

İş Gücünde Sürdürülebilirlik Araştırması Raporu



İçindekiler

1	Ön Söz	03
2	Anket Hakkında	04
3	Sosyal Sürdürülebilirlik Stratejisi	06
	• Sosyal Sürdürülebilirlik Stratejisi	07
	• Esenlik	08
	• Yetenek Gelişimi	14
	• Psikolojik Güven	17
	• Çalışan Bağlılığı	20
4	Etkileşim Modeli	22
5	Kutucuk Tiklemenin Ötesinde: İnsan Odaklı Sürdürülebilirlik Denklemi	26
	• Şirketlerin bütünsel bir sosyal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmesi gerekiyor.	28
	• Çalışanın iş-yaşam birlikteliği iyileştirilerek yenilenmeyi (recharge) sağlayan iş dışı faaliyetlere vakit ayrılması desteklenmeli.	29
	• Kadın ve genç çalışanlar esenlik ve psikolojik güvenlik boyutlarında desteklenmeli.	30
	• Sosyal ve spiritüel esenlik desteklenmeli.	31
	• Gençler gelişmek istiyor. Geleceğe hazırlayacak eğitim ve gelişim programları önemli.	32
	• Esnek çalışma imkanları sunulmalı, uzaktan çalışma imkanı yaratılırken yüz yüze çalışmanın verimliliği ve sosyalleşmenin katma değeri unutulmamalı.	33
	• Psikolojik güvenliği sağlamak için yöneticiler kritiktir.	33

Ön Söz

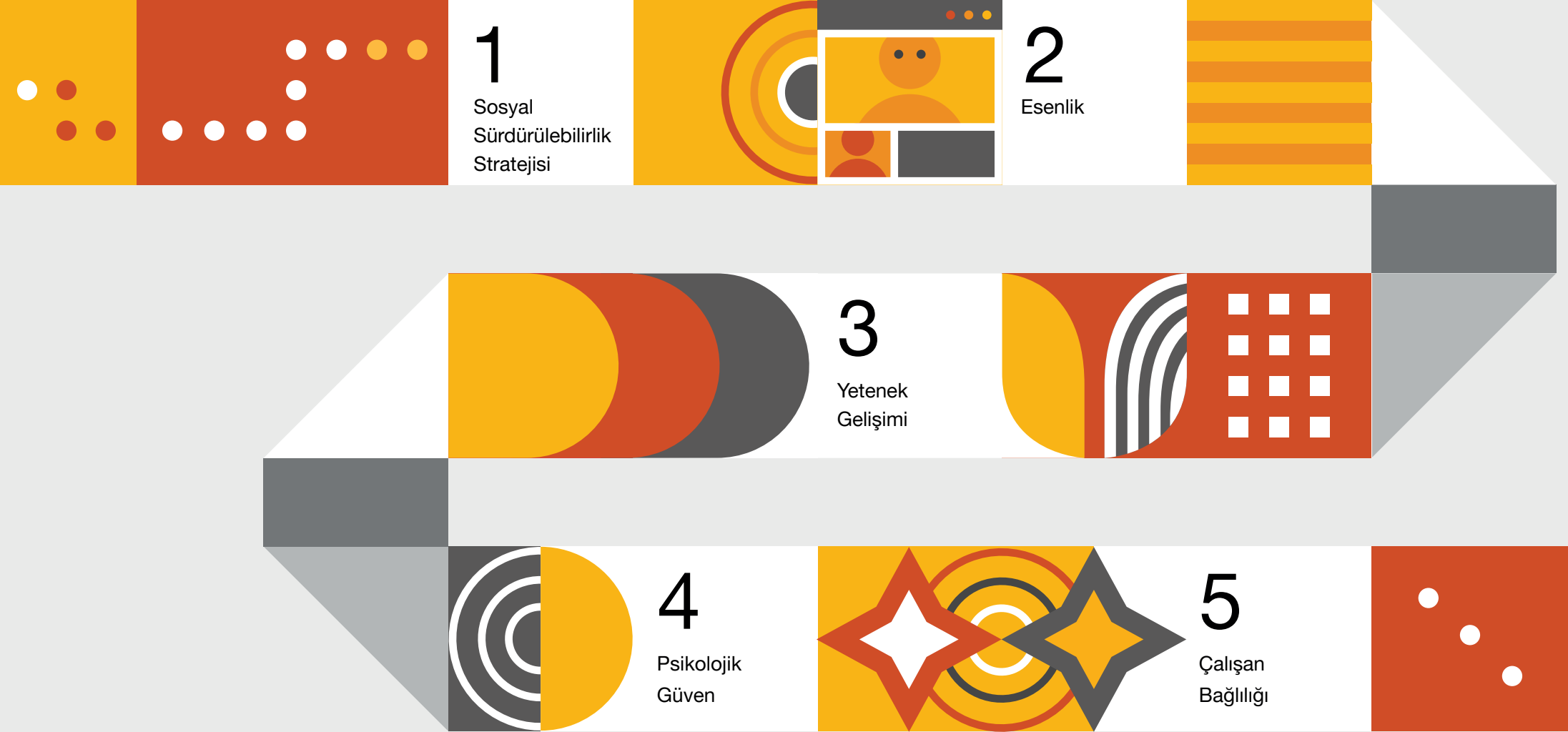
PwC Türkiye olarak Wellbees iş birliğinde 2022 Eylül ve Ekim aylarında gerçekleştirdiğimiz İş Gücünde Sürdürülebilirlik araştırmamızı yayınlıyoruz. Sürdürülebilirlik başlığı dünyada birçok kurumun hedeflerinde ve aksiyon planlarında gittikçe artan bir oranda yer alıyor. Bugünümüzü geleceğe zarar vermeden yaşayabilmeyi ve insanlık olarak dünyada varlığımızı sürdürmeyi amaçlayan sürdürülebilirlik, günümüzde “Çevresel” (E), “Sosyal” (S) ve “Yönetişim” (G) olmak üzere üç ana boyutta “ESG” kavramıyla ele alınıyor. Birleşmiş Milletler’in “Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Amaçlar” taahhütleri arasında bulunan “Yoksulluğa Son”, “Açlığa Son”, “Sağlık ve Kaliteli Yaşam”, “Nitelikli Eğitim”, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”, “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme”, “Eşitsizliklerin Azaltılması” ve “Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar” maddeleri sosyal sürdürülebilirlik hedefleridir.

Araştırmamızda odaklandığımız sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda şirketlerin üzerine düşen görevler arasında iş gücüne dair eşitlik, kapsayıcılık, adalet, etik, esenlik, yeteneklerin sürdürülebilirliği konuları yer almaktadır.

Bu araştırmamızda **iş gücünde sürdürülebilirlik için önem arz eden esenlik, yetenek açığı, bağlılık gibi başlıklarda** iş gücünün bir fotoğrafını çekiyor ve daha sürdürülebilir bir iş gücü yaratabilmek adına izlenebilecek yolları araştırıyoruz.



Anket Hakkında



Araştırmamızda iş gücü sürdürülebilirliği için önem arz eden 5 başlık ve bunların birbiriyle ilişkisine odaklandık.

Sosyal Sürdürülebilirlik Stratejisi

Kurum kısa, orta ve uzun vadeli stratejileri kapsamında iş gücü planları değerlendirilirken sosyal sürdürülebilirlik perspektifinden bakıyor mu?

Yetenek Gelişimi

Kurum çalışanlarını dünyadaki gelişmelerle uyumlu olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak beceri ve yeteneklere sahip olmaları için destekliyor mu?

Esenlik

Çalışanların bütüncül sağlık ve mutluluk hali ne durumda?

Psikolojik Güven

Çalışanların kendi olabilmelerini sağlayacak evrensel temel psikolojik ihtiyaçları destekleniyor mu? Böylece fikirlerini belirtmek, hata yapmak veya endişelerini dile getirmek konusunda rahat hissediyor mu?

Bağlılık

Çalışanlar mevcut şirketlerinde çalışmaktan memnun mu, yapılan işlerin amaçları konusunda hevesli mi? İşini ilham verici buluyor ve çalışmaya devam etmek istiyor mu?

Katılımcı Demografisi



Araştırmamıza katılan 308 kişiden %48,4'ü kadın, %50'si erkek olduğunu belirtirken, %1,6'sı cinsiyetini belirtmemeyi tercih etti.



Katılımcıların %33,7'si 36-45, %33,1'i 26-35 ve %18,5'i 46-54, %5,8'i 19-25, %4,9'u 55 ve üstü yaş aralığında bulunuyor.



Katılımcıların %95,8'i tam zamanlı çalışanlardan oluşurken; %44,8'i uluslararası kurumda, %20,5'i yerel kurumda, %11,7'si yerel aile kuruluşunda istihdam ediliyor.



Katılımcıların %57,1'i hibrit çalışma modelinde çalışırken, %32,8'i ofisten, %10,1'i sanal/uzaktan çalışma modelinde çalışıyor.



Katılımcıların %55,5'i lisans ve %37,3'ü yüksek lisans derecesine, %7,2'si ön lisans, lise ya da eşdeğeri dereceye sahip.



Katılımcılar teknoloji, perakende ve tüketici ürünleri, sağlık ve otomotiv başta olmak üzere on sekizden fazla sektörde çalışıyor.



Departman dağılımına bakıldığında %24,4'ü İnsan Kaynakları, %25'i Finans ve Muhasebe, %14,3'ü Satış ve Pazarlama departmanlarından olmak üzere on ikiden fazla departman çalışanı araştırmamıza katıldı.



Katılımcıların %57,1'i ekip yönetme sorumluluğuna sahip olduğunu bildirdi.

Sosyal Sürdürülebilirlik Stratejisi



1 Sosyal Sürdürülebilirlik Stratejisi

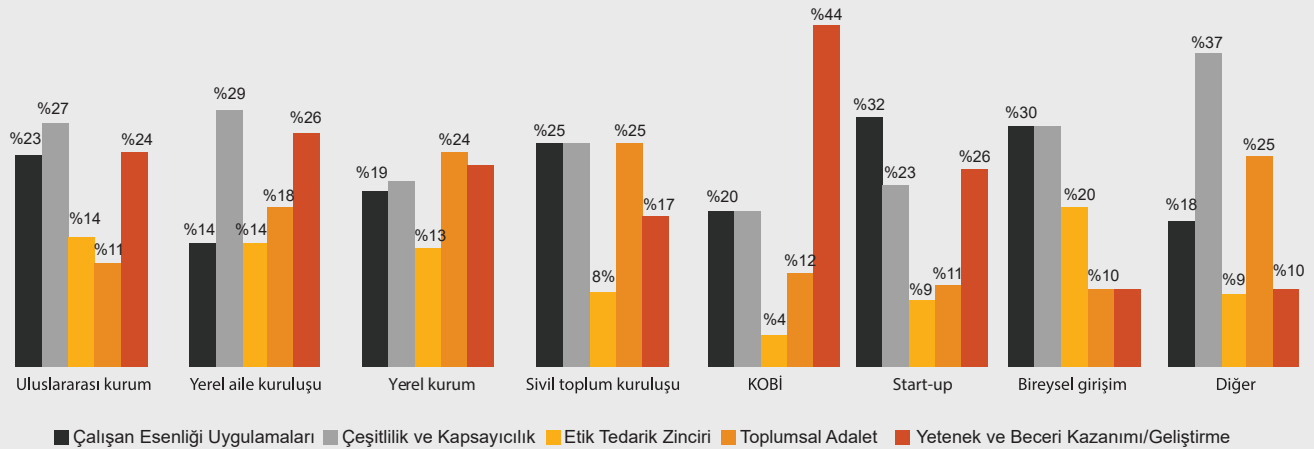
Sosyal sürdürülebilirliğe odaklanan kurumlar, farklı toplumlar arasında eşitliğin sağlanması, sağlık ve sağlıkla ilgili kaynaklara erişim, insan haklarının korunması, sosyal adaletin sağlanması, tedarikçilerinin etik uygulamalara sahip olması ve esneklik, dijitallik, değişim yönetimi gibi becerilerin kazanılması konularına öncelik veriyor. Katılımcılarımıza ana sosyal sürdürülebilirlik stratejisi başlıklarından hangilerinin şirketlerinin gündeminde olduğunu sorduk.

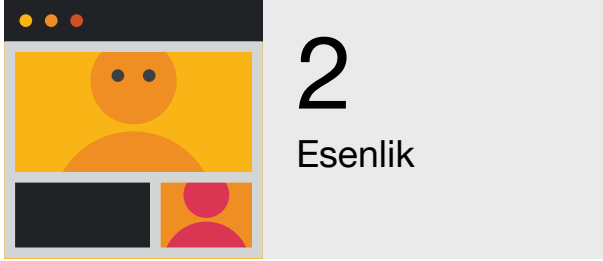
Katılımcıların şirketlerinin gündeminde en çok yer alan strateji çeşitlilik ve kapsayıcılık olurken, en az yer alan strateji ise etik tedarik zinciri oldu. Şirket kırılımında bakıldığında ise, KOBİ şirketlerinde gündemin farklılaştığı, yetenek ve beceri kazanımı/ geliştirmeye yönelik uygulamalara önem verildiği görüldü.

1	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık (Cinsiyet, Jenerasyon, Irk vb.)	%24.9
2	Yetenek ve Beceri Kazanımı/Geliştirme (Destekleyici eğitimler ve programlar)	%22.8
3	Çalışan Esenliği Uygulamaları	%20.6
4	Toplumsal Adalet (Sosyal sorumluluk projeleri vb.)	%19.3
5	Etik Tedarik Zinciri	%12.5

Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise, bu sonuçların, katılımcıların şirket stratejilerine dair farkındalıkları ile de ilişkili olduğudur. Yetenek kazanımı ile çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi çalışanlara dokunulan konuların daha bilinir olması; etik tedarik zinciri gibi konularda uygulamalara dair bilinirliğin az olması ile de şekillenmiş olabilir. Bu durum da şirketlerin, stratejileri, taahhütleri ve aksiyonlarına dair etkili bir iletişim ajandası yürütmesi gerektiğine işaret eder.

Sosyal sürdürülebilirlik başlıklardan hangisinde şirketinizin bir politikası olduğunu düşünüyorsunuz?



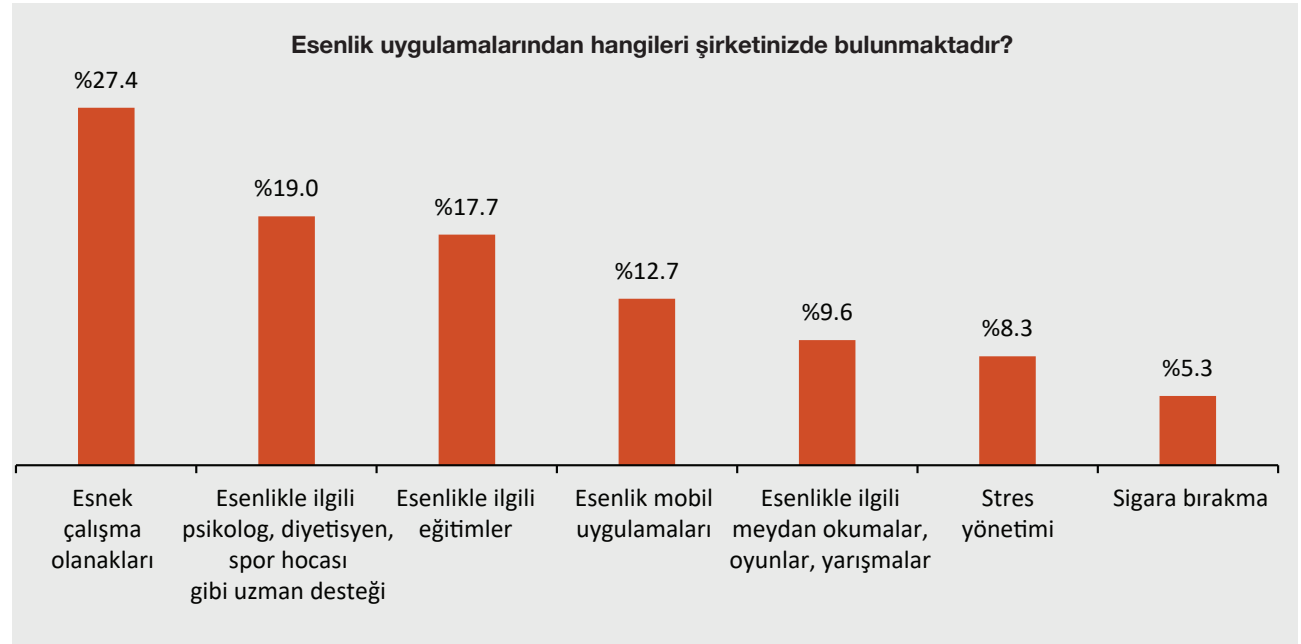


Özellikle pandemi ile, esenlik kurumların ajandasında önemli bir yer almaya başladı. Evden çalışmanın yaygınlaşmasıyla iş ve ev arasındaki çizginin incelenmesi iş-yaşam birlikteliğini sağlamayı kritik bir hale getirdi. Gallup'un 2022'de yaptığı araştırmaya göre çalışanların yalnızca %33'ü bütüncül esenliğinin iyi olduğunu söylüyor.²

Bu araştırmada esenliği, kurumlarda uygulanan farklı esenlik imkanlarının varlığı, çalışanların canlılıkları, olumlu ve olumsuz duygular durumları boyutlarında inceledik.

Katılımcılarımıza esenlik ile ilgili imkanlardan hangilerinin şirketlerinde uygulandığını sorduk.

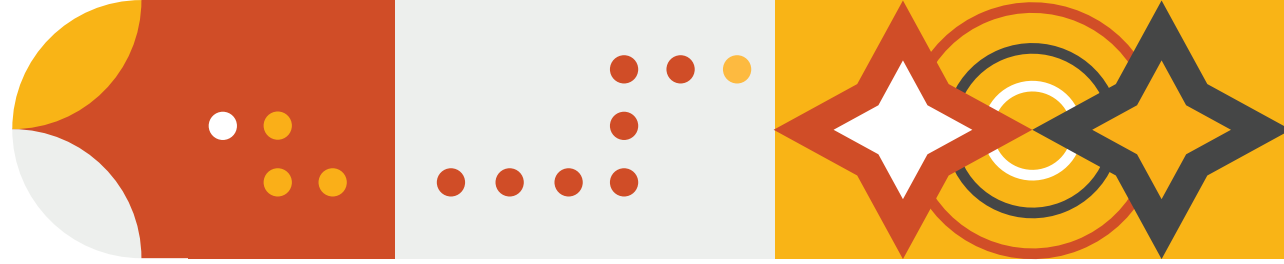
En sık görülen esenlik imkanı %27,4 ile esnek çalışma olanakları iken, stres yönetimi ve sigara bırakma programları en az görülen uygulamalar olarak öne çıkmıştır.



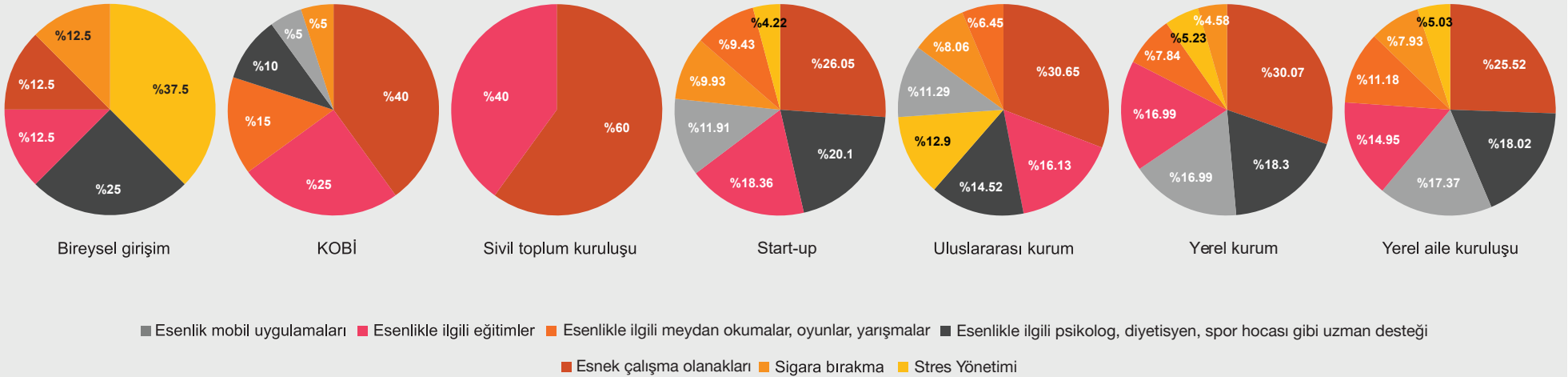
¹ <https://wellbees.co/tr/urun> <https://www.gallup.com>

² workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx

Uluslararası ve yerel kurumlarda ve yerel aile kuruluşlarındaki katılımcılar, sorulan yedi esenlik imkanının hepsinin şirketlerinde uygulandığını söylüyor. **En sık rastlanan üç uygulama; esnek çalışma olanakları, esneklikle ilgili eğitimler ve esenlikle ilgili psikolog, diyetisyen ve spor hocası gibi uzman desteği oldu.**



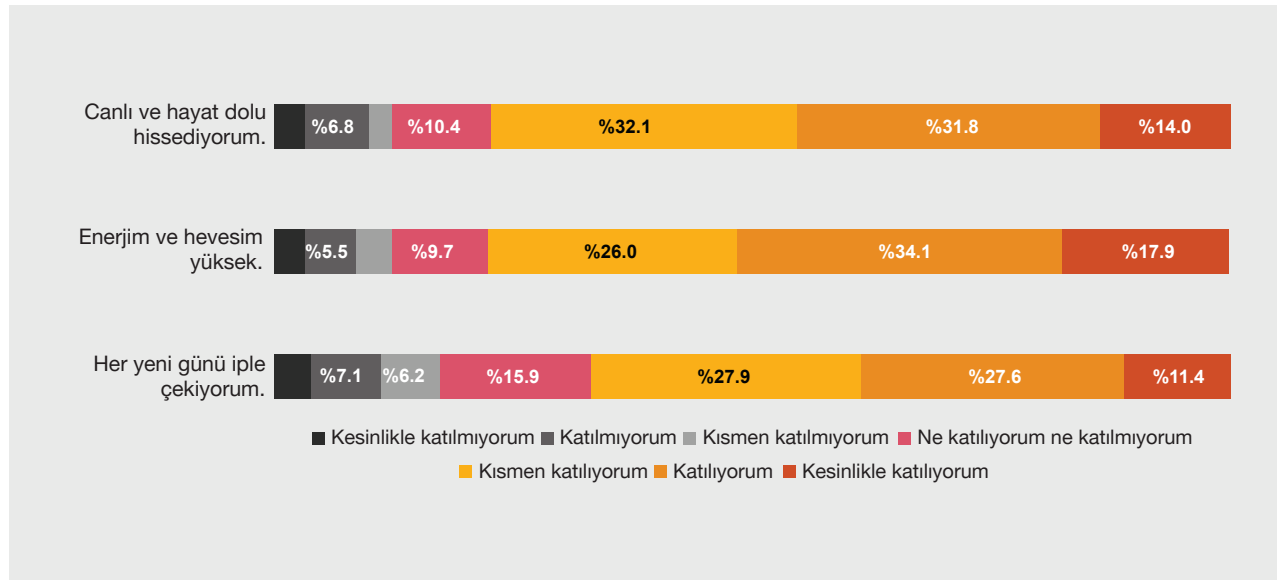
Esenlik uygulamalarından hangileri şirketinizde bulunmaktadır?



Canlılık

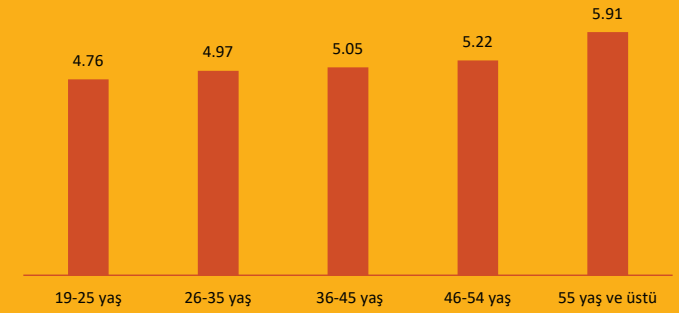
Canlılık (vitality) kavramı, fiziksel sağlığın ötesinde, **hayata enerji ve heyecanla yaklaşma, yaşama sevinci halini** tanımlar. Birçok psikoloji laboratuvarında **esenliğin en mutlak değeri olarak ele alınan canlılık kavramı, tanım itibarıyla kişinin kendi benliğine kalan enerji miktarı demektir.** Mutluluk ve esenliğin en kuvvetli göstergesi olan canlılık, üretkenlik, sosyalleşme ve tutkuyu besler ve bunlardan beslenir.

Bunun için katılımcılarımıza, uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış Subjective Vitality Scale'in öncü soru maddelerinden üçünü sorduk.³ Canlılık oranlarını anlamaya yönelik sorular yönelttik. Biliyoruz ki, kendini gerçekleştirebilme ve öz saygı ile olumlu bir ilişkisi olan canlılık düzeyi arttıkça, depresyon ve kaygı düzeyi de azalır. Bir diğer deyişle hem psikolojik esenliğin hem de yaşam doyumunun ortaklaştığı kısa ve etkili bir ölçümdür.



³ Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.

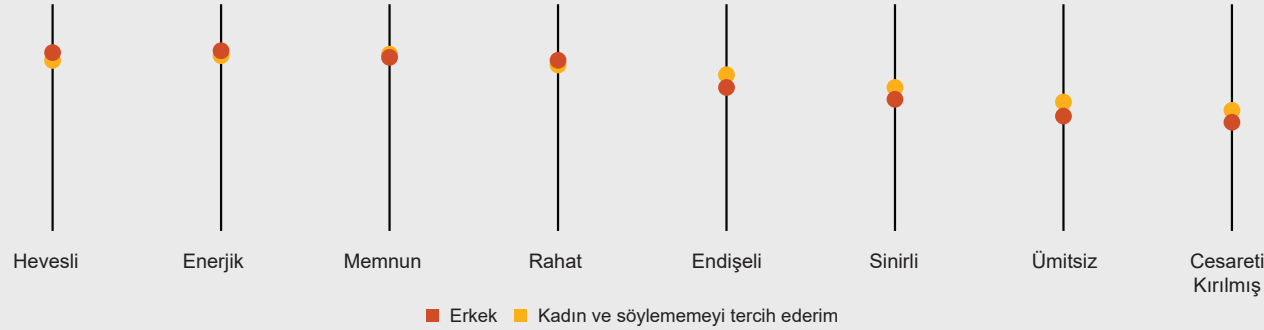
Canlılık Skoru



Yaş kırılımında bakıldığında yaş arttıkça canlılık skorundaki artış dikkat çekiyor.

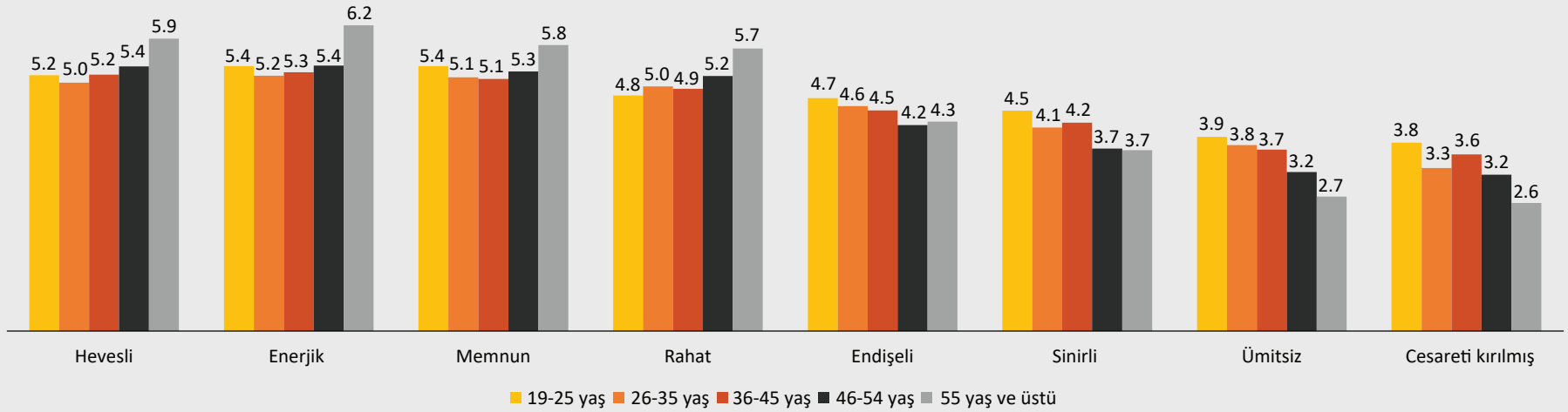


Aşağıda listelenen duygu durumlarını ne sıklıkla hissediyorsunuz?



İş Yerindeki Duygular

CDC'nin ortaya koyduğu çalışan esenliğini ölçüm modeline göre katılımcılara işe bağlı olarak ortaya çıkan bazı olumlu ve olumsuz duygu durumlarını ne sıklıkla hissettiklerini sorduk.⁴ Olumlu duygular, hevesli, enerjik, memnun ve rahat iken, tespit edilen olumsuz duygular endişeli, sinirli, ümitsiz ve cesareti kırılmış idi.



- | | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 Hiçbir zaman | 3 Nadiren (ayda bir veya daha az) | 5 Sık sık (haftada bir) | 7 Her zaman (her gün) |
| 2 Neredeyse hiç (yılda birkaç kez veya daha az) | 4 Bazen (ayda birkaç kez) | 6 Çok sık (haftada birkaç kez) | N/A Benim için geçerli değil |

⁴ NIOSH [2021]. NIOSH worker well-being questionnaire (WellBQ). By Chari R, Chang CC, Sauter SL, Petrun Sayers EL, Huang W, Fisher GG. Cincinnati, OH: U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health, DHHS (NIOSH) Publication No. 2021-110

Ruh Sağlığının Kötü Olduğu Gün Sayısı

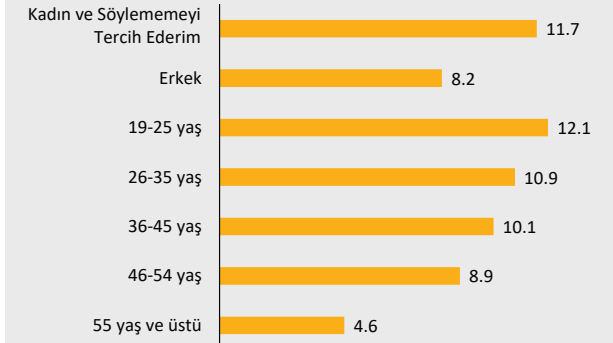
Yine CDC'nin önerileri doğrultusunda çalışanlara son 30 gün içerisinde ruh sağlığı açısından kaç gün boyunca kendilerini kötü hissettiklerini sorduk.

Kadın ve söylememeyi tercih ederim gruplarındaki katılımcıların olumsuz duygu durumlarını erkek katılımcılara kıyasla daha sık yaşadığı gözlemlendi. Aynı zamanda, **erkek katılımcıların ruh sağlığının iyi olmadığı ortalama gün sayısının kadın ve söylememeyi tercih ederim kategorisindeki katılımcılara göre daha az olduğu görüldü.**

Sonuçlar yaş grubu kırılımında incelendiğinde ise **yaş arttıkça olumsuz duygu durumlarını hissetme sıklığının ve ruh sağlığının iyi olmadığı ortalama gün sayısının azaldığı görülüyor.** Harmony Healthcare IT'nin Eylül 2022'de yayınladığı Z jenerasyonu araştırmasında, 18-24 yaş aralığındaki katılımcıların bir ayda mental sağlıklarının iyi olmadığı gün sayısı ortalama 10 olarak raporlanmıştır. Yine aynı araştırmaya göre, Z jenerasyonundaki katılımcıların %42'sine anksiyete başta olmak üzere bir mental hastalık tanısı konulmuştur.⁵

Hem yaş hem cinsiyet kırılımındaki bu sonuçlar, kadınların ve gençlerin mental sorunlar hakkında konuşmaya daha açık olması ve farkındalıklarının daha yüksek olması ile de ilişkili olabilir. Birçok araştırma, erkeklerin mental sorunlara dair yardım alma oranının kadınlara kıyasla daha az olduğunu gösteriyor.⁶

Son 30 günü düşündüğünüzde, duygu durumunuz / ruh sağlığınız kaç gün boyunca iyi değildi?

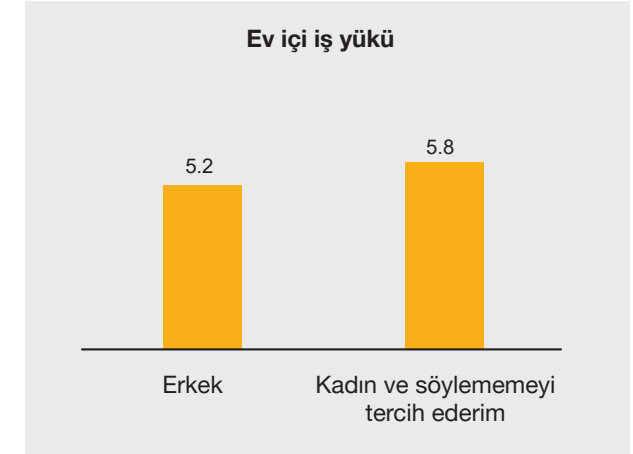


⁵<https://www.harmonyhit.com/state-of-gen-z-mental-health/>

⁶<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25788391/>

İş Dışı Faaliyetler

Fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak bizi besleyen iş dışı faaliyetlere vakit ayırmak yenilenmemizi (recharge) sağlar, dayanıklılığımızı artırır ve bütüncül esenliğimizi olumlu yönde etkiler. Katılımcılarımıza sportif, kültürel faaliyetler, aile ve arkadaşlarla sosyalleşme gibi bazı iş dışı faaliyetleri ne sıklıkla yaptıklarını sorduk.



Ev içi iş yükü katılımcılarımız için iş dışı faaliyetler arasında en sık yapılan aktivite olarak öne çıkıyor. İş dışı faaliyetler arasında yemek pişirmek, bahçe işleriyle uğraşmak, bakım onarım yapmak ve temizlik yapmak gibi faaliyetler bulunuyor.

Cinsiyet kırılımında bakıldığında ise, **kadın ve söylememeyi tercih ederim gruplarındaki katılımcıların ev içi iş yükü aktivitesini erkek katılımcılara kıyasla daha sık yaptığı görülüyor.** Burada belki daha fazla dikkat etmemiz gereken şey ise bu ev işlerinin bir öz bakım ve kendine/aileye vakit ayırma keyfi olarak mı yoksa bir yük ve baskı unsuru olarak mı algılandıkları.



3

Yetenek Gelişimi

Gelişen ve dönüşen iş dünyasının gerektirdiği yetkinlikleri geliştirmek ve kazanmak iş gücünün sürdürülebilirliği açısından kritik önem arz ediyor. Katılımcılarımıza şirketlerinin onları geleceğe hazırlamak adına aldığı aksiyonlara dair sorular yönelttik.

Şirket Yetenek Gelişimi Desteği

Şirketim beni geleceğe hazırlayacak eğitimler verir. (dijital, teknoloji, yaratıcılık, inovasyon vs.)

%27.3

%24.4

%48.1

Şirketim dijital becerilerimi geliştirmeye yönelik eğitimler sağlar.

%29.5

%26.3

%44.2

Şirketim ihtiyaç duyduğu yetenekleri geliştirmek için eğitim kurumlarıyla iş birliği yapar.

%25.6

%20.8

%53.6

Şirketim, işimi elimden gelen en iyi şekilde yapmama yardımcı olmak için kaynakları genişletmeye isteklidir.

%19.2

%25.6

%55.2

■ Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum ■ Ne katılmıyorum ne katılmıyorum ■ Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ■ Bilmiyorum

Şirket Yetenek Gelişimi Desteği

Uluslararası kurum

Yerel aile kuruluşu

Şirketim beni geleceğe hazırlayacak eğitimler verir. (dijital, teknoloji, yaratıcılık, inovasyon vs.)

%24.6

%21.0

%54.3

%36.1

%27.8

%36.1

Şirketim dijital becerilerimi geliştirmeye yönelik eğitimler sağlar.

%24.6

%28.3

%47.1

%38.9

%22.2

%38.9

Şirketim ihtiyaç duyduğu yetenekleri geliştirmek için eğitim kurumlarıyla iş birliği yapar.

%21.7

%19.6

%58.7

%36.1

%25.0

%38.9

Şirketim, işimi elimden gelen en iyi şekilde yapmama yardımcı olmak için kaynakları genişletmeye isteklidir.

%16.7

%23.9

%59.4

%22.2

%27.8

%50.0

■ Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum ■ Ne katılmıyorum ne katılmıyorum ■ Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ■ Bilmiyorum

Erkek

Kadın ve söylememeyi tercih ederim

Şirketim beni geleceğe hazırlayacak eğitimler verir. (dijital, teknoloji, yaratıcılık, inovasyon vs.)

%26.2

%22.1

%51.7

%28.5

%26.6

%44.3

Şirketim dijital becerilerimi geliştirmeye yönelik eğitimler sağlar.

%28.9

%22.1

%49.0

%30.4

%30.4

%39.2

Şirketim ihtiyaç duyduğu yetenekleri geliştirmek için eğitim kurumlarıyla iş birliği yapar.

%24.2

%20.8

%55.0

%27.2

%20.9

%51.9

Şirketim, işimi elimden gelen en iyi şekilde yapmama yardımcı olmak için kaynakları genişletmeye isteklidir.

%14.8

%26.2

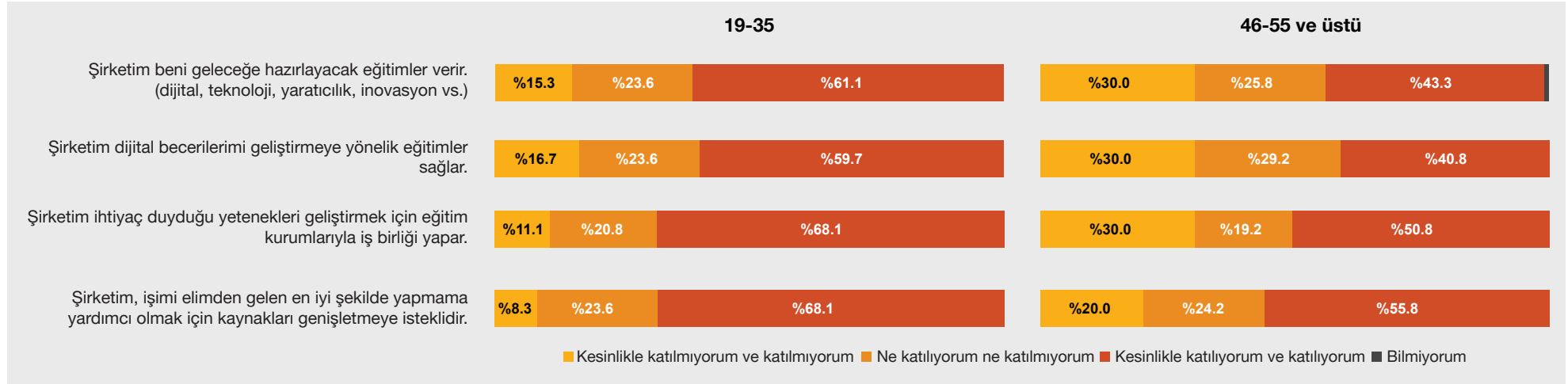
%59.1

%23.4

%25.3

%51.3

■ Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum ■ Ne katılmıyorum ne katılmıyorum ■ Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ■ Bilmiyorum



Katılımcıların neredeyse yarısı kendilerini geleceğe hazırlayacak, becerilerini geliştirecek ve işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayacak eğitimler aldığını söylüyor. **Kurum tipine bakıldığında uluslararası kurumlarda yetenek gelişimi skorlarının en yüksek, yerel aile kuruluşlarında ise en düşük olduğu görülüyor.** Cinsiyet kırılımına bakıldığında ise **erkeklerin kadın ve söylememeyi tercih ederim grubundaki katılımcılara kıyasla daha fazla eğitim aldığı görülüyor.**

Yaş kırılımında bakıldığında **19-35 yaş aralığındaki katılımcılar 46-55 ve üstü yaş aralığındaki katılımcılara göre daha az gelişim fırsatı sağlandığını söylüyor.** Bu farkların nedeni, 19-35 yaş aralığındaki çalışanların gelişime daha fazla önem vermesi olabilir. PwC'nin global olarak gerçekleştirdiği Umutlar ve Endişeler Araştırması'na göre Z jenerasyonundaki katılımcıların %44'ü yeterince teknolojik ve dijital beceri öğrenme konusunda endişeliyken bebek bombardımanı (baby boomer) jenerasyonundaki katılımcılar için bu oran %29'dur.⁷

NHSS'nin araştırmasına göre ise Z jenerasyonunun iş değiştirmekteki ilk nedeni yeni beceriler kazanmak ve katılımcıların %67'si kariyerlerini ileriye taşımalarında faydalı olacak becerileri öğrenebilecekleri şirketlerde çalışmak istiyor.⁸

⁷<https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html>

⁸<https://www.nshss.org/lp/2022-career-interest-survey>



Harvard Business School'dan Amy Edmonson, psikolojik güvenliği takımdaki çalışanların risk almak konusunda güvende hissetmesi; fikir belirttiğinde, öneri getirdiğinde, itiraz ettiğinde veya soru sorduğunda cezalandırılmayacağına inanması olarak tanımlıyor. Edmonson'ın araştırmaları psikolojik güvenliğin öğrenmeyi ve takımların performansını artırdığını gösteriyor.⁹

Bu güvenlik hissine nasıl sahip olacağımızı anlamak için ise Öz Yönetim Kuramını (Self-Determination Theory) referans aldık. Bu kurama göre her insanın hayatta doyum içinde bir deneyim yaşayabilmesi için, önce temel psikolojik ihtiyaçlarının desteklenmesi gerekir. Bu temel psikolojik ihtiyaçlar insanın duygusal, sosyal, ve mental sermayesinin yapı taşları olduğu için devredilemez, aktarılamaz, ve birbiriyle dahi takas edilemez. Bu temel ihtiyaçlar özerklik, yetkinlik ve ilişkiselliktir.

- **Özerklik:** Her insan kendi iradesinin saygı görmesine, duygu ve düşünceleri ile görülmeye ihtiyaç duyar.
- **Yetkinlik:** Her insan kendi becerilerini ortaya koyabilmek, ve bunun için desteklenmek ister.
- **İlişkisellik:** Her insan tüm bu süreçte koşulsuz sevgi ve saygıyı hak eder, bunun için anlamlı, karşılıklı ve doyum içerisinde ilişkilere ihtiyaç duyar.

Psikolojik Güvenlik



⁹Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Amy Edmonson

Psikolojik Güven Seviyesi

İşimin nasıl yapılacağına dair kararlar alınırken fikir verebileceğimi hissediyorum.



İş yerinde çok yakın olduğum fazla insan yok.



İşimde ilginç yeni beceriler öğreniyorum.



Duygularım iş yerinde dikkate alınır.



İş yerindeki insanlar bana yaptığım işte iyi olduğumu söylüyorlar.



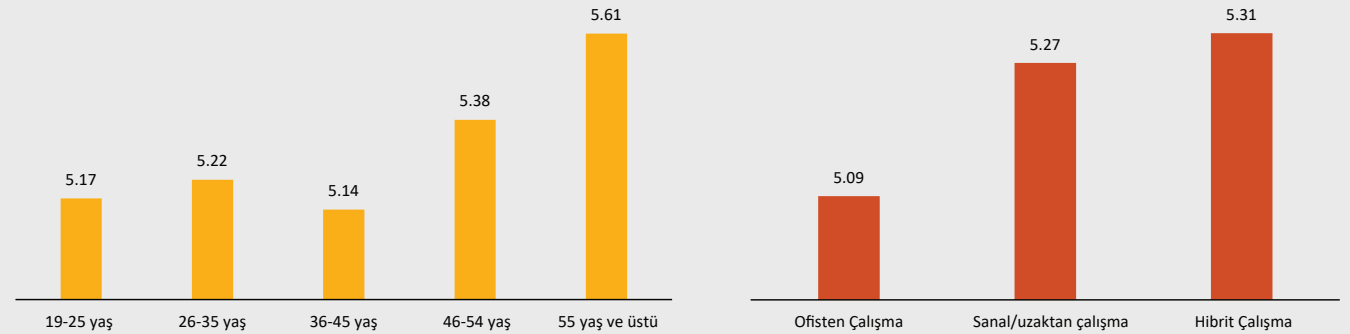
İş yerindeki insanlarla iyi anlaşıyorum.



■ Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum ■ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ■ Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ■ Bilmiyorum

Esenlik sonuçları ile uyumlu bir şekilde, psikolojik güvenlik skorlarının yaş arttıkça yükseldiği görülüyor. Öne çıkan bir diğer sonuç ise; çalışma modeli kırılımında bakıldığında ofisten çalışma modelindeki katılımcıların psikolojik güven skoru en düşükken, hibrit çalışma modelindeki katılımcıların psikolojik güven skorunun en yüksek olması.

Psikolojik Güvenlik Skoru



1 Kesinlikle katılmıyorum
2 Katılmıyorum
3 Kısmen katılmıyorum

4 Ne katılıyorum ne katılmıyorum
5 Kısmen katılıyorum

6 Katılıyorum
7 Kesinlikle katılıyorum





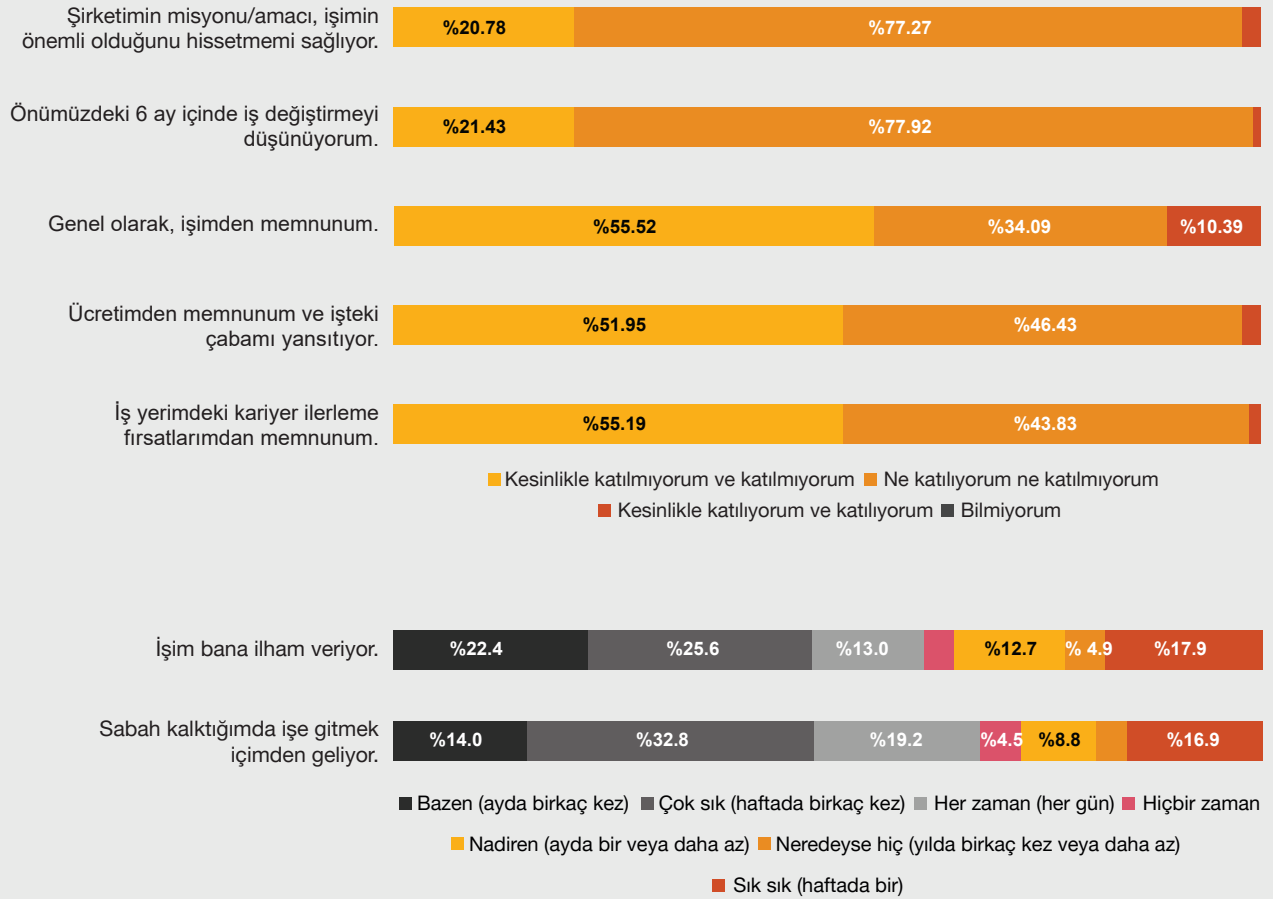
5

Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı, çalışanın bulunduğu kurumda çalışmaya dair motivasyonunu ve memnuniyetini ölçer. Gallup'un gerçekleştirdiği araştırmada, çalışan bağlılığının kârlılık, üretkenlik, iş kalitesi, çalışan devri, yolsuzluk vakaları, devamsızlık ve iş güvenliği faktörlerini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.¹⁰

Çalışan bağlılığının yüksek olması, şirketin gelişimi ve stratejilerine ulaşması için motive bir şekilde çalışan, uzun bir süre şirkete hizmet ederek şirketin çalışanına yaptığı yatırımların karşılığını almasını sağlayan çalışanlar sayesinde sürdürülebilir bir iş gücü yaratılması için kritiktir. Bu çalışmada CDC'nin önerdiği çalışan esenliği modelinden ilişkili soruları kullandık.

Çalışan Bağlılığı Seviyesi



¹⁰<https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>

Anket katılımcıların bağlılık skoruna bakıldığında ise genel skor 69,5'tir.

Psikolojik güvenlik ve esenlik skorlarıyla uyumlu bir şekilde, erkek katılımcıların ve hibrit çalışma modelindeki katılımcıların bağlılığının daha yüksek olduğu görülüyor.

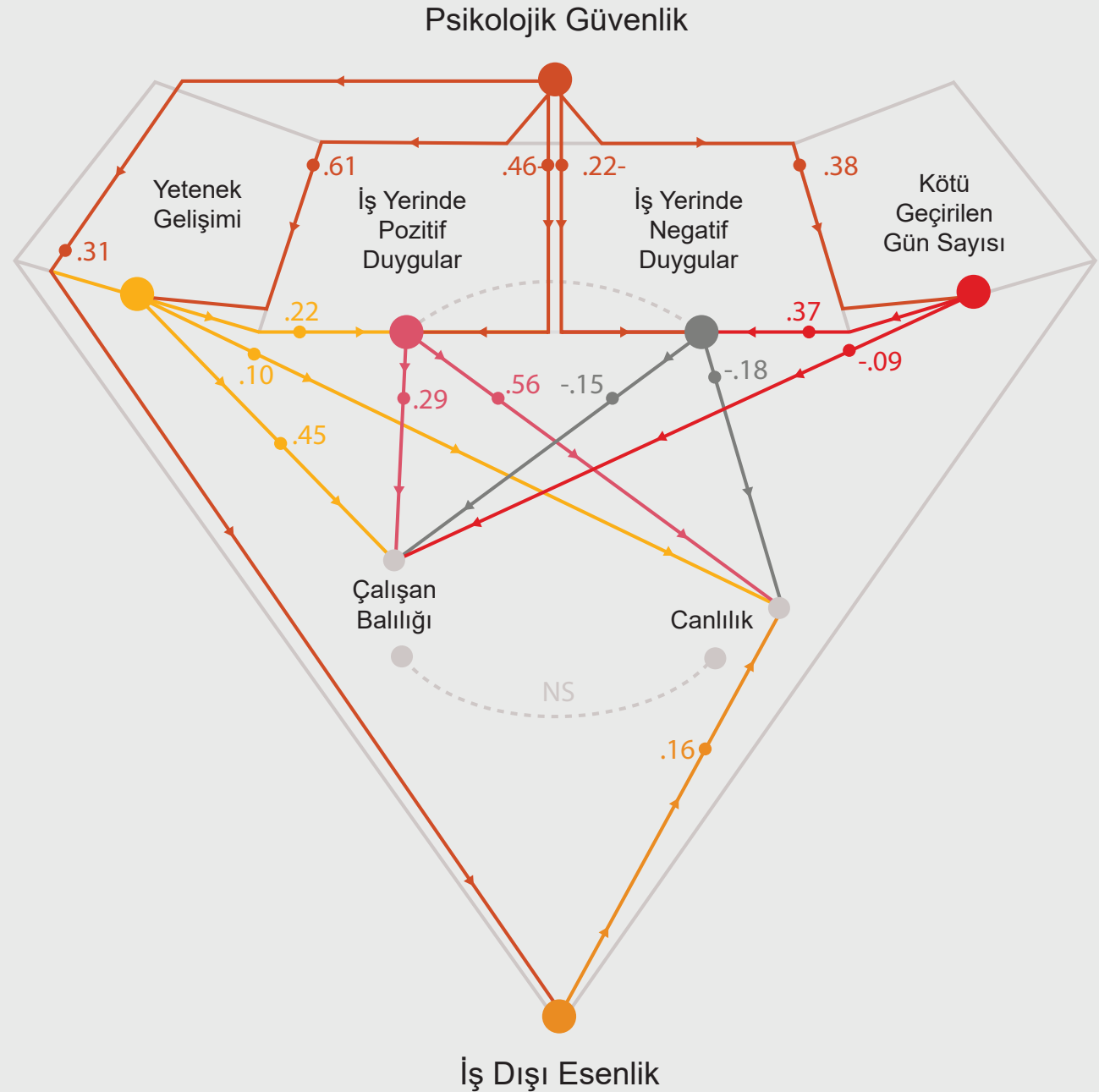


Etkileşim Modeli



Etkileşim Modeli

İş gücünün sürdürülebilirliği açısından önemli olan bu başlıkların birbirleriyle etkileşimine baktık. Test ettiğimiz yol analizine (path analysis) göre hepsi bir arada bize daha büyük çerçeveyi gösteriyor. Tüm bu parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu, yanılma payımızın ise binde bir ile yüzde beş arasında olduğunu bulduk. Şekilde görülen rakamlar bu model testinde bulduğumuz regresyon katsayıları, bir diğer deyişle o değişkenin okun ucuyla gösterilen diğer değişkeni ne güçte tahmin edebildiği. Örneğin psikolojik güvenlik skorundaki bir puanlık artış, beceri ve yetenek gelişiminin desteklenme düzeyinde 0.61 artış, ruh sağlığının kötü olduğu gün sayısında 0.38 azalma ve iş yerinde negatif duygularda 0.22 azalma sağlıyor.



Etkileşim Modeli bize ne gösteriyor?



İş yerinde olumlu duygulara sahip olmak, canlılık ile en çok ilişkilenen başlık olarak öne çıkıyor.



İş yerinde hissedilen **pozitif duyguların** yüksek olması **çalışan bağlılığını** hem doğrudan hem de yetenek gelişiminin yüksek olmasını sağlayarak dolaylı olarak etkiliyor.



Yetenek gelişimi desteklenmediğinde işteki **olumsuz** duygular artıyor.



Psikolojik güvenliğin yüksek olması kötü hissedilen gün sayısının daha düşük olmasını sağlayarak **canlılığın daha yüksek olmasını** sağlıyor.



Yetenek gelişimi desteklendikçe pozitif duygular artıyor. Psikolojik güvenlik, yetenek gelişimi ve pozitif duyguların beraber yüksek olması **yüksek bağlılık skorunu** beraberinde getiriyor.



Psikolojik güvenliğin yüksek olması yetenek gelişiminin de yüksek olmasını sağlıyor. **Psikolojik olarak güvende hissetmeyen çocuk nasıl parkta oynamazsa, keşfetmekten korkarsa ve öğrenmezse, güvende hissetmeyen bir çalışan da çalışma hayatında keşfetmiyor ve gelişmiyor.**



Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar **iş dışı esenliklerine** de daha fazla (0.31 eş hareketlilik ile) vakit ayırırlar.



Sosyal esenlik ve spiritüel esenliğin yüksek olması bütünsel esenliğin yüksek olmasını sağlıyor ve **koruyucu bir faktör** olarak belirleniyor.



İş dışı esenlik aktivitelerine vakit ayırabilmek ile **psikolojik güvenlik** ise birbirini besleyen iki başlık.



Canlılık, pozitif duygular, psikolojik güven ve bağlılık azaldıkça; yetenek gelişimi desteklenmedikçe **ruh sağlığının iyi olmadığı gün sayısı artıyor ve fiziksel, duygusal, spiritüel esenlik azalıyor.** Yalnızca sosyal ve entelektüel esenlik ruh sağlığının iyi olmadığı gün sayısından bağımsız bir şekilde davranıyor.

Bir diğer deyişle, başlıkları böylesi bir etkileşim modeline uyarladığımızda karşımıza ilginç bir tablo çıkıyor. **Elmasa benzettiğimiz bu şekilde, çalışan bağlılığını ve canlılığı, birbirinden ayrı ancak aynı parametrelerden beslenen iki başlık olarak görüyoruz.** Bu da gösteriyor ki, her ne kadar iş ve yaşam arasında ince bir çizgi olsa ve birbirini etkileseler de insanlar bu ikisini ayırtılabiliyor. Yani bağlılığı düşük ama canlılığı yüksek çalışanlarımız olabilir. Bağlılığı düşük, canlılığı yüksek çalışanlar **sessiz istifa**; bağlılığı yüksek, canlılığı düşük çalışanlar ise **tükenmişlik sendromu (burn out)** için bir açıklama olabilir. Bu iki başlık arasındaki denge sağlanmadığı durumda yetenek kaybı, yüksek turnover, üretkenlik kaybı ve sonuç olarak sürdürülebilir olmayan bir iş gücüne sebep olabilir.

Kutucuk Tiklemesinin Ötesinde: İnsan Odaklı Sürdürülebilirlik Denklemi



İnsan Odaklı Sürdürülebilirlik Denkleminde 7 Önemli Faktör

Kutucuk Tiklemesinin Ötesinde: İnsan Odaklı Sürdürülebilirlik Denklemi

Çalışanları bir sosyal sermaye olarak düşünürsek onların esenliğini **kıymetli ve narin ve bir o kadar da dayanıklı bir elmasa benzetebiliriz**. Nasıl ki önemli olan bir elmasın usta ellerde işlenmesi ise, **çalışan esenliğini bir sosyal sürdürülebilirlik stratejisi olarak ele aldığımızda çalışanların hem iş yerinde hem iş dışı alanlarda coşkulu, parlak, keyifli, verimli, esen günlerini artırabiliriz**.

Çünkü bu modele göre:

Bağlılık ve doyumun %55'i, yetenek gelişiminin %37'si, olumsuz duyguların %25'i, ruh sağlığının kötü olduğu gün sayısının %15'i, olumlu duyguların %38'i, ve nihai hedef olan canlılığın %57'sini tespit edebiliyor, ön görebiliyor ve müdahale ederek değiştirebiliyoruz.

1



Şirketlerin bütünsel bir sosyal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmesi gerekiyor.

5



Gençler gelişmek istiyor. Geleceğe hazırlayacak eğitim ve gelişim programları önemli.

2



Çalışanın iş-yaşam birlikteliği iyileştirilerek yenilenmeyi (recharge) sağlayan iş dışı faaliyetlere vakit ayrılması desteklenmeli.

6



Esnek çalışma imkanları sunulmalı, uzaktan çalışma imkanı yaratılırken yüz yüze çalışmanın verimliliği ve sosyalleşmenin katma değeri unutulmamalı.

3



Kadın ve genç çalışanlar esenlik ve psikolojik güvenlik boyutlarında desteklenmeli.

7



Psikolojik güvenliği sağlamak için yöneticiler kritiktir.

4



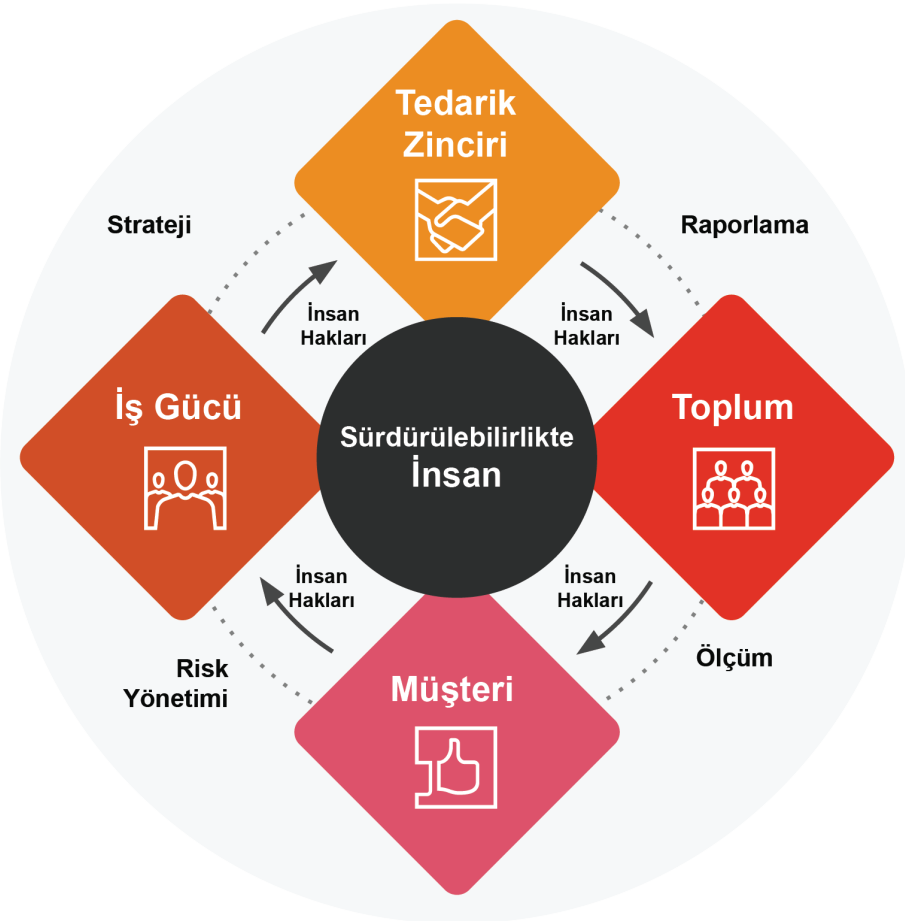
Sosyal ve spiritüel esenlik desteklenmeli.

1 Şirketlerin bütünsel bir sosyal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmesi gerekiyor.

Şirketlerin iş gücünü, ürünlerini, paydaşlarını, faaliyet gösterdiği toplumu ve sosyal adalet için alabileceği aksiyonları göz önünde bulundurduğu bütüncül bir sosyal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmesi önemli.¹¹

Sosyal sürdürülebilirlik stratejisi belirlenirken ve uygulanırken gönüllü çalışanlardan ve çeşitlilik ve kapsayıcılığa dikkat edilerek oluşturulan komitelerin de sürece dahil edildiği örnekler görülüyor.

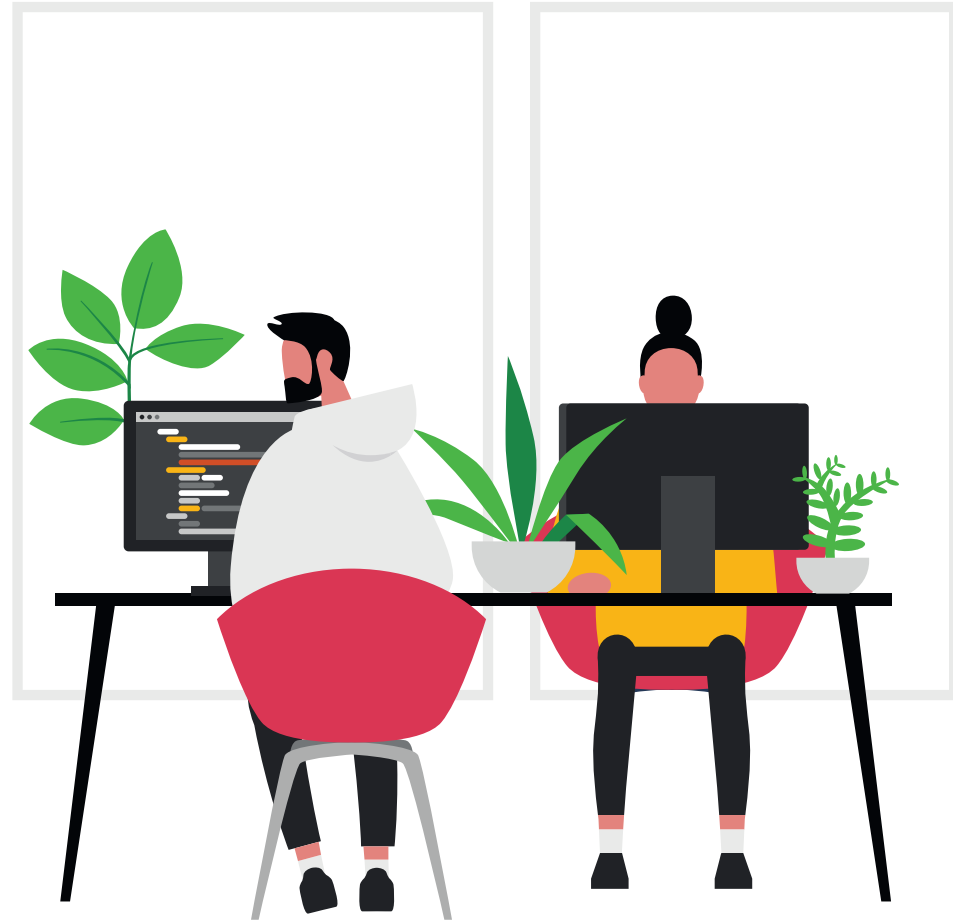
Strateji doğrultusunda alınan aksiyonlarla sağlanan gelişimin gözlemlenebilmesi için “0 noktası” ölçümü ile başlanarak düzenli ölçümler yapılması ve sürekli gelişim yaklaşımı güdülmesi başarıya götüren kritik bir faktör.



¹¹ [MSCI ESG Ratings Key Issue Framework](#)

2 Çalışanın iş-yaşam birlikteliği iyileştirilerek yenilenmeyi (recharge) sağlayan iş dışı faaliyetlere vakit ayrılması desteklenmeli.

İnsanlar artık sadece esneklik aramıyor. Bu esnekliği hayatlarında konumlandırabilecek otonomiye de sahip olmak istiyorlar. Tüm iş kararları üzerinde bir otonomiye sahip olamasalar da misal, eğer iki günlük bir uzaktan çalışma politikanız varsa çalışanlara bunun hangi gün olabileceği ile ilgili karar verme özgürlüğü sağlayın. Psikolojik güvenliğin sadece iş yeriyle kısıtlı olmadığı, çalışana iş dışı esenlik aktiviteleri için de alan açmakla alakalı olduğu göz önünde bulundurulmalı. Şirketlerde, çalışanların ideallerini iş dışında yaşatabilecekleri hobi kulüpleri, esenlik şirketleriyle anlaşmalar, sosyal sorumluluk projeleri gibi örnekler görülüyor.



3 Kadın ve genç çalışanlar esenlik ve psikolojik güvenlik boyutlarında desteklenmeli.

Mevcut iş gücünün demografik haritasını görebilmek, hangi personalardan oluştuğunu anlamak ve farklı personaların ihtiyaçlarının nasıl farklılaştığını tespit edebilmek önemli bir ilk adım olarak öne çıkıyor. Bu farklılaşan ihtiyaçlara yönelik farklı programlar geliştirmek hızlı kazanımlar sağlayacaktır. Araştırmamızda kadın ve gençlere yönelik özel programlara ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

En sık yapılan iş dışı faaliyet olan ev içi iş yükünün erkeklere kıyasla kadınlar tarafından daha sık yapıldığını görüyoruz. İş-yaşam dengesini iyileştirecek ve esneklik sağlayacak çalışma modelleriyle, erkek çalışanları sorumlu ebeveynlik konusunda destekleyecek programlarla kadın çalışanların iş dışı esenliğinin desteklendiği örnekler görülüyor.

Y ve Z jenerasyonlarını X ve bebek bombardımanı jenerasyonları ile bir araya getiren tersine mentorluk programları, genç jenerasyonların dijital yeteneklerini aktardıkları dijital mentorluk/elçilik programları, gençlerin aktif rol aldığı çalışan komiteleri gibi farklı program örnekleri görülüyor.





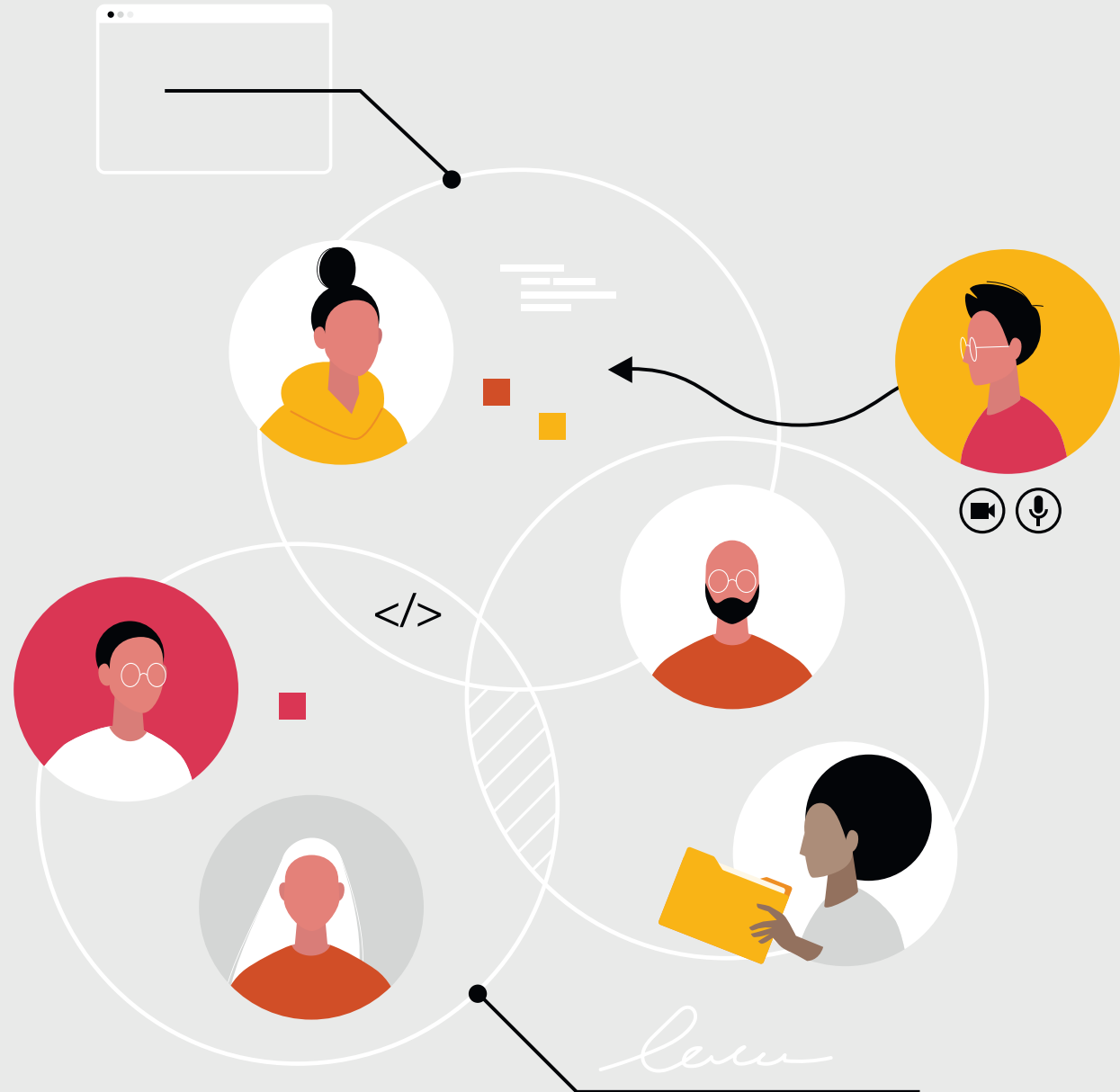
4 Sosyal ve spiritüel esenlik desteklenmeli.

Esenliğı bir konu olarak incelediğimizde bunu sekiz başlıkta ve farklı müdahalelerle ele almak gerekiyor. Her bir personanın ihtiyacı farklı olduğu için her bir başlıkta farklı ihtiyaçlara yanıt verecek tedarikçi(ler) ile çalışmak gerekebiliyor. Wellbees'in verilerine göre yeni mezun gençler meydan okumalar ve kulüpler ile sosyallik üzerinden esenliklerine bakmayı severken, ebeveynler gün içinde kendilerine yalnız kalabilecekleri saatler organize ederek bu saatlerde psikolog görüşmeleri yapmayı ya da esenlik içerikleri tüketmeyi istiyorlar. Esenliğı yönetmek her personada farklı şekilde ortaya çıkıyor.

5 Gençler gelişmek istiyor. Geleceğe hazırlayacak eğitim ve gelişim programları önemli.

LinkedIn'in İş Gücü Güvenilirlik Endeksi'ne göre gençlerin iş değiştirme nedenlerinin başında gelişim fırsatları geliyor.¹² Genç çalışanların gelişimlerini destekleyecek eğitim programları, proje görevlendirmeleri, çalışma komiteleri ve gençlerin dijital öğrenmedeki esnekliği düşünülerek udemy, EdX gibi online öğrenme platformları sunularak kendi gelişimlerini yönetebilmelerini sağlayacak örnekler görülüyor.

PwC'nin Global Umutlar & Endişeler Anketi'nde 19-25 yaş aralığındaki gençlerin diğer yaş gruplarına kıyasla başarılarının görülmemesinden daha çok endişe duyduğu görülüyor. Gelişim aynı zamanda tanıma ve takdir programları ile desteklenmeli.



6 Esnek çalışma imkanları sunulmalı, uzaktan çalışma imkanı yaratılırken yüz yüze çalışmanın verimliliği ve sosyalleşmenin katma değeri unutulmamalı.

Prof. Dr. Neil Greenberg'in dediği gibi yılmazlık bireyde değil, bireyler arasındaki bağdadır. Sosyal esenliğin ve bireyler arasındaki ilişkinin altını çizmek hiçbir zaman olmadığı kadar değerli.

Ofislerde birlikte çalışma, ortak iş yapma, birliktelik ve sosyalleşme alanları yaratmak önemli. Kutlama ve birliktelik aktiviteleri ile sosyalleşmenin desteklendiği örnekler görülüyor.

7 Psikolojik güvenliği sağlamak için yöneticiler kritik.

Wellbees ile 2020 yılında esenlik yolculuğuna başlayan bir şirkette 2021'in Temmuz ayında ciddi bir duygu durumu düşüklüğü yaşanır. Sebebi anlaşılamayan düşüşle ilgili çalışanlarla odak grup görüşmeleri yapılır. Düşüşün ağırlıklı sebeplerinden birinin müdürlerin pandeminin ilk yılında hiç aksatmadan yaptıkları bire bir görüşmeleri artık yapmaması olduğu görülür.

Bunun üzerine müdürlerle yapılan görüşmede toplantılara tekrar başlanır ve mod kademe kademe tekrar yükselişe geçer. Wellbees'in verilerine göre çalışanların modları sadece %5 sapma ile müdürlerinin duygu durumları ile korelasyon içinde. Müdürlerimizin nasıl hissettiği ve duygusal okuryazarlığı belki de hiç olmadığı kadar kritik.



İletişim



Ülker Day

PwC Türkiye, İnsan Yönetimi &
Organizasyon Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
0530 961 8199
ulker.day@pwc.com



İrem Bilir

PwC Türkiye, İnsan Yönetimi &
Organizasyon Danışmanlığı,
Kıdemli Danışman
0537 360 5380
irem.bilir@pwc.com



Melis Abacıoğlu

Wellbees, Kurucu &
CEO
melis@wellbees.co



Dr. Özge Kantaş

Wellbees, Kıdemli Bilim İnsanı,
New York St. John Fisher Üniversitesi,
Psikoloji Bölümü Öğretim Üyesi
ozge@wellbees.co