebilir kılın. Belirsiz takvim, düşük zamdan daha fazla huzursuzluk üretir.

NOT

Nakit dışı hakların işe yaraması için **seçilebilir** olması gerekir. Herkese aynı biçimde verilen yan hak, kısa sürede hak edilmiş bir zemine dönüşür ve elde tutma etkisi kaybolur.

Risk pencereleri: ayrılmaların toplandığı anlar

Ayrılmalar yılın içine eşit dağılmaz; belirli anların çevresinde kümelenir. Bu anları takvime yazmak, elde tutmayı duygusal bir konudan operasyonel bir işe dönüştürür.

Risk penceresi	Neden riskli	Önleyici hareket
İlk 15 gün	Beklenti ile gerçek arasındaki fark	Birinci gün ve ikinci hafta yapılandırılmış görüşme
90. gün	Uyum bitti, gerçek iş başladı	Yönetici ile 90 dakikalık değerlendirme
11–13. ay	Yıl dönümü muhasebesi	Kalış görüşmesi + kariyer konuşması
Terfi sonrası 6 ay	Terfi eden değil, terfi edemeyen kaybedilir	Terfi edemeyenlere ayrı geri bildirim
Yönetici değişimi + 3 ay	Yeni yönetici ile uyumsuzluk	Yeni yöneticiye ekip devir görüşmesi
Büyük proje bitişi	Boşluk ve tükenme	Yeni hedef ve kısa dinlenme
Ücret duyurusu + 4 hafta	Karşılaştırma dönemi	Duyuru öncesi bireysel açıklama

TERFİ KARARININ GERÇEK MALİYETİ

Bir terfi kararı verdiğinizde bir kişiyi mutlu edersiniz; aynı pozisyona aday olan diğerleri için ise sessiz bir kırılma anı yaratırsınız. Kaybın büyük bölümü terfi edenden değil, **terfi edemeyenden** gelir. Terfi duyurusundan önceki 48 saat içinde aday olan herkesle tek tek konuşulması, bu kaybı belirgin biçimde azaltır. Konuşmada üç şey söylenir: karar, gerekçesi, kişinin bir sonraki fırsat için yapması gereken somut iki şey.

TAKVİME BAĞLAMA

Bu tabloyu insan kaynakları takviminize yerleştirin. Her ay başında sistem şu listeyi üretmelidir: bu ay 90. gününü dolduranlar, bu ay yıl dönümü gelenler, son üç ayda yöneticisi değişenler, son bir ayda terfi başvurusu reddedilenler. Liste yoksa pencereler kaçar.

Karşı teklif: ne zaman evet, ne zaman hayır

İstifa eden bir çalışanı ücret artışıyla tutmak, kısa vadede rahatlatıcı, uzun vadede risklidir. Karşı teklif kabul eden çalışanların önemli bir bölümü belirli bir süre sonra yine ayrılır; çünkü ayrılma nedeni çoğunlukla ücret değildir ve ücret artışı asıl nedeni gidermez. Buna karşılık her karşı teklif yanlıştır da değildir.

Karar tablosu

Durum	Karar	Gerekçe
Ücret dışı bir sorun dile getirildi	Hayır	Artış sorunu çözmez, sadece erteler
Rol kritik, devir süresi uzun, yerine koyma yok	Şartlı evet	Yalnızca devir planı için süre satın alınır
İç adalet bozulacak (aynı işi yapan diğerleri)	Hayır	Kazanılan bir kişi, kaybedilen üç kişi
Ücret ölçümle kanıtlanmış biçimde piyasanın altında	Evet	Sorun gerçekten ücret; ayrıca yapıyı düzeltin
Kişi daha önce de teklifle geri döndü	Hayır	Pazarlık alışkanlığı dönüşmüş olur

EN SIK YAPILAN HATA

Karşı teklifin yalnızca istifa edene verilmesi, ekibe şu mesajı verir: "Zam almak için istifa etmek gerekiyor." Bu mesaj bir kez yerleştiğinde bir sonraki çeyrekte birden fazla istifa dilekçesi görürsünüz. Karşı teklif verilecekse gerekçe yapısal olmalı ve aynı gerekçe aynı durumdaki herkese uygulanmalıdır.

Ayrılmayı kabul etmek de bir strateji

Her ayrılma önlenmemelidir. Performansı düşük, ekibi yoran veya rolün gerektirdiği yönde gelişmeyen bir çalışanın ayrılması şirket için kazançtır. Elde tutma çalışmasının ilk adımı, kimin tutulacağına karar vermektir.

- **Tutulacaklar:** kritik bilgi taşıyanlar, yerine koyması zor olanlar, ekibin verimini yükseltenler.
- **Nötr olanlar:** yerine koyulabilir, ayrılması işleyişi bozmaz.
- **Ayrılması kazanç olanlar:** tekrarlanan performans sorunları, ekip iklimini bozan davranışlar.

NOT

Bu ayrımı yazılı yapmak zordur ve dikkat ister; kayıt altına alınırken ayrımcılık üretmeyecek, yalnızca role ve ölçülebilir katkıya dayanan ifadeler kullanılmalıdır. Kişilik yorumu değil, **davranış ve sonuç** yazılır.

Yönetici konuşma senaryoları

Elde tutmanın yüzde sekseni İK odasında değil, yöneticinin ekibiyle yaptığı sıradan konuşmalarda gerçekleşir. Aşağıdaki kalıplar, yöneticiye verilecek en pratik eğitim malzemesidir.

Senaryo 1 — Sessizleşen çalışan

Yanlış açılış: "Son zamanlarda bir sorun mu var?" Doğru açılış: "Son iki toplantıda az konuştuğunu fark ettim. Fikrini merak ediyorum, bir şey mi değişti?"

Fark, gözlemin somut olmasıdır. Genel soru genel cevap alır; somut gözlem somut cevap getirir.

Senaryo 2 — Zam talebi geldi, bütçe yok

"Bu yıl bu tutarı veremiyorum, nedeni şu. Sana söz veremeyeceğim şeyi söylemek istemiyorum. Verebileceğim üç şey var: şu eğitimi bütçelendiririm, şu projede seni sorumlu yaparım, ücret gözden geçirmesinde ilk sırada olacaksın ve tarihi şudur."

Senaryo 3 — Rakip teklif getirdi

"Teklifi paylaştığın için teşekkür ederim; bu güven işareti. Kararını etkilemek için hemen bir sayı söylemeyeceğim. Önce şunu anlamak istiyorum: teklifin hangi kısmı seni buradan daha iyi görünmesine yol açıyor?"

NEDEN HEMEN SAYI SÖYLENMEZ

İlk otuz saniyede sayı söyleyen yönetici, konuşmayı pazarlığa çevirir ve pazarlıkta rakip her zaman daha esnektir. Sayı yerine **nedene** girildiğinde vakaların önemli bir bölümünde asıl nedenin ücret olmadığı ortaya çıkar; bu durumda çözüm daha ucuz ve daha kalıcıdır.

Senaryo 4 — Kararını vermiş çalışan

"Kararına saygı duyuyorum. Seni ikna etmeye çalışmayacağım. İki isteğim var: devir planını birlikte yazalım ve altı ay sonra kahve içelim; nasıl gittiğini gerçekten merak ediyorum."

NEDEN ALTI AY SONRA

Ayrılmış çalışanla altı ay sonra yapılan görüşme iki kazanç sağlar: gerçek ayrılma nedeni bu görüşmede söylenir ve geri dönüş ihtimali açık kalır. Eski çalışanın geri dönüşü, işe alım maliyeti ve uyum süresi bakımından en ucuz alım kaynaklarından biridir.

Mavi yaka ve beyaz yaka: aynı ilaç işe yaramaz

Elde tutma programları çoğu zaman merkezden tek tip tasarlanır ve sahada karşılık bulmaz. Ayrılma nedenleri iki grupta farklı yerlerde toplanır.

Konu	Mavi yakada ağırlık	Beyaz yakada ağırlık
İlk tetikleyici	Vardiya düzeni, servis, yemek, ustabaşı ilişkisi	Yönetici ilişkisi, gelişim, anlam
Ücret hassasiyeti	Net tutar ve ödeme günü kesinliği	Toplam paket ve iç adalet
Bilgi ihtiyacı	Ne zaman, nerede, kiminle çalışacağım	Nereye gidiyorum, ne öğreneceğim
En etkili düzeltme	Öngörülebilirlik ve saygı	Gelişim yolu ve özerklik
İletişim kanalı	Yüz yüze, pano, vardiya başı beş dakika	Yazılı, birebir görüşme, kariyer planı

VARDİYA ÇİZELGESİNİN DUYURULMA ZAMANI

Mavi yakada en çok sessiz öfke üreten konulardan biri vardiya çizelgesinin geç duyurulmasıdır. Çizelgeyi haftalık yerine **iki hafta önceden** duyuran işletmelerde saha huzursuzluğu belirgin biçimde azalır; çünkü çalışan kendi özel hayatını planlayabilir hâle gelir. Bu değişikliğin nakit maliyeti neredeyse sıfırdır, planlama disiplini gerektirir.

Sahada işe yarayan küçük hareketler

- Vardiya başı beş dakikalık bilgilendirme; söylenti üretimini keser.
- Ödeme gününün kesinliği; bir gün gecikme, güvende haftalarca iz bırakır.
- Ustabaşı seçiminde teknik yeterliliğe ek olarak insan yönetimi ölçütü.
- Yeni gelene ilk gün için isim yazılı dolap, hazır kıyafet ve tanıtan bir kişi.
- Fazla mesai dağılımının şeffaf ve sıralı olması; keyfi dağıtım en hızlı güven kaybıdır.

NOT

Beyaz yakada aynı işlevi gören karşılıklar şunlardır: toplantı gündeminin önceden paylaşılması, karar gerekçelerinin açıklanması, projelerin nasıl seçildiğinin şeffaflığı ve gelişim bütçesinin nasıl dağıtıldığının bilinmesi.

Otuz günlük uygulama planı

Elde tutma bir kampanya değil, tekrar eden bir işletim düzenidir. Aşağıdaki plan, sıfırdan başlayan bir insan kaynakları birimi için ilk otuz günü tanımlar.

Hafta	Yapılacak	Çıktı
1. hafta	Son 12 ayın ayrılmalarını gönüllü/gönüllü olmayan ayrımıyla listeleyin	Temiz veri tablosu
1. hafta	Yönetici kırılımında ayrılma ve iç transfer talebi haritası	İsı haritası
2. hafta	Ayrılma maliyeti hesabı ve yönetime tek sayfalık sunum	Bütçe talebi
2. hafta	Kritik rollerin listesi ve yerine koyma zorluğu puanı	Risk listesi
3. hafta	Kritik rollerde kalış görüşmelerinin başlatılması	Kalış kartları
3. hafta	Ücret sıkışması ölçümü	Kademe tablosu
4. hafta	Risk pencerelerinin takvime bağlanması	Aylık uyarı listesi
4. hafta	Yöneticilere iki saatlik konuşma senaryosu eğitimi	Uygulama kılavuzu

Ay sonunda bakılacak beş sayı

1. Gönüllü ayrılma sayısı ve bunların kaçının kritik rolde olduğu
2. İlk 90 günde ayrılanların oranı

3. Yönetici başına ayrılma yoğunluğu
4. Açık pozisyonların ortalama doluluk süresi
5. Kalış görüşmesi yapılan kritik çalışan oranı

EN SIK DÜŞÜLEN TUZAK

Ölçüm başladıktan sonra ilk üç ayda sayıların iyileşmesini beklemeyin. Kalış görüşmeleri başladığında **kısa vadede** ayrılma bildirimi artabilir; çünkü zaten karar vermiş kişiler konuşma ortamı bulunca kararlarını daha erken açıklar. Bu, programın başarısızlığı değil, gizli riskin görünür hâle gelmesidir. Değerlendirmeyi altı ay üzerinden yapın.

BU BÖLÜMDEN ÇIKARILACAK TEK CÜMLE

Elde tutma, ayrılma anında yapılan pazarlık değil; kırılma anlarının önceden bilinmesi, takvime bağlanması ve yöneticiye somut cümlelerle öğretilmesidir.

YASAL UYARI

Bu belge uygulama rehberidir; hukuki danışmanlık yerine geçmez. Ücret, fesih ve kişisel veri konularında güncel mevzuat ve kurum içi hukuk birimi ile teyit yapılmalıdır.

Numune burada bitiyor.

Elinizdeki bu bölüm, kitabın 21 bölümünden biridir.

Tam kitap: 194 sayfa · 21 bölüm · işe alımdan ayrılığa, bordrodan yedeklemeye insan kaynakları uygulaması. İçindekiler bir önceki sayfada yer alıyor.

Kitapta tutar, oran ve süre yazılmaz — bunlar yıl içinde değişir ve metni eskitir. Bunun yerine yöntem, hesap sırası ve kontrol listesi verilir.

Tam kitap yakında satışa açılacak: arzununyolu.vercel.app/kitap