

YÖNETİM

"İŞ"TE 50+ GÜCÜ

176 CAPITAL 6/2024

İNSAN KAYNAKLARI

Küresel demografide kritik bir geçişin ortasındayız. Dünya nüfusu hızla yaşlanırken genç iş gücünün bir işte ortalama kalma süresi azalıyor. Bu tabloda bilgi ve deneyimin zirvesi olarak kabul edilen 50 yaş üstü çalışanlar öne çıkıyor. Son 5 yılda Doğu Otomotiv'de tüm çalışanlar içinde 50 yaş üstü çalışan oranındaki artış yüzde 100, Anadolu Grubu, Türk Henkel ve İpekyol'da yüzde 67, Sun Tekstil'de yüzde 60 arttı. Şirketler, deneyimiyle öne çıkan bu çalışanları hem daha çok motive etmek hem onların yarattığı değerden faydalanmak için artık farklı stratejilerle ilerliyor.

TUBA İLZE tilze@capital.com.tr

Araştırmalara göre tüm dünyada yaşlanan nüfus, iş gücü dinamiklerini temelden değiştiriyor. Geçmiş yıllarda istihdam pazarında ağırlık genç nüfustayken bugün hem nüfustaki yaşlanma hem deneyimin kazandırdığı değer ileri yaş gruplarının iş gücü piyasasındaki varlığını artırıyor. Rakamlar da bunun en net göstergesi. Türkiye İstatistik Kurumu verileriyle Türkiye'deki 65 yaş üstü nüfus son beş yılda yüzde 22,6 artışla 8 milyon 451 bin 669 kişiye ulaştı. Bu artışla birlikte yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki oranı da 2018'de yüzde 8,8 iken 2023'te yüzde 10,2'ye yükseldi. Bu oranın 2030'da yüzde 12,9, 2040'ta yüzde 16,3 ve 2060'ta yüzde 22,6'ya çıkması öngörülüyor.

Bugün G7 ülkelerinde ileri yaş grubundaki bireyler iş gücünün 4'te 1'inden fazlasını oluşturuyor. Japonya'da iş gücünün yüzde 40'ı 55 yaş üstü çalışanlardan meydana geliyor. Avrupa ve ABD'de de ileri yaş grubundaki çalışanların oranı yüzde 25 ila 30 arasında değişiyor. ABD'de çalışma yaşamına yönelik en son veriler, 50 yaş üstünün iş gücüne katılımında dikkat çekici artışlar olduğunu gösteriyor. Oranın 2000 yılının başında yüzde 67,3 ile zirveye ulaştıktan sonra düşüşe geçtiği ve 2008'deki büyük resesyona birlikte düşüşün hızlandığı görülüyor. Ancak son verilere göre bu oran yüzde 62,7 seviyesinde ve pandemi öncesi seviyelere dönmüş durumda. Uzmanlar da ileri yaştaki çalışanların iş gücüne katılım oranının

düşmesi beklenirken tam tersi bir tablonun oluştuğunu ifade ediyor. Hem artan yaşlı nüfus hem yeni nesil iş gücünün düşük çalışan bağlılığı nedeniyle deneyimiyle ön plana çıkan ileri yaş iş gücünün istihdam pazarında öne çıktığını belirtiyorlar. Kariyer.net'in yaptığı çalışmaya göre 1 yılını doldurmadan işinden ayrılanların oranı yüzde 52 gibi rekor bir düzeye ulaştı. Youthall'ın geçtiğimiz aylarda Capital için yaptığı ankete göre 2015 yılında 5 yıl ve üzeri çalışan oranını yüzde 48,1 olarak belirten İK temsilcileri, 2022 yılında bu oranın yüzde 38'e gerilediğini söylüyor. Bu oranlar da yeni nesil çalışanların bağlılığını sağlamanın kolay olmadığını gösteriyor.

ÖZEL DENEYİMLER TASARLANIYOR

Bu tabloda ileri yaştaki çalışanların deneyim ve becerileri giderek daha fazla işverenin dikkatini çekiyor. Michael Page Yetenek Trendleri Anketi'ne göre 50 yaş üzeri deneyime sahip çalışanlar iş birlikçi yönleri, çalışma azimleri, mentor olarak yeni nesillere deneyim aktarım potansiyelleriyle öne çıkıyor.

Son 5 yılda tüm çalışanlar içinde 50 yaş ve üstü çalışan oranındaki artış Doğu Otomotiv ve Kuveyt Türk'te yüzde 100, Anadolu Grubu, Türk Henkel ve İpekyol'da yüzde 67, Sun Tekstil'de yüzde 60 oldu. Trend böyle olunca artık daha çok şirket, ileri yaştaki çalışanlarını motive edecek iş deneyimleri tasarlıyor, onlara yönelik özel paketler oluşturuyor. Wellbees CEO'su Melis Abacıoğlu, birçok şirkette üç

kuşağın bir arada çalıştığını ve bu durumun iş dünyasında farklılıkları beraberinde getirdiğini belirtiyor. “Esenliğe odaklanan şirketler, her kuşağa hitap eden ortak etkinlikler düzenleyerek bireylere özgü haklar da sunuyor” diyor. 50 yaş üzeri grubun diğer kuşaklara göre daha iyi hissettiğini belirterek, “Bu durum, onları doğal mentorlar olarak konumlandırabileceğimizi gösteriyor. En sosyal kuşağın Y kuşağı olduğunu görüyoruz ve bu kuşağın şirketteki sosyal esenliğin elçileri olarak bir tutkal görevi görebileceğini düşünüyoruz” diyor.

Borsan İnsan Kaynakları Direktörü Hande Yirmibeşoğlu, Borsan’da çalışanların katkılarının görüldüğü ve duyulduğu bir “Geri Bildirim Kültürü” oluşturulduğunu dile getiriyor. “Y kuşağı çalışanlarımız ileri teknolojinin daha çok geliştiği ve yaygınlaştığı bir dönemde yetiştiklerinden teknolojiye hakim ve yeniliklere açıktır. Bu, çok büyük bir avantaj. Bilgi aktarımında zorluk yaşanmıyor ve aynı dili konuşabiliyorlar” diyor.

50 yaş üstü çalışan oranında durum nasıl?

Şirket	Toplam çalışanlar içinde 50+ oranı (%)	
	2019	2024
Atalian	9,7	20,5
Beta Gıda	8,0	15,0
Karadeniz Holding	8,7	11,8
Esas Gayrimenkul	8,0	11,0
Ariş Pirlanta	7,0	10,0
Alarko	8,0	9,0
Doğuş Otomotiv	4,0	8,0
Kimpur	4,4	6,7
SAP	4,0	6,0
Sun Tekstil	3,7	5,9
Anadolu Grubu	3,0	5,0
İpekyol	3,0	5,0
Türk Henkel	3,0	5,0
Axa Sigorta	4,0	5,0
Borsan	2,0	4,0
Norm Holding	2,7	2,9
Kuveyt Türk	1,0	2,0
Mplus	0,1	0,9
Atasun	0,5	0,5

ETKİN ROLLER VERİLİYOR

Şirketler deneyimli çalışanlarını elde tutmak ve onların şirket içindeki gücünü artırmak için birçok uygulamayı devreye alıyor. Karadeniz Holding İnsan Kaynakları Direktörü Ebru Önsü, son beş yılda şirkette 50 yaş üstü çalışan oranının yaklaşık yüzde 11,75’e ulaştığını belirtiyor. Önsü, “Deneyime saygı ve mevcut bilgi birikiminden yararlanma çalışma kültürümüzün temel taşlarından biri” diyor. Deneyimli çalışanların bilgi birikimlerini etkin kullanmasını ve yönetim pozisyonlarında etkili roller üstlenmelerini teşvik ettiklerini ifade ederek, “Sağlık ve refahlarına büyük önem veriyor, geniş kapsamlı özel sağlık sigortası ve sürekli eğitim programları sunuyoruz” diyor. Ayrıca şirket, ileri yaşlardaki çalışanların işten ayrılması halinde deneyimlerinin şirket içinde kalmasını sağlamak amacıyla mentorluk programları ve şirket içi eğitimler düzenliyor.

“50 YAŞ ÜSTÜNÜN KIYMETİNİ BİLME DÖNEMİ BAŞLIYOR”



FATİH CÖMERT
MICHAEL PAGE TÜRKİYE DİREKTÖRÜ

DEĞİŞİM

50 yaş üstü deneyimli çalışanlar zengin bilgi birikimi, uyum yeteneği ve özverileriyle iş yerlerine istikrarlı bir katkı sağlıyor. “Michael Page Yetenek Trendleri Anketi” verileri yaş daha büyük çalışanların yetenek ve deneyimlerinden yararlanabilen şirketlerin avantaj sağladığını gösteriyor. Çoğunluğu aktif bir şekilde kariyerinde gelişim sağlama fırsatı arıyor. Bu yaş grubundaki pek çok çalışan, ortak çalışma masaları konsepti de dahil olmak üzere günümüzün çalışma tarzlarına kolay adapte oluyor.

ÜCRET

50 yaş üstü çalışanlar, diğer yaş gruplarına göre daha az sıklıkta maaş artışı talep etme eğiliminde. Daha dengeli ve gerçekçi bir yaklaşım sergiliyorlar. Kendileri ve aileleri için sağlık hizmetlerine öncelik veriyorlar. Gösterişli avantajlar yerine anlamlı, önemli olan yan hakları tercih etme eğiliminde oluyorlar. Esnek çalışma biçimine uyum sağlayabiliyorlar. Yüz yüze ya da sanal kanallar aracılığıyla iletişimleri güçlü ve iş birliğine yatkın yaklaşım içindeler.

TERCİHLERİ

Deneyimleri sayesinde daha sağlıklı kişiler oluyorlar. Genellikle daha küçük şirketleri tercih ederek karar verme süreçlerindeki kolaylığa ve dengeli boyutlardaki bir çalışma ortamının samimiyetine değer veriyorlar. Deneyim ve becerilerini sonuna kadar kullanabilecekleri iş ortamlarında olmak istiyorlar. Lüks ofislere veya kapsamlı ekip oluşturma faaliyetlerine duyulan ihtiyaç gibi belirli konularda daha az talepkar oluyorlar. Bunlar yerine, rollerinde şirketin şeffaflığına ve özerkliğine daha fazla değer veriyorlar.

İNSAN KAYNAKLARI

İpekyol Group İnsan Kaynakları Direktörü Mine Alptekin de deneyimli çalışanların şirketin bilgi birikimi, yeteneği ve kurumsal hafızası olduğunu vurguluyor. “Deneyimlerini paylaşabilecekleri ve delege edebilecekleri ekipler kurmaya ve iş yaşam dengesine önem veriyoruz” diyor. Alptekin, yeni projelerin planlanması sürecinde de deneyimli çalışanların önemli bir rol oynadığını belirterek, “Yeni projelerimizde deneyimli çalışanlarımızın tecrübelerini dinliyor, çalıştaylar hazırlarken onları dahil ediyor ve projelere liderlik yapmalarını sağlıyoruz” diye konuşuyor.

DENGELİ İLETİŞİM

Şirketler kuşaklar arasındaki iletişim dengesini doğru kurgulayarak da deneyimli çalışanı içeride tutmaya önem veriyor. Doğu Otomotiv İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Genel Müdürü Ela Kulunyar, iş-özel hayat dengesine destek olmak amacıyla hibrit çalışma modeli uyguladıklarını ve kuşaklar arası iletişimi güçlendirmek için birbirlerinden öğrenme kültürünü desteklediklerini belirtiyor. Deneyimli çalışanların genç kuşaklara örnek olmanın yanı sıra şirket kültürünün temsilcisi olduğunu ifade eden Kulunyar, “30 yaş altı ekiplerle farklı alanlarda görev alan deneyimli arkadaşlarımızın bir araya geldiği ‘Bir Bilene Soralım’ toplantılarında bilgi ve deneyim paylaşımı yapılıyor” diyor.

Türk Henkel İnsan Kaynakları Direktörü Pınar Kadırgan, her yaş döneminin önceliklerini anlamak ve karşılamak için karşılıklı iletişim kanallarını açık tuttuklarını ifade ediyor. Deneyimli çalışanların mentor rolü üstlenerek deneyimsiz çalışanların gelişimine katkı sağladığını dile getiren Kadırgan, çeşitliliğin başarıda kritik olduğunu ifade ediyor. Eğitim ve gelişim fırsatlarını kişiye özel planladıklarını ve ekiplerin birbirlerinden öğrenmelerini sağlayacak platformlar oluşturduklarını paylaşıyor.

AXA Sigorta, deneyimli çalışanlarına şirket içinde mentor olarak özel bir konumlandırma yapıyor. AXA Sigorta İK Başkanı ve İcra Kurulu Üyesi Zeynep Ergenç, “Oryantasyon programımız kapsamında, aynı unvan ve pozisyonda bulunanlar kendilerinden daha deneyimlilerden mentörlük alabiliyor. Bu durum hem deneyimiyle fark yaratan

50+'nın (%)
öne çıkan özellikleriİş birliği
etkileşimleri
yüksek **68****62** Aktif
çalışmaya
açıkMentörlük
yapmaya
uygun **56****53** Sağlık
hizmetine
öncelik veriyorDeğişimden
hoşlanıyor **44****37** Haftada 2 gün
çalışmaya
açıkHaftada 3 gün
çalışmaya
açık **28****16** Değişime
açık değilKaynak:
Michael Page Yetenek Trendleri AnketiELA
KULUNYARPINAR
KADIRGANPINAR
YAMANER

arkadaşlarımızı mutlu ediyor hem aramıza yeni katılanlar işi en doğru kaynaktan dinliyorlar” diyor.

İŞ BİRLİKÇİ ETKİLEŞİM

Alarko Holding İnsan ve Organizasyon Grup Başkanı Pınar Yamaner, deneyimli çalışanların şirketi 70'inci yılına taşıyan en önemli faktörlerden olduğunu söylüyor. Deneyimli çalışanları elde tutmak için rekabetçi maaş politikaları, esnek çalışma olanakları, kariyer gelişimine katkı sağlayacak eğitim fırsatları gibi aksiyonlar aldıklarını belirten Yamaner, “Deneyimli çalışanlar tecrübeleriyle iş süreçlerini optimize etme, mentorluk yapma, iş birliği etkileşimde bulunma, delegasyona açık olma ve yeni fırsatlar yaratma konularında diğer çalışanlara liderlik ediyor. Kurdukları profesyonel iş ağıları sayesinde şirketin dış ilişkilerini güçlendirmeye, kurum kültürünün korunmasına ve uzun vadeli hedeflere katkı sağlıyorlar” diyor.

İNSAN KAYNAKLARI

L'Oréal Türkiye Ülke İnsan Kaynakları Direktörü Murat Yüksel, son beş yılda 50 yaş üstü çalışan sayısındaki artışın iş gücünün yaş, deneyim ve çeşitlilik açısından daha zengin ve kapsayıcı hale gelmesine katkı sağladığını belirtiyor. L'Oréal Türkiye'nin insan kaynakları yaklaşımında yaş, cinsiyet, mezun olunan okullar gibi faktörlerin kariyer süreçlerini etkilemediğini vurgulayan Yüksel, "Beceri bazlı insan kaynakları uygulamalarına geçiyoruz. Bu konuyla ilgili eğitimlere de kısa süre içinde başlıyoruz" diyor.

"ÇALIŞANLARIMIZIN YARISINI OLUŞTURUYOR"

OSMAN ALPTÜNER
ANADOLU GRUBU İNSAN KAYNAKLARI BAŞKANI

GELİŞİM İNİSİYATİFLERİ

Ortalama kıdem in üzerinde yer alan ve deneyimli çalışan olarak değerlendirebileceğimiz çalışan grubumuz toplam çalışanlarımızın neredeyse yarısını oluşturuyor. Deneyimli çalışanlarımızı elde tutmak ve geliştirmek adına Harvard Üniversitesi iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz liderlik programları ve farklı jenerasyonlarla uyum içinde çalışmalarına katkı sağlayacak duygusal zeka temelli liderlik programımız devam ediyor.



GRUP İÇİ GEÇİŞLER

Deneyimli çalışanların yeni tecrübe ve fırsatları değerlendirmek isteyeceklerini göz önüne alarak "Açık İşler" uygulamamızla grup içi geçişleri destekliyoruz. Çalışanlarımıza rekabetçi ücret politikası ve yan haklar sunuyoruz. İlgili yöneticilerin takibinde devir işlemlerinin gerçekleşmesi, çalışanın pozisyonu için ilgili olan tüm iş paydaşlarıyla gerekli iletişimi kurmasında destek olması iş aktarımında temel noktaları oluşturuyor.

ÜSTÜNLÜKLERİ

Kurumsal hafızayı şirketlerin içerisinde tutmada dijitalleşmenin önemi oldukça fazla. Süreçlerimizi dijitalleştirmek, bilgi ve deneyimi kayıtlı hale getirmek ve gelecek için erişilebilir olmalarını sağlamak şu an önceliklerimiz arasında yer alıyor. Kurumsal hafızaya sahip çalışanlar daha hızlı ve etkili karar verebiliyor. İletişim ağları sayesinde departmanlar ve hatta grup şirketleri arasında iş birliği yaklaşımıyla pürüzleri daha kolay yönetmeye yatkınlar. Genç yeteneklerin kazandırılmasını önemsiyor ve ikisi arasındaki dengeyi kurmaya özen gösteriyoruz.

Sun Tekstil Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Melis Vekiloğlu, deneyimli çalışanlarla çalışmanın kurumsal bağlılığı güçlendiren ve şirket kültürünü zenginleştiren bir süreç olduğunu vurgulayarak, "Fikirlerini dinleyerek, işlerini yaparken onlara söz hakkı vererek, kararlara ve süreçlere katılımlarını teşvik ederek kendilerini şirketin bir parçası hissetmelerini sağlıyoruz" diyor. Özellikle yeni başlayan çalışanlara şirket içinde deneyimli bir çalışma arkadaşı atayarak şirket kültürü ve deneyimlerinin aktarılmasını sağladıklarını ifade ediyor.

DAHA ÇOK TERCİH EDİLİYORLAR

Norm Holding İnsan Kaynakları Direktörü Filiz Ergin, deneyimli çalışanların şirketin kurumsal hafızası olarak geçmişteki başarılar ve başarısızlıklardan öğrenilen dersler, kültür ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olduğunu belirtiyor. Ergin, bu deneyimlerin şirketin sürekliliği için alınacak kararlarda kritik rol oynadığını ifade ediyor ve deneyimli çalışanların işten ayrılmasının iş süreçlerinde kesintilere, üretkenlik kaybına ve kalitesizlik maliyetine neden olabileceğine işaret ediyor.

Atalian Türkiye İK ve Finans Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Ayhan Yaman, "İş gücü temini zorlaştıkça eskiden daha az tercih edilen ileri yaşta çalışanlar veya emekliler şimdi daha fazla tercih ediliyor" diyor. Uzun vadede kurumsal hafızanın yok olmasının zaman kaybına yol açabileceğine dikkat çekiyor ve yeni çalışanların işe alımı, eğitimi ve oryantasyonu gibi süreçlerde harcanan zamanın önemini vurguluyor.

Rödl & Partner Türkiye İK Direktörü Merve Bölgen, deneyimli çalışanları elde tutmanın anahtarının iç iletişimin güçlü olması olduğunu vurguluyor. Kurumsal hafızaya sahip deneyimli çalışanların şirket için büyük bir değer sağladığını belirten Bölgen, uzun yıllar aynı şirkette görev almış personelin karmaşık ve zor vakaları çözmekte etkili olduğunu söylüyor. Ayrıca, deneyimli çalışanların mentörlük görevini üstlenerek yeni başlayan çalışanlara kurum



FİLİZ ERGİN



MURAT YÜKSEL

İNSAN KAYNAKLARI

ARTAN ÖNEM

Farklı nesillerin işten beklentileri zamanla değişiklik gösterse de anlam, amaç, iyi liderlik ve profesyonel gelişim gibi temel ihtiyaçlar değişmiyor. Bu temel ihtiyaçlar, nesiller arası farklılıkların ötesinde iş yerlerinin çok nesilli bir yapıya bürünmesiyle daha da önem kazanıyor. 50 yaş üzeri çalışanların iş yerindeki önemi, tecrübeleri ve kurum içi bilgi birikimleriyle daha da artıyor. Bu yaş grubundaki çalışanlar, genellikle kurum kültürünün taşıyıcıları olarak görülüyor ve genç çalışanlara mentörlük yapma potansiyeline sahipler.

“ŞİRKETLERİN
VAZGEÇİLMEZ
PARÇASI”

LINDSEY POLLAK
YAZAR VE İK UZMANI

POLİTİKALAR

Kurumların çok nesilli bir iş gücünü yönetebilmek için benimsemesi gereken politikalar arasında farklı yaş gruplarının beklentilerini dengeli bir şekilde karşılayacak stratejiler geliştirmek bulunuyor. Örneğin teknoloji eğitimi, kariyer gelişim programları ve sağlık hizmetleri gibi olanaklar farklı yaş gruplarının ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir. 50 yaş üzeri çalışanlar, iş yerindeki çok nesilli yapının vazgeçilmez bir parçası olarak görülmeli. Bu grubun ihtiyaçlarına yönelik politikaların şekillendirilmesi, kurumların hem mevcut iş gücünü koruması hem de gelecek için sağlam bir temel oluşturması açısından kritik önem taşıyor.

kültürünü ve aidiyet duygusunu aşılama da önemli bir rol üstlendiklerini vurguluyor.

ÇEŞİTLİLİK ZENGİNLEŞTİRİYOR

Mplus Türkiye İnsan Kaynakları Grup Müdürü Barış Şanlıoğlu, son beş yılda 50 üstü çalışan oranında yaşanan artışın temel nedeninin uluslararası projelerde yer alan deneyimli çalışanların eklenmesi olduğunu vurguluyor. Deneyimli çalışanları takdir etmenin ve ödüllendirmenin önemine değinen Şanlıoğlu, “Sizi Dinliyoruz!” adını verdikleri görüşme seansları düzenleyerek deneyimli çalışanların görüşlerini alıp geri bildirimlerle aksiyon planları oluşturduklarını ifade ediyor. Atasun Optik İnsan ve Kültür Direktörü Deniz Atik, “Yaş ortalamamız 32 olmasına rağmen dört farklı kuşağı bir arada çalıştırıyoruz. Bu çeşitlilik, iş ortamımızı daha dinamik ve öğrenmeye açık hale getiriyor” diyor. Şirketin yaş ortalaması ve kuşak dağılımına değinen Atik, “X jenerasyonu çalışanlarımız toplam çalışan sayısının yüzde 8’ini, Y jenerasyonu yüzde 54’ünü ve Z kuşağı yüzde 38’ini oluşturuyor. Amacımız, deneyimli çalışanların bilgi ve tecrübelerini Y ve Z kuşağına aktararak bu değerli kaynağın devamlılığını sağlamak” ifadesinde bulunuyor. Prysmian Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Francesco Caputo ise iş rotasyonlarının ve mentorluk programlarının önemine değiniyor ve “Deneyimli çalışanları farklı departmanlara veya projelere dahil ederek bilgi ve deneyimin farklı alanlara yayılmasını önemsiyoruz. Mentörlük programlarıyla genç çalışanları deneyimlilerle eşleştiriyor, onların deneyimlerini değerlendirmek için platformlar organize ediyoruz” diyor.



DENİZ ATIK

BÜYÜK MALİYET

Kuveyt Türk İnsan Kaynakları Grup Müdürü Semih Sel, yönetim kadrolarına atamaları içeriden gerçekleştirdiklerini ve deneyimli çalışanları yönetim kadrolarına terfi ettiklerini belirtiyor. Sel, farklı ekiplerin bir araya gelerek oluşturduğu çevik projelerde deneyimli çalışanların önemli roller üstlendiğini ifade ediyor.

Deneyimli çalışanların bireysel birikimlerinin organizasyonun kurumsal hafızasına dönüştürülmesi için çeşitli platformlar üzerinde iş süreçlerinin yer alması ve ortak klasörlerde yapılan çalışmaların kaydedilmesi gerektiğini söyleyen Kimpur İnsan Kaynakları Direktörü Türker Tuncer, “Bu deneyimi kaybetmenin maliyeti 8-12 aylık maaş aralığında değişiyor. Ancak yerine koyma etkisi düşünüldüğünde 12-24 aylık maaş seviyesine kadar çıkabilir” diyor.

Esas Gayrimenkul İnsan ve Kültür Kıdemli Direktörü Aslı Kemal de deneyimli çalışanların elde tutulmadığı durumlarda en önemli maliyetlerin zaman, kurumsal hafıza kaybı ve iş sürekliliğinin sektöre uğraması olduğunu belirtiyor. “Bu maliyetlerle karşılaşmamak için en önemli tedbirler yedekleme ve kariyer planlamalarının yapılması, çalışan bağlılığının yüksek tutulması ve know-how aktarımının sağlanması” diyor.

ODAŞ İnsan ve Kültür Direktörü İnci Arıkan, ileri yaştaki deneyimli çalışanların ayrılması durumunda biriken deneyimi kaybetmemek için çeşitli stratejiler uyguladıklarını söylüyor. “Bu stratejiler arasında oryantasyon sürecinde birebir görüşmeler organize etmek, tecrübeleri daha genç ve yeni çalışanlara aktarılmasının teşvik edilmesi yer alıyor” diyor. **C**