

İsa DOĞANLI - End. Yük. Mühendisi

Rakipte çalışan birini işe almak her bakımdan oldukça zordur. Çalışan açısından da, yeni şirket açısından da konu çok sıkıntılıdır. Birkaç kez böyle kararlar vermek zorunda kaldım. Bu yazıda rakipten bir çalışan almayı çeşitli açılardan değerlendirmeye çalışacağım.

Çalışan Açısından

Düne kadar rekabet ettiği kurumun çalışanı olmayı kabul etmek, gemileri yakmak gibi bir psikolojik savaştır. Bana göre çalışanlar, zaman içinde biriktirdikleri (yani halının altına süpürdükleri) sorunları bir seviyeye gelince ayrılmaya karar veriyor. Rakipten gelen kişilerle yaptığım mülakatlarda, iş yerinden genel bir memnuniyetsizlik ile yükselme imkânlarının çok sınırlı olması dikkat çekiyor. Yöneticisinin kibar/adil/sevecen davranmamasından, çalışanın getirdiği fikir ve önerilerin dinlenmemesine, benzer iş yapan çalışanlara farklı maddi kazançlar verilmesine, işinde yükselmek için illa şu okul/topluluk/lisans (gerçekte bunun işe hiç getirisi olmasa da) şart koşulması,...gibi konular çok öne çıkıyor. Elbette yalnızca daha yüksek ücret için iş değiştirmek isteyenler de vardır ama katıldığım mülakatlarda, ben çok az sayıda böyle kişiye rastladım.

Ücret

Çalışan herkes belli bir gelir elde etmek ve bununla yaşamını sürdürmek mümkünse daha konforlu yaşamak için çalışır. Yapılan işe eşit ücret verilmemesi öncelikle iş yerine yansır ve sorunlar çıkarır. Benzer iş/sorumluluk yapan kişi, diğerine göre daha az ücret aldığını fark ettiğinde motivasyonunu kaybeder ve çözüm değil problem yaratmaya başlar.

Sektöre göre daha düşük ücretle insanları bir süre çalıştırmak mümkündür. Ancak herhangi bir kırılma anında çalışanları kaybetmek büyük olasılıktır. İnternet öncesi dönemde, piyasadan/sektörden doğru bilgi almak pek mümkün değildi. Şimdi ise sektörel ücret araştırmaları dahi var. Şirketteki/bölümdeki ücret seviyesi sektörel ortalamanın altında ise çalışanı tutmak neredeyse imkânsızdır. Dolayısıyla, eğer kurumun ücret seviyesinin düşük olduğu biliniyorsa hemen düzeltilmelidir.

Yine katıldığım mülakatlardan öğrendiğime göre, ücretin asgari ücret kısmını resmi ödeyen, kalanını açıktan veren veya ücreti tamamen resmi ödeyip-örneğin satıcı primlerini kayıt dışı veren kurumlar var. Genellikle patron yönetiminde olan şirketlerde görülen bu durum, belki çok kısa süre kurumun lehineymiş gibi görünse de gerçekte çalışanların kuruma olan güvensizliğini arttırmaktan başka bir işe yaramıyor. Dahası o çalışan işten ayrıldığında, kurumun kayıt dışı iş yaptığı herkes tarafından öğrenilmiş oluyor.

Terkedilen Kurum Açısından

Sektörümüzdeki şirketler, birkaç davranışı modeli gösteriyor:

- Kurumsal olanlar: Çalışanla kibarca ayrılıp-yeni hayatında başarı diliyorlar. Ayrılma nedenini öğrenip-önlem almaya gayret ediyorlar.
- Kurumsalmış gibi davrananlar: Bunlar arasından bazıları, ayrılma sırasında veya çok öncesinde, çalışana "aynı sektörde çalışmayacağım, burada öğrendiklerimi başka yere taşımayacağım" gibi sözleşme imzalatmış oluyorlar. Pratik olarak bu tür sözleşmelerin kuruma hiçbir faydası yok, dahası kapıdan çıkınca; kurumun gerçekte ne kadar kötü olduğunu herkes öğrenmiş oluyor. İçerdekiler de geleceğe korkuyla bakıyor. Çok yakın zamandaki deneyimlerime göre bu kapsamdaki şirketlerden, çalışanın tercih ettiği yeni şirkete arayıp; "bu kişiyi işe almayın" veya "centilmenlik anlaşması yapalım" diyenler de var.
- Patron yönetiminde olanlar: Kurumun tepesinde görünürde bir profesyonelin olduğu ama uygulamaların çağdışı/geri olduğu şirketlerde bu kapsamdadır. Çalışana ve gittiği yeni şirkete; müşterimi/işimi çaldı diyerek dava açıyor. Hatta çok önceden çalışanın zarar verdiği, kaybettiği ofis cihazlarını faturasını kesip-dava açanları dahi bulunuyor. Durumun üstteki maddeden hiçbir farkı yoktur.

Terkedilen kurumun nasıl olduğuna göre tepkiler değişiyor. Ama ilki hariç olmak üzere, diğerleri tabir yerindeyse eski çalışanına illallah dedirtiyor. Sonuçta elbette o kurumun itibarı kayboluyor.

Şirket Değiştiren Çalışan Müşteri Çalar Mı?

Çoğunlukla satış çalışanlarının, şirketler arasında geçiş yapması sorun olur. Satıcının, bir başka şirkete giderken baktığı müşterileri götürmesi bence çok zordur. En iyi satıcının, müşteriye etkisi %30-35'dir. Kalan %65-70 ise kartvizitin gücüdür, oradaki logo ve şirket adı satıcının etkisinden iki kat fazladır.

Ancak, siz şirket olarak zaten müşteriye iyi davranmıyor ve ürün kalitesi, teslimat gecikmesi, hizmet sıkıntıları,...vb yaşıyorsanız, satıcı/şirket oranları yer değiştirir.

Satıcının işten ayrıldığında, müşteri götüreceğini düşünen yönetici gerçekte piyasadan ne kadar kopuk olduğunu bilmemektedir. Sektörde en son kurulan, diğerlerine göre daha modern olan bir oluklu fabrikası açıldığından beri, rakiplerinden çok sayıda çalışan almasına rağmen (bu fabrikanın yalnızca satış ekibini, herhalde 4-5 kere değiştirdi) halen sektörde önemli bir varlık gösteremedi. Başlangıçta sektör deneyimi hiç olmayan insanları işe almış olsaydı bile bugünkü işlem hacmine ulaşabilirdi.

Pazardaki bütün müşteriler, bütün satıcılar tarafından bilinir. Tersi de geçerlidir. İyi bir ambalaj satın alıcısı, kendisine kimlerin hizmet edeceğini bilir ve onlarla temas etmiştir. Hele günümüzün internet dünyasında, her türlü bilgi, arayaana ancak klavye kadar uzaktadır.

Sektörde 36 yılı tamamladıktan sonra, müşterileri kısa süreli ödünç aldığımızı iyice öğrenmiş bulunuyorum. Bütün oluklu mukavva üreticileri benzer hammaddeleri kullanarak, benzer teknolojilerle kutu üretiyorlar. Aynı yan yana iki fırının ekme yapması gibi. Aradaki temel fark, sizin fırınınızın temizliği/düzeni (standartlar) ve müşteriye nasıl davrandığınız (yani çalışanların müşteriye nasıl davrandığı) oluyor. Kesinlikle kurumun kültürü önem kazanıyor. Eğer tek bir satıcının gitmesi ile bütün düzenin yıkılacağına inanıyor/düşünüyorsanız, zaten yönetici olarak boşa para alıyorsunuz demektir.

Satıcının gittiği şirket yeni kurulmuşsa, pazara yeni giriyorsa başlangıçta kısa süreli müşteri gidişi söz konusu olabilir. Düşük fiyat nedeniyle giden müşteri, yeni kurulan fabrikada istediği hizmeti alamayınca geri gelecektir.

Gidilen Yeni Şirket

Rakipten çalışan alma kararını vermek, bir takım arkadaşı arayan şirket için gerçekten çok zordur. En önemli konu kan uyumsuzluğudur. Yönetici olarak, hem yeni gelene göre yeni bir ekip kurmak, hem de gelen kişi ile mevcut çalışanların aynı kafada olacağına emin olduktan sonra rakipten çalışan almaya karar verdiğim durumlar oldu. Yani iki durumu da test ettim. Buradaki temel unsur, rakipten gelen kişiyi nasıl gördüğünüzdür. Biz, gelen kişiyi kısa vadeli, şu işi/müşteriyi/ihaleyi getirsin diye görmüyoruz. Bu nedenle de aynı kişiyle, normalden fazla sayıda görüşme yapıyoruz. İçerdeki durumu yani karşılaşacağı ortamı iyice anlatıp, kendisinden hangi sürede ne beklediğimizi, neyi yaparsa başarılı olacağını açıklıkla dile getirmeye gayret ediyoruz. Varsa karşı sorulara da açıklıkla cevap veriyoruz. Şimdiye kadar ki görüşmelerde, ister istemez müşteri adı geçse de kimsenin; A müşterisine kaç mal sattığını, bizde çalışınca A'yı getirip-getirmeyeceğini sormadık. Zira kısa süreli çalışan yerine hep takım arkadaşı arıyorduk.

Gidilen Şirketteki Çalışanlar

Grup olarak, mümkün olduğu kadar içerden insan yetiştirmeye gayret ediyoruz. Bu yazıda çoğunlukla satıcılardan bahsedildiği için, satıcıları da sıfırdan yetiştirmeye çalıştığımızı belirtmem gerekir. Şirket kültürü, içerden yetiştirme olunca yani çoğunlukla yetiştirmek üzere alınanlar terfi edince, mevcut çalışanlar dışardan geleni daha kolay kabul ediyor. Ayrıca yönetici olarak, şef ve üzeri atamaları mümkün olduğunca içerden yapmayı tercih ettiğimizi ancak yalnızca zaruri durumlarda dışarıdan görevlendirme yaptığımızı vurguluyorum.

Yeni biri gelmeden belki de yeni birine karar verilmeden önce, içerde yapılması gereken bir şey de ilgili pozisyonu gönlünden geçirebileceklerle konuşmaktır. O pozisyona niçin uygun olmadığını, içerdeki potansiyel gönlünden geçirene açıklamak şarttır. Aksi takdirde, gönlünden geçirenin, gelen kişiyle sürtüşme yaşaması ve iş sonuçlarının olumsuz etkilenmesi mümkündür.

Sonuç

- İnsan kaybetmemek için çalışanlara iyi bakmak (eğitim, söz hakkı, takdir, yetkilendirme) gerekir.
- Ücret çok önemli. Birinci madde tamamsa bile ücret düşükse çalışan kaybı olacaktır.
- Çalışanların müşterilere iyi baktığından (müşteri memnuniyeti, zamanında teslimat, iade/şikâyet) emin olmak gerekir.

Yukarıdaki maddeleri sağladıysanız, ayrılan çalışmanız müşterilerinize etkide bulunamaz veya minimum etkide bulunabilir.