

Geleceğin
Çalışma Hayatına
Dair Umutlar ve
Endişeler Araştırması

2023



İçindekiler

1	Ön Söz	03
2	Araştırma Hakkında	04
3	Öne Çıkan Başlıklar	06
	1. İş Dünyasının Geleceğine Bakış	07
	2. Yetkinlik Dönüşümü	11
	3. Yapay Zekâ	16
	4. Yöneticiler Kültürün Kritik Bir Parçası	19
	5. Hayat Pahalılığı Krizi	23
	6. Çalışanların Aksiyon Eğilimleri Neler?	27

Ön Söz

PwC'nin Nisan ayında global olarak gerçekleştirdiği ve Haziran ayında yayınlanan Umutlar ve Endişeler Araştırmasını takiben PwC Türkiye olarak 2023 Eylül-Ekim aylarında gerçekleştirdiğimiz Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması raporunu yayımlıyoruz. Bu araştırmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına katkı sağlayan tüm katılımcılara teşekkür etmek isteriz.

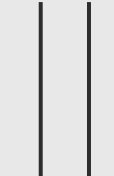
Türkiye'de iş dünyasında devam eden dönüşüm, hem çalışanlar hem de şirketler için belirsizliklerin hüküm sürdüğü bir ortamda gelişmektedir. Küresel çapta olduğu gibi ülkemizde de yaşanan gelişmeler yalnızca iş dünyasını değil; çalışanların kişisel yaşamlarını, sosyoekonomik durumlarını ve duygularını olumlu ve olumsuz yönde etkiliyor. Ekonomik kriz, uluslararası anlaşmazlıklar, iklim krizi ve doğal afetlerin getirdiği belirsizlikler ile alternatif gelir kaynakları, otomasyon ve üretken yapay zekâ uygulamalarının getirdiği fırsatlar iç içe geçmiş durumda.

Değişen piyasa dinamikleri ve teknolojik gelişmeler sadece yeni fırsatlar sunmakla kalmayıp aynı zamanda cesur vizyonlar ve yenilikçi stratejiler gerektiriyor. İçinden geçtiğimiz bu dönüşüm süreci, Türkiye'de iş dünyasının geleceğini şekillendirme fırsatını da içinde barındırıyor. Değişime öncü olan şirketler sürdürülebilir büyüme ve toplumsal etki yaratma yolunda ilerlerlerken, çalışanlar da beceri setlerini geliştirip dönüştürerek değişimi yakından takip ediyor.

İş dünyasının geleceğini şekillendiren önemli dinamiklerle ilgili çalışanların duygularını şeffaflıkla yansıtan bu rapor, değişime öncü olma ve onunla başa çıkma stratejilerimizi geliştirmemize yardımcı olmayı ve liderlere, çalışanlarını geleceğe nasıl daha iyi hazırlayabileceklerini düşünmeleri için ilham vermeyi amaçlamaktadır.

Ülker Day

PwC Türkiye
İş Gücü ve Organizasyon Danışmanlığı
Şirket Ortağı



Araştırma Hakkında



Araştırmamızda iş dünyasının geleceği için önem arz eden 6 başlığa odaklandık:

İş Dünyasının Geleceğine Bakış

İklim değişikliği, teknolojik ilerlemeler, demografik değişim, kutuplaşma ve sosyal dengesizliklerin şekillendirdiği geleceğin iş dünyası, iş gücü perspektifinden nasıl görünüyor?

Yapay Zekâ

Üretken yapay zekâ (GenAI) araçlarının hızlı yükselişinin iş yapış şekillerine olan etkileri nelerdir? Yapay zekâ araçlarını kullanan çalışanlar işvereninin bunu bilmesi konusunda ne kadar rahatlar?

Hayat Pahalılığı Krizi

Hayat pahalılığı krizinden çalışanlar ne ölçüde etkileniyor? Çalışanlar ikinci bir işe sahip olma konusunda ne kadar istekli?

Yetkinlik Dönüşümü

Dijitalleşme, yeni çalışma modelleri ve yapay zekâ araçlarının iş süreçlerine entegrasyonu ile çalışanların geleceğin iş yaşamında ihtiyaç duydukları beceriler ve yetkinlikler nasıl dönüşüyor?

Yöneticiler Kültürün Kritik Bir Parçası

Küresel sonuçlara kıyasla Türkiye'deki çalışanların ne kadarı iş yerinde kendileri gibi olabiliyor ve işini tatmin edici buluyor? Yöneticiler şirket içinde inovasyon kültürünü yaratma ve destekleme konusunda ne kadar başarılılar?

Çalışanların Aksiyon Eğilimleri Neler?

Çalışanların önümüzdeki 5 yıl içinde almayı düşündükleri aksiyonlar neler? Bu aksiyonlar ve aksiyonları alma olasılıkları X, Y ve Z jenerasyonlarına göre nasıl farklılaşıyor?

Katılımcı Demografisi



Araştırmamıza katılan 434 kişiden **%52'si** kadın, **%47'si** erkek olduğunu belirtirken, **%1,2'si** cinsiyetini belirtmemeyi tercih etti.



Katılımcıların **%16,6'sı** Z jenerasyonu (18-26 yaş), **%46,4'ü** Y jenerasyonu (27-42 yaş), **%33,3'ü** X jenerasyonu (43-58 yaş) ve **%3,7'si** Baby Boomer ve Boomer jenerasyonlarından (59-77yaş) oluşuyor.



Katılımcıların **%93,3'ü** tam zamanlı çalışanlardan oluşurken; **%31,6'si** aile bireylerinin icra sorumluluğunun bulunduğu aile şirketlerinde, **%41,1'i** 1000'den fazla çalışanı olan şirketlerde istihdam ediliyor.



Katılımcıların **%49'u** ofisten çalışırken, **%44,3'ü** hibrit, **%6,7'si** uzaktan çalışma modelinde çalışıyor.



Katılımcıların **%59,6'sı** lisans ve **%39'u** yüksek lisans veya doktora derecesine, **%1,4'ü** mesleki yüksekokul, lise ya da eş değeri dereceye sahip.



Katılımcılar ticari/profesyonel hizmetler, endüstriyel üretim, teknoloji, otomotiv ve bankacılık ve sermaye piyasaları başta olmak üzere **18'den** fazla sektörde çalışıyor.



Katılımcıların **%40,4'ü** yönetici olmayan, **%29,3'ü** müdür seviyesi, **%22,2'si** üst düzey yönetici, **%8,1'i** CEO veya eş değeri pozisyonlarda görev yapıyor.

Öne Çıkan Başlıklar





1

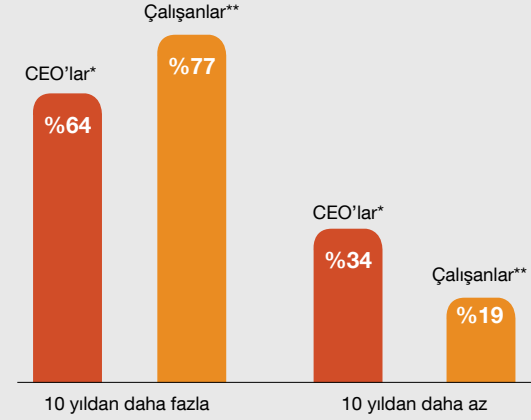
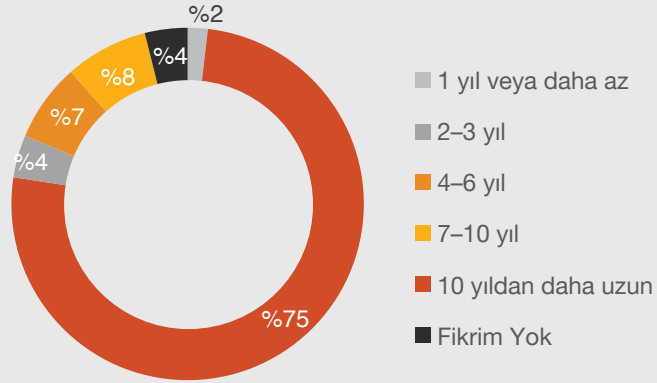
İş Dünyasının Geleceğine Bakış

PwC araştırmalarına göre dünyayı 5 megatrend¹ şekillendiriyor: iklim değişikliği, teknolojik ilerlemeler, demografik değişim, kutuplaşma ve sosyal dengesizlikler. Bu dinamik dönüşüm ve belirsizlik ortamı, iş dünyasının çeviklik ve adaptasyon yeteneklerini test ederken, aynı zamanda yeni fırsatların kapılarını açıyor. Çalışanlar, değişen koşullara hızla adapte olma becerilerini geliştiriyorlar ve şirketler, esnek stratejiler oluşturarak bu belirsizliklerle başa çıkmaya çalışıyor. Araştırmamızın sonuçlarına göre Türkiye'deki katılımcılar işlerinin geleceği için oldukça endişeli hissediyor. Öte yandan şirketlerinin pazarda varlığını sürdürme konusunda çalışanların CEO'lara kıyasla daha iyimser bir yaklaşıma sahip olduğu görülüyor. Bu durum, çalışanların işlerinin sürdürülebilirliği hakkında olumlu bir görüşe sahip olduklarını işaret etmektedir.



¹Kaynak: [PwC. Megatrends](#)

Şirketinizin işleyişinin mevcut haliyle devam etmesi durumunda önümüzdeki kaç sene boyunca varlığını sürdüreceğini düşünüyorsunuz?



*26. PwC Global CEO Anketi Türkiye sonuçlarından¹ alınmıştır.
**CEO seviyesindeki katılımcılar dahil edilmemiştir.

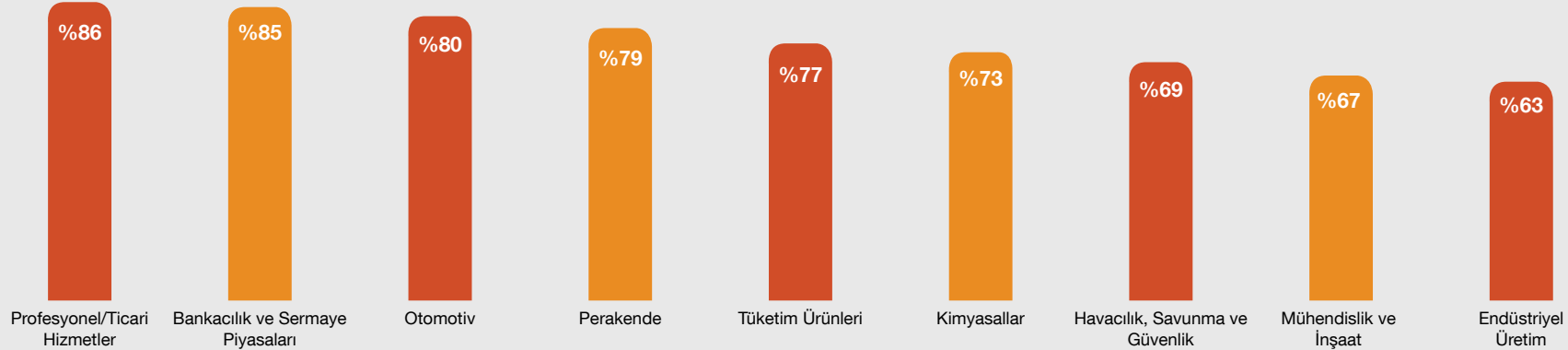


Katılımcıların %75'i şirketlerinin işleyişinin mevcut haliyle devam etmesi durumunda 10 yıldan daha uzun süre pazarda varlığını sürdüreceğini düşünüyor.



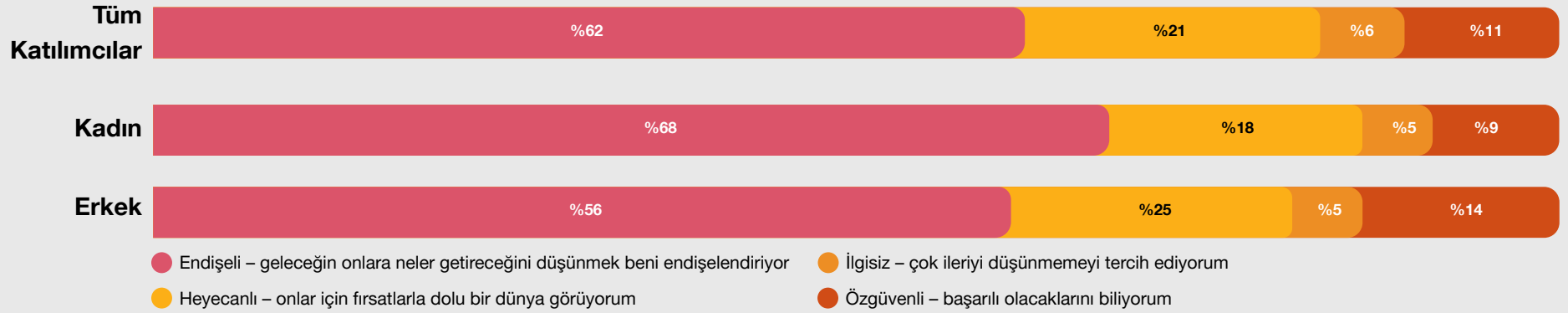
Çalışanlar, şirketlerinin uzun vadede varlığını sürdürmesi konusunda CEO'lara kıyasla daha iyimser.

Sektör bazlı şirketinin işleyişinin mevcut haliyle devam etmesi durumunda 10 sene boyunca pazarda varlığını sürdüreceğini düşünen katılımcıların oranı:



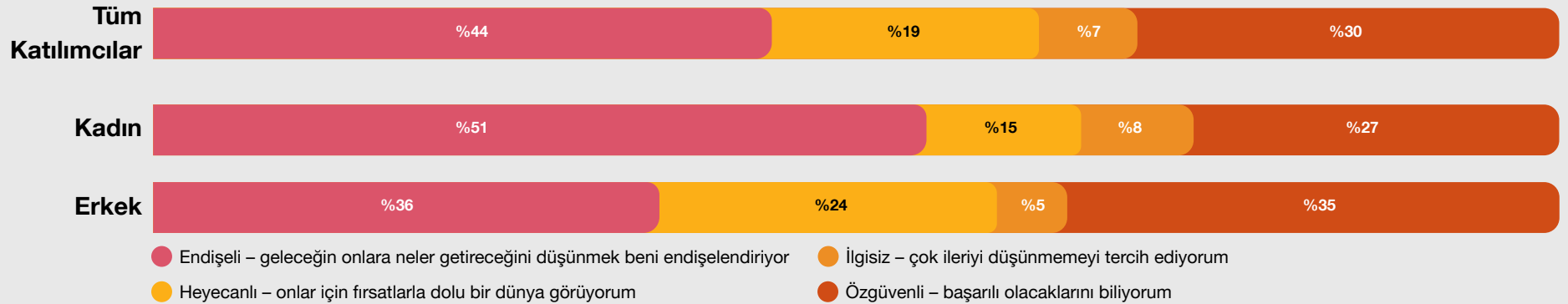
Bu oran profesyonel hizmetler sektöründe %86'ya çıkarken endüstriyel üretim sektöründe %63'e düşmektedir.

İş dünyasının geleceğini ve gelecek nesillere etkilerini düşündüğünüzde nasıl hissediyorsunuz?



Katılımcıların %62'si işin geleceği ve gelecek nesillere etkileri hakkında endişeli hissediyor. Kadınlar iş dünyasının geleceği ve gelecek nesillere etkileri konusunda %68 oranında endişeliyken erkekler için bu oranın %56 olduğunu görüyoruz.

İş dünyasının geleceğini ve size etkilerini düşündüğünüzde nasıl hissediyorsunuz?

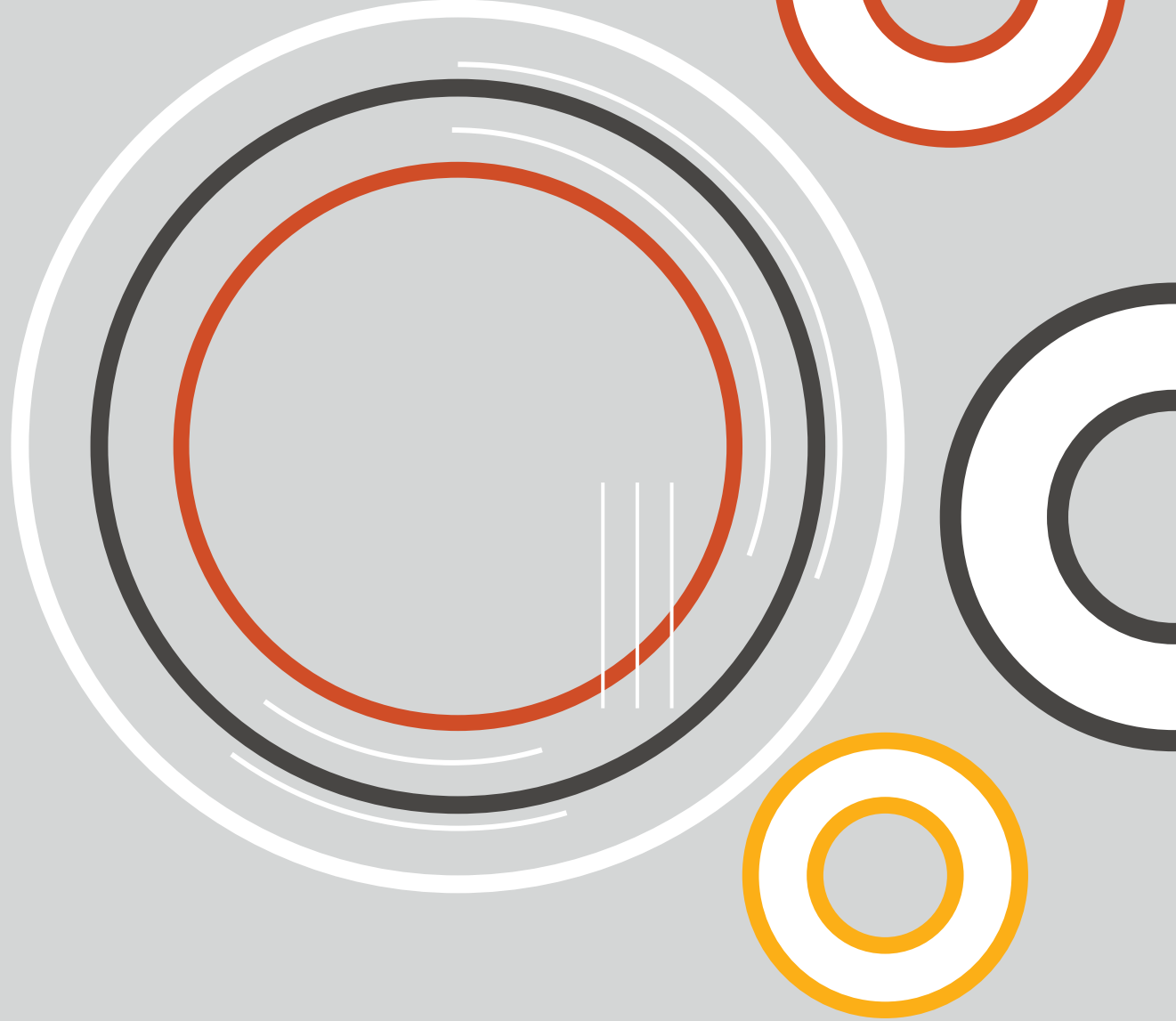


Katılımcıların %44'ü işin geleceği ve kendilerine etkileri hakkında endişeli hissediyor. Kadınların iş dünyasındaki gelecekleri hakkında erkeklere oranla daha endişeli olduğu görülmekte.

Liderlerin cevaplaması gereken sorular:

Vizyonumuz kapsayıcı ve ilham verici mi?

Çalışanların şirketin sürdürülebilirliğine dair oluşan algısı, şirketlerin değişim ve dönüşümü nasıl yönettiği ve geleceğin teknolojilerine yönelik adaptasyon gücü ile bağlantılı olabilir. Başarılı liderler, dönüşüm planlarının, vizyonlarını eyleme dönüştürebilen çalışanlara bağlı olduğunun farkındadır. Bu, ancak çalışanların şirketin dönüşümünü, hedeflerini ve bunların kendileri için ne anlama geldiğini anlaması durumunda gerçekleşebilir. Liderler, kurumun gelecek vizyonu etrafında bir hikâye oluşturmalı ve bunu şirketin amacı ve misyonuyla uyumlu hale getirmelidir. Vizyonun net ve şeffaf paylaşımı ile çalışanlarda heyecan ve motivasyon yaratarak; çalışanları soru sormaya ve süreçlere katılmaya teşvik ederek kurum vizyonunu daha fazla sahiplenmelerini sağlayabilirsiniz.





2

Yetkinlik Dönüşümü

Pandemiyle birlikte hızlanan dijitalleşme ve beraberinde getirdiği yeni çalışma modelleri, yapay zekânın iş dünyasına entegrasyonunun artması ve sürdürülebilirlik dönüşümleri ile birlikte çalışanların iş hayatlarında ihtiyaç duydukları ve duyacakları beceriler de değişmeye başladı. Dünya Ekonomik Forumu ve PwC'nin birlikte hazırladığı "Future of Jobs" raporuna¹ göre önümüzdeki beş yıl içinde çalışanların becerilerinin %44'ünün değişmesi gerekeceği tahmin ediliyor. Bu hızlı dönüşüm içerisinde işlerin gerektirdiği beceriler değişirken, çalışanların da öğrenme ve gelişim için kullandıkları platformların sayısı ve erişilebilirlik artıyor. Dünya Ekonomik Forumu ve PwC'nin birlikte hazırladığı "Putting Skills First: A Framework for Action" raporu² yetkinlik bazlı işe alım ve yetenek yönetimi yaklaşımının önemini vurguluyor ve Türkiye'de çalışanların yalnızca %50'sinin eğitiminin çalıştığı iş ile uyumlu olduğunu gösteriyor. Bu doğrultuda, araştırmamızın öne çıkan bulgularından biri de, global sonuçlara kıyasla Türkiye'deki çalışanların önümüzdeki 5 yılda işlerinin gerektirdiği becerilerin önemli ölçüde değişeceğine dair inancının daha yüksek olmasıdır.



¹Kaynak: [WEF, Putting Skills First: A Framework for Action](#)

²Kaynak: [WEF, Future of Jobs Report 2023](#)

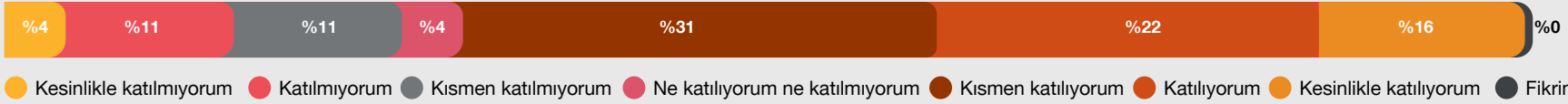
Önümüzdeki 5 yıl içinde kariyeriniz için hangi özellikler en çok ön plana çıkacak?

TÜRKİYE	GLOBAL
Eleştirel düşünme yeteneği	1 Esneklik yeteneği
Esneklik yeteneği	2 Eleştirel düşünme yeteneği
İş birliği yeteneği	3 İş birliği yeteneği
Liderlik yeteneği	4 Liderlik yeteneği
Analitik/veri yetenekleri	5 Analitik/veri yetenekleri



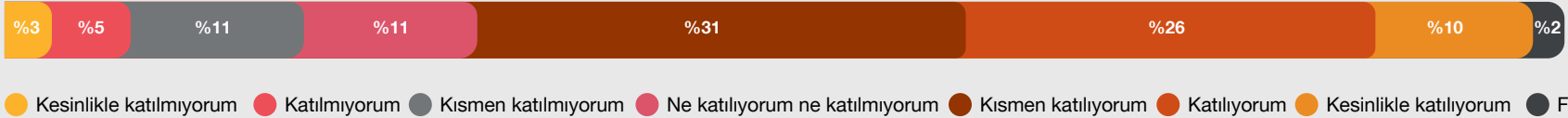
2021 Umutlar ve Endişeler Araştırması sonuçlarında² katılımcılara göre gelecekte en çok ön plana çıkacak yetenek olarak belirlenen “dijital yetenekler”, 2023 sonuçlarında önem sıralamasında gerilemiş; “eleştirel düşünme”, “esneklik”, “iş birliği” ve “liderlik” yetenekleri ise önem sıralamasında yükselmiştir.

İşinin gerektirdiği beceriler önümüzdeki beş yıl içinde önemli ölçüde değişecek.



Katılımcıların %69'u işinin gerektirdiği becerilerin önümüzdeki 5 yıl içinde önemli ölçüde değişeceğini düşünüyor. Global anket sonuçlarında ise bu oran %58.

İşinin gerektirdiği becerilerin önümüzdeki beş yıl içinde nasıl değişeceğine dair net bir fikrim var.



Katılımcıların %30'unun işinin gerektirdiği becerilerin önümüzdeki 5 yıl içinde nasıl değişeceğine dair net bir fikri bulunmuyor.

¹Kaynak: [PwC, Global Hopes & Fears Survey 2023](#).

²Kaynak: [PwC, Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması 2021](#).

Aşağıdaki yetenekler önümüzdeki 5 yıl içinde kariyeriniz için ne kadar önemli olacak?



Not: “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevapları toplamının yüzdesidir.



Katılımcıların önümüzdeki 5 yıl içinde kariyerleri için en önemli olacağını düşündüğü yetenek “**Eleştirel düşünme yeteneği**” olurken işverenlerinin en fazla eğitim ve gelişim fırsatı sağlayacağını düşündüğü yetenek ise “**Uzmanlık, teknik veya ticari yetkinlikler**”dir.

İşvereniniz önümüzdeki beş yıl içinde kariyeriniz için en önemli olacak yetenekleri uygulayabileceğiniz fırsatları size ne sıklıkta sağlıyor?
(Örneğin proje görevlendirmeleri, ürün geliştirme görevleri, iş zenginleştirme fırsatları)



1- Nadiren 2- Ara sıra 3- Bazen 4- Sık sık 5- Genellikle Bilmiyorum



İşverenleri tarafından önümüzdeki beş yıl içinde kendi kariyerleri için en önemli olacak yetenekleri uygulayabileceği iş fırsatlarının sıklıkla sağlandığını söyleyen Y jenerasyonu katılımcıların oranı %35 iken, X jenerasyonu katılımcıların oranı %47, Z jenerasyonu katılımcıların oranı ise %56'dır.

Kariyerimin geri kalanı için ihtiyacım olan tüm becerilere sahibim.



Gelecekte de iş sahibi/çalışabilir durumda olabilmek için yeni beceriler öğrenmeye veya tamamen yeniden eğitim almaya hazırım.



Aktif olarak yeni beceriler öğrenmek/geliştirmek için fırsatlar ararım.



1- Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum/Kısmen katılmıyorum 2- Ne katılmıyorum ne katılmıyorum 3- Kesinlikle katılıyorum/Katılıyorum/Kısmen katılıyorum 4- Fikrim yok



Katılımcıların yalnızca %58'i kariyerinin geri kalanı için ihtiyaç duyacağı becerilere sahip olduğunu düşünüyor. %80'den fazlası bu becerileri kazanabilecekleri eğitimler ve fırsatlara açık.

Liderlerin cevaplaması gereken sorular:

Kurumumuzu yetenek dönüşümüne hazırlıyor muyuz?

Çalışanların geleceğin iş dünyasının gerektireceği yeteneklere dair net bir fikre sahip olmaması anlaşılabilir. Ancak işverenler için durum farklı. Liderler, kurum stratejileri ve hedefleri ile bunların gerçekleşmesi için kurumun sahip olması gereken yetkinlikler arasındaki bağlantıyı kurmalı ve kurumu bunun için hazırlamalı. Ancak bu durağan bir egzersiz değil. Liderler aynı zamanda ortam değiştikçe planı güncellemeye de hazırlıklı olmalıdır. Hızla değişen iş gücü gereksinimlerine uyum sağlamak adına çalışanların geleceğin işlerine başarılı bir şekilde geçiş yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları yeniden beceri kazandırma yolları oluşturulmalı ve iş yerinde yaşam boyu öğrenme teşvik edilmelidir. Ayrıca, liderlerin, kurumdaki herkese beceri geliştirme ve yeniden beceri kazanma konusunda eşit fırsatlar vererek daha adil bir gelecek yaratılmasını sağlama ve ileriye yönelik net bir yol sunma sorumluluğu vardır.

Yetenek yönetiminde kişiselleştirilmiş stratejiniz var mı?

Anket sonuçlarımız, farklı jenerasyonların şirketlerinde beceri ve yetkinlik gelişimi sağlayacak iş fırsatlarının varlığı konusunda farklı algıları olduğunu gösteriyor. Farklı jenerasyonların gelişimlerine yönelik farklılaşan eğitim & gelişim, mentorluk, iş zenginleştirilmesi vb. programlar oluşturulması ile kurumunuzdaki yeteneklerin potansiyellerini gerçekleştirmesini destekleyebilirsiniz.





3

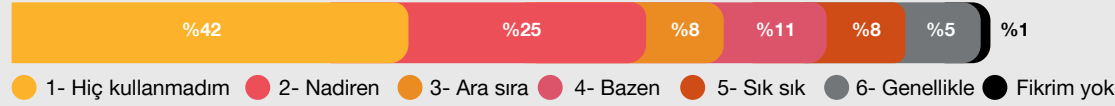
Yapay Zekâ

ChatGPT gibi üretken yapay zekâ uygulamalarının dünya çapında yüz milyonlarca kullanıcı toplaması, günlük sohbetlerimizde ve günlük hayatlarımızda daha geniş bir yer bulması, yapay zekânın iş yerlerinde kullanılmaya başlanmasını beraberinde getirdi. Anket katılımcılarımızın, yapay zekânın olumlu etkilerinin olumsuz olanlardan daha çok olduğunu düşündükleri ve yapay zekâ konusunda büyük ölçüde iyimser oldukları görülüyor.

Yapay zekâ araçlarının işte kullanımına baktığımızda ise çarpıcı bir sonuçla karşılaşyoruz. Katılımcıların yarısından fazlası bugüne kadar işlerini yaparken yapay zekâ araçlarını hiç kullanmadığını veya nadiren kullandığını ifade etmiştir. Bu durum, yapay zekânın iş hayatındaki potansiyelini gerçekleştirme noktasında Türkiye’de yolun başında olduğunu gösteriyor.



İşinizi yaparken yapay zeka araçlarını ne sıklıkla kullanıyorsunuz? (örneğin ChatGPT, chatbot, sanal asistanlar)



- Katılımcıların %67'si işlerini yaparken yapay zekâ araçlarını hiç kullanmıyor veya nadiren kullanıyor. Bu oran X jenerasyonu için %79'a çıkarken, Y jenerasyonu katılımcılar için %63'e, Z jenerasyonu katılımcılar için ise %49'a düşmektedir. X jenerasyonu nesli için bu oranın daha yüksek olması yapay zekâ teknolojilerine olan dirençlerini yansıtır olabilir.

Yapay zekanın (AI) önümüzdeki beş yıl içinde kariyeriniz üzerinde nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?



Not: "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" cevapları toplamının yüzdesidir.

Not: Katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilme hakkı verildiğinden sonuçların toplamı 100'e tamamlanmamaktadır.



- Katılımcıların yapay zekânın kariyerleri üzerindeki etkisi hakkında genellikle olumlu düşündüğü görülüyor.
- Katılımcıların tamamı yapay zekânın kariyerleri üzerindeki etkisi hakkında en az bir olumsuz ifade seçerken, %76'sı en az bir olumlu ifade seçmiştir. Global sonuçlara bakıldığında ise katılımcıların %52'sinin en az bir olumlu ifade seçtiği görülmektedir. Bu durum Türkiye'deki katılımcıların yapay zekânın kariyerleri üzerindeki etkisine dair daha olumlu bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir.

İşinizi yaparken yapay zekâ araçlarını kullandığınızı işvereninizin bilmesi konusunda ne kadar rahatsızsınız?



Yapay zekâ araçlarını kullanan her 5 çalışandan biri yapay zekâ araçlarını kullandığını işverenlerinin bilmesi konusunda rahat hissetmediğini söylüyor.

Liderlerin cevaplaması gereken sorular:

Yapay zekâya dair farkındalığın artması için çalışanları destekliyor muyuz?

Muhtemelen çalışanlarınız iş dışında yapay zekâ araçlarını kullanıyorlar. Hem işlerini yaparken hem de günlük hayatlarında yapay zekâdan faydalanan çalışanlarınızı yapay zekânın süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik beyin fırtınası yapmaya davet edin. Günlük işlerin en çok içinde olan çalışanların yapay zekanın nerede en etkili olabileceği konusunda değerli bilgileri olacaktır. Çalışanlara, işlerinde güvenli (veri erişimi ve gizlilik, telif hakkı koruması ve diğer hassas konular ile ilgili doğru önlemleri alarak) bir şekilde yapay zekâ ile deneme ve keşif yapma fırsatları yaratın.

Yapay zekâyı kullanan çalışanlarımızın deneyim ve bilgilerinden faydalaniyor muyuz?

Hızla gelişen yapay zekâ teknolojisi iş dünyasının hemen her sektöründe etkili bir şekilde kullanılabilir hale gelmektedir. Bu nedenle, çalışanlarınızın bu alanda bilgi sahibi olmaları ve yapay zekânın nasıl işlediğini anlamaları, rekabet avantajı elde etmek açısından önemlidir. Çalışanlarınıza yapay zekâ hakkında temel eğitim programları düzenlemek, bu farkındalığı artırmak için başlangıç noktası olabilir. Ayrıca, iş içi eğitimlerle çalışanlarınızı yapay zekâ projelerine dahil ederek, bu teknolojiyi iş süreçlerine nasıl entegre edebileceklerini öğretebilirsiniz. Yapay zekâ konusundaki farkındalığın artırılması, çalışanların bu teknolojiyi daha etkili bir şekilde kullanmalarını teşvik ederken, aynı zamanda şirketlerin bu teknolojiyi etik ve güvenli bir şekilde benimsemesine yardımcı olacaktır.



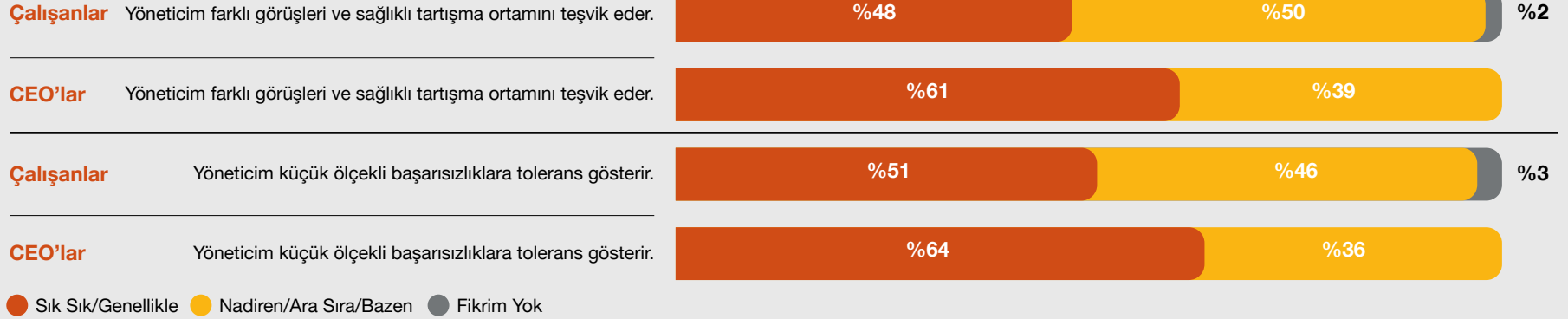
4

Yöneticiler Kültürün Kritik Bir Parçası

Çalışanlar şirketlerin en değerli enerji, fikir ve inovasyon kaynağıdır. İnovasyon ve yenilikçilik kültürü geliştirmek, liderlerin ve yöneticilerin güvenli bir ortam yaratmasını gerektirir. Bu güvenli atmosfer, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmelerine ve cesurca yeni çözümler aramalarına olanak tanır, böylece şirketin rekabet avantajını sürdürebilmesi için gerekli olan yenilikçilik kültürü güçlenir. Ancak bulgularımız, inovasyon kültürü, çalışan bağlılığı ve dönüşüm için kritik olan denemeler yapmak, fikirleri tartışmak veya mevcudu sorgulamak gibi aksiyonlar konusunda çalışanların desteklenmediğini gösteriyor. Bununla birlikte sorun, CEO'ların düşündüğünden çok daha büyük. Çalışanların kendileri olabilecekleri, değerleri ve amaçlarıyla örtüşen, tatmin edici bir çalışma ortamı bulunmadığında şirket değiştirme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülüyor.

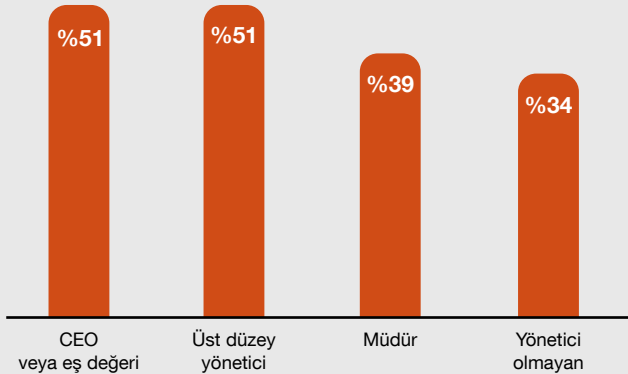


Aşağıdaki durumların şirketinizde ne sıklıkta gerçekleştiğini belirtiniz.

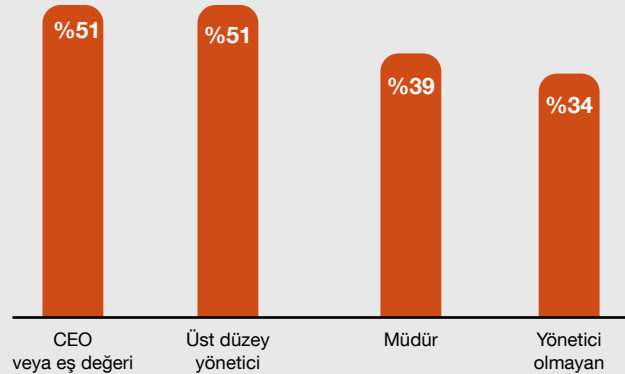


- Çalışanların %48'i yöneticilerinin farklı görüşleri ve sağlıklı tartışma ortamını teşvik ettiğini söylüyor. CEO'ların¹ ise %61'i yöneticilerinin farklı görüşleri ve sağlıklı tartışma ortamını teşvik ettiğini düşünüyor.
- Çalışanların %51'i yöneticilerinin küçük ölçekli başarısızlıklara tolerans gösterdiğini söylüyor. CEO'ların¹ ise %64'ü yöneticilerinin küçük ölçekli başarısızlıklara tolerans gösterdiğini düşünüyor.

İşimi tatmin edici buluyorum.



İş yerinde gerçekten kendim olabiliyorum.



Not: "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" cevapları toplamının yüzdesidir.



Organizasyon hiyerarşisinde aşağıya doğru inildikçe, işte tatmin ve kendi olabilme oranlarının azaldığı görülüyor.

Aşağıdaki durumların şirketinizde ne sıklıkta gerçekleştiğini belirtiniz.

İşimi tatmin edici buluyorum.



İş yerinde gerçekten kendim olabiliyorum.

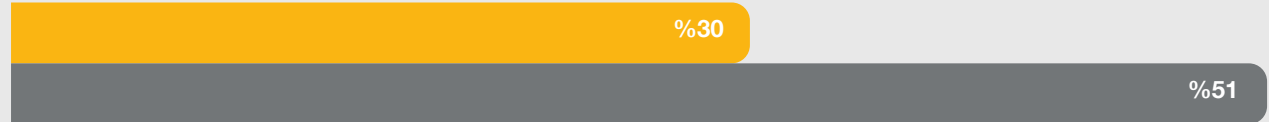


Not: “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevapları toplamının yüzdesidir.



Katılımcıların yarısından azı iş yerinde kendileri olabildiklerini ve işlerini tatmin edici bulduklarını söylüyor. Bu oranların global sonuçlara¹ göre daha düşük olduğu görülüyor.

Şirketimin değerleri ve yaptığım iş, benim için önemli olan amaç ve değerlerle örtüşür.



İşimde ilginç ve beni heyecanlandıran yeni beceriler öğrenebiliyorum.



İşimi tatmin edici buluyorum.



İş yerinde gerçekten kendim olabiliyorum.



Not: “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevapları toplamının yüzdesidir.

● Önümüzdeki 12 ayda şirket değiştirmeyi düşünenler ● Tüm Katılımcılar



İşte tatmin, kendi olabilme, yeni beceriler öğrenme ve değerlerinin şirket değerleriyle örtüşmesi skorları ortalamaya göre daha düşük olan katılımcıların, önümüzdeki 12 ay içinde şirket değiştirme düşüncelerinin daha güçlü olduğu görülmektedir.

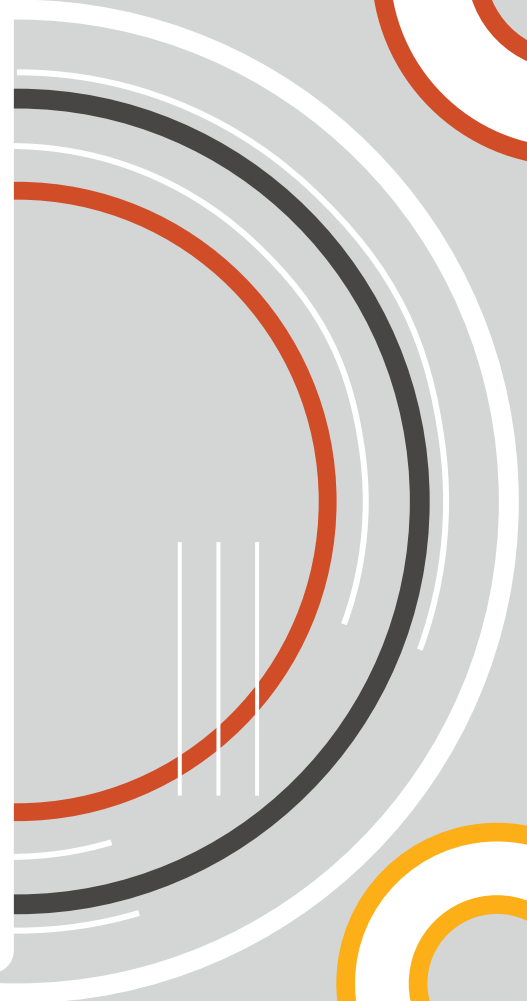
Liderlerin cevaplaması gereken sorular:

Yapay zekâya dair farkındalığın artması için çalışanları destekliyor muyuz?

Şirkette inovasyon ve yenilikçilik kültürü geliştirmek, liderlerin ve yöneticilerin güvenli bir ortam yaratmasını gerektirir. Çalışanların kendileri olabildiği, yeni fikirleri özgürce paylaşabildiği, hatalardan ders alabileceği ve yaratıcı düşüncelerini serbestçe ifade edebildiği bir ortam, inovasyonun yeşermesi için zemin hazırlar. Net beklentilerin ve komuta ve kontrol yapılarının olduğu bir iş ortamında yetiştiyseniz, çalışanlarınızı risk almaya ve problemleri alışılmadık yollarla çözmeye teşvik etmek size doğal gelmeyebilir. Günlük iş hayatının parçası olabilecek küçük hatalar ile kurallar ve önlemlerle yönetilmesi gereken büyük hatalar/riskler arasındaki çizgiyi belirlemekle başlayabilirsiniz. Aynı zamanda, bir lider olarak, yaratmak istediğiniz kültüre yönelik davranışlar için bir rol model olmalısınız. Yeni yöntemler deniyor musunuz? Hata yapma ortamını destekleyecek riskler alıyor musunuz? Zorlandığınızda ekibinizle açıkça konuşuyor musunuz? Cevabınız hayırsa, şimdi başlamanın zamanı.

Kurum kültürümüz bazı çalışanların kopmalarına mı neden oluyor?

Şirket kültürü, üst yönetim ve çalışanlar tarafından bakıldığında çok farklı görünüyor ve deneyimleniyor olabilir. Görmüyorsanız düzeltemezsiniz. Her seviyeden çalışanın şirket kültürünü nasıl algıladığını ve deneyimlediğini anlamak, organizasyonunuzun sağlıklı bir şekilde işlemesi ve başarılı olabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Kurum kültürünüze özgü alışkanlıklar, dil ve davranışları anlamak adına anketler, işten çıkış mülakatları ve odak grup çalışmaları önemli olacaktır. Destekleyici, kapsayıcı ve ilham verici bir kültür yaratarak, çalışan bağlılığını artırabilir, çalışanların kurumun amaçlarına ve değerlerine daha yakın hissetmesini sağlayabilirsiniz.





5

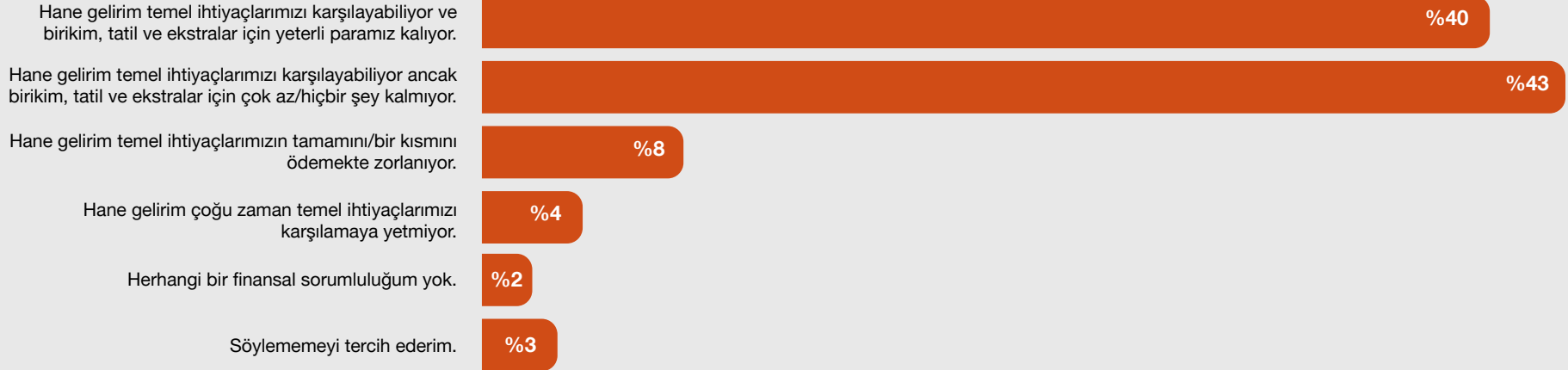
Hayat Pahalılığı Krizi

PwC'nin çalışanların finansal sağlığına ilişkin yakın zamanda yaptığı araştırma¹, ekonomik stresin insanların duygusal ve fiziksel sağlıklarına zarar vermenin yanı sıra üretkenliklerine ve bağlılıklarına da zarar verdiğini gösteriyor. Araştırma, ayrıca finansal açıdan stresli çalışanların kişisel finans sorunlarının iş yerinde dikkatlerini diğerlerine kıyasla 5 kat daha fazla dağıttığını gösteriyor. Anketimize katılan çalışanların %24'ü birden fazla işte çalıştığını söylüyor. Bu oranın, her ay faturalarını ödemekte zorlanan (%26) veya çoğu zaman ödeyemeyen (%30) kişiler için daha da yüksek olduğunu görüyoruz.



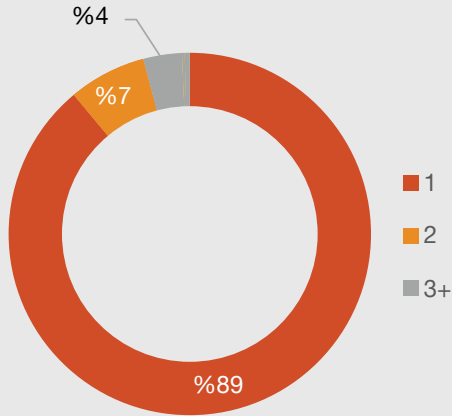
¹Kaynak: [PwC, Employee Financial Wellness Survey 2023](#)

Aşağıdakilerden hangisi mevcut finansal durumunuzu en iyi şekilde tanımlar?

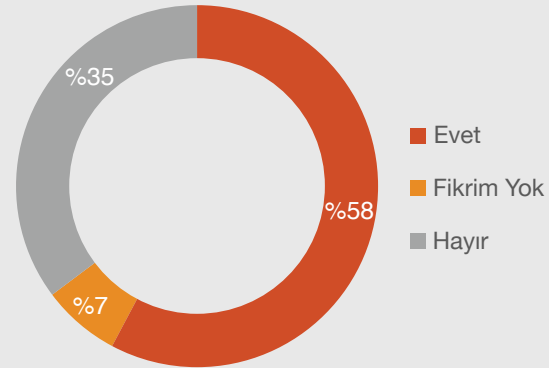


- Soruyu yanıtlayan ve finansal sorumluluğu bulunan katılımcıların %58'inin hane geliri, temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra birikim, tatil gibi harcamalar yapmaya yetmiyor.
- Katılımcıların %12'si hane geliriyle temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanıyor.

Şu anda kaç işiniz var?

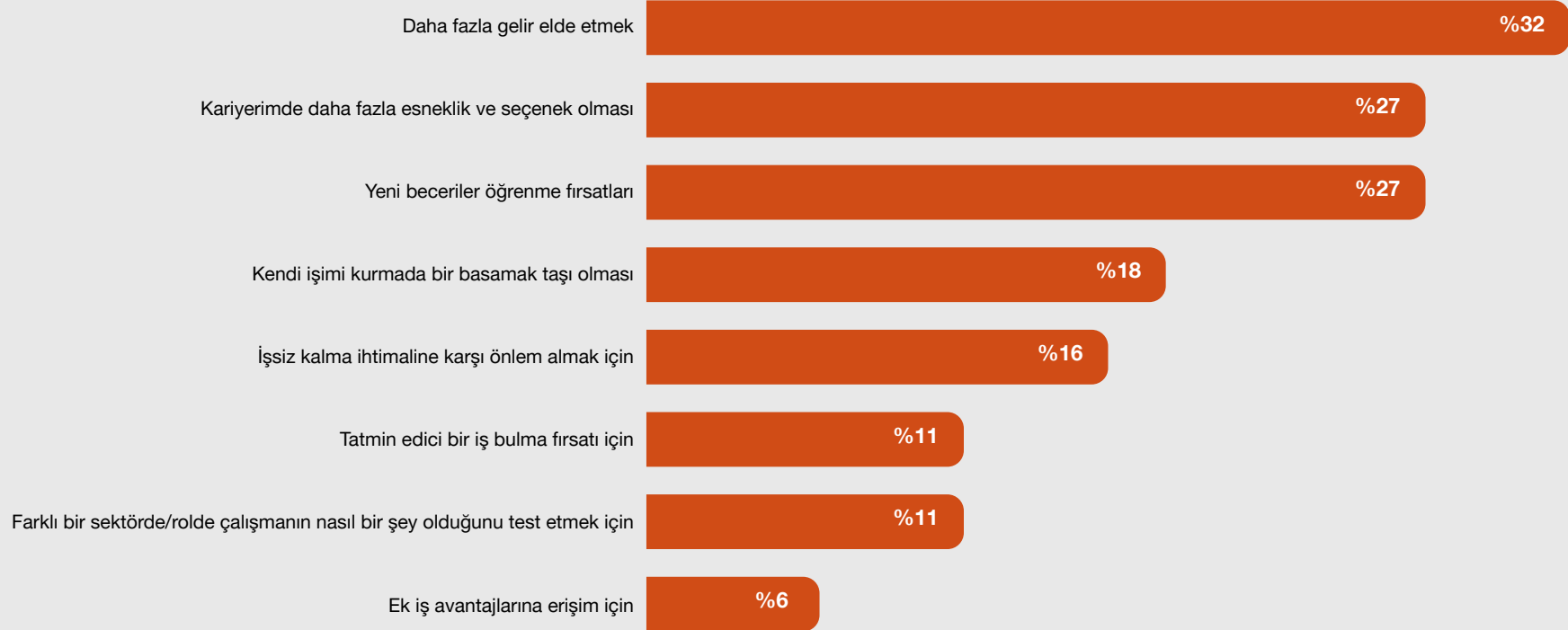


İmkancınız olsa ikinci bir işiniz olmasını ister miydiniz?



Katılımcıların %11'i birden fazla işte çalıştığını söylerken; %58'i imkanı olsa ikinci bir işte çalışmak isteyeceğini söylüyor.

Aşağıdakilerden hangileri birden fazla işte çalışmanızın neden(ler)ini tanımlar?



Not: Katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilme hakkı verildiğinden sonuçların toplamı 100'e tamamlanmamaktadır.



Katılımcıların birden fazla işte çalışmasının en sık görülen sebebi ise “daha fazla gelir elde etmek.” Ardından “yeni beceriler öğrenmek” ve “kariyerde daha fazla esneklik ve seçenek olması” geliyor.

Liderlerin cevaplaması gereken sorular:

İşte finansal sağlığı ele alıyor muyuz?

COVID-19 pandemisi ile birlikte birçok şirket “iyi olma hali” (wellbeing) odaklı inisiyatifler almaya başladı, pandemi sonrasında da bu odağın hala devam ettiği görülüyor. “İyi olma halini” fiziksel ve mental sağlığın ötesinde bütünsel olarak ele almanın ve finansal sağlığa da odaklanmanın öneminin arttığı görülüyor. Çalışanlar için finansal danışmanlık, acil finansal ihtiyaçlar için destek programları sunmak gibi aksiyonlar ile çalışanların finansal okur yazarlıklarını geliştirmelerine ve finansal stresi yönetmelerine yardımcı olunabilir.

Kurum kültürümüz bazı çalışanların kopmalarına mı neden oluyor?

Esnek yan hak paketleri, çalışanlara gelirlerini daha etkin bir şekilde yönetme ve ihtiyaçlarına daha iyi odaklanma fırsatı sunar. Esnek yan hak paketleriyle çalışanlara sağlık sigortaları, çocuk bakımı, eğitim yardımları, tatil günleri, veya esnek çalışma saatleri gibi farklı imkânlar sunabilirsiniz. Esnek ve kişiselleştirilmiş yan hak paketi sunarak çalışanların kendilerine uygun olan seçenekleri seçmelerine yardımcı olabilir ve böylece gelirlerini daha etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilirsiniz. Bu sayede iş yerindeki çalışanları motive edebilir, bağlılıklarını artırabilir ve işveren markanızı daha çekici hale getirebilirsiniz.



6

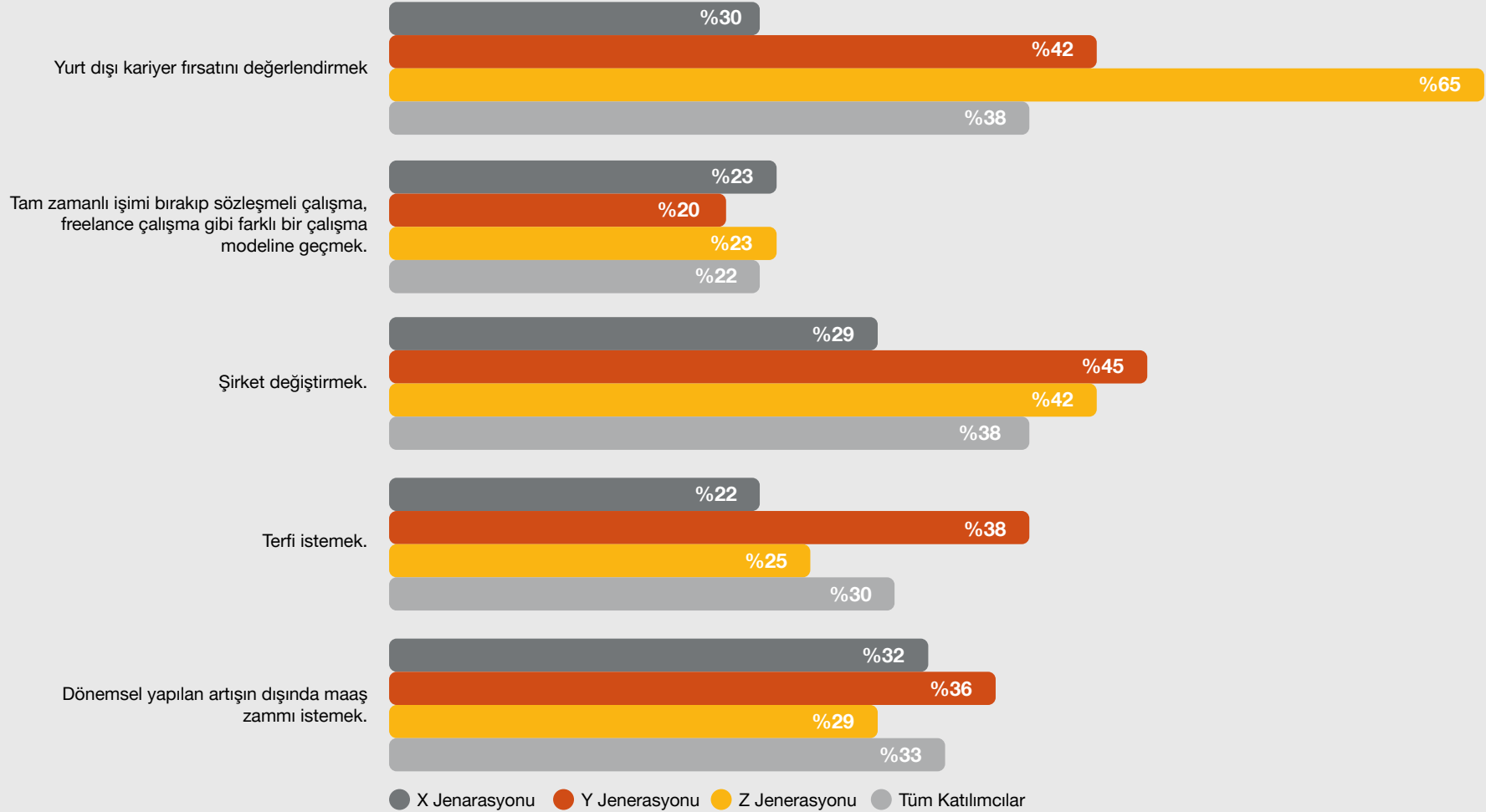
Çalışanların Aksiyon Eğilimleri Neler?

Çalışanların işlerine, kariyerlerine ve iş yerlerine dair nasıl düşündüğünü anlamak, liderler için gittikçe daha da kritik bir öneme sahip oluyor. Anket sonuçlarımız farklı jenerasyonların beklentilerinin ve almayı düşündükleri aksiyonların farklılaştığını gösteriyor. Önümüzdeki 12 ay içinde almaları mümkün olan aksiyonları sordüğümüzda, X jenerasyonu katılımcılar için zam istemek, Y jenerasyonu katılımcılar için şirket değiştirmek ve Z jenerasyonu katılımcılar için yurt dışı fırsatlarını değerlendirmek öne çıkan olası aksiyonlar. Şirket değiştirmek ve yurt dışı fırsatlarını değerlendirmek isteyenlerin çoğunlukla hane geliri ile temel ihtiyaçlarını karşılayamayan katılımcılar olması bunun finansal nedenlerle yakından ilişkili olduğunu gösteriyor.

Öte yandan, katılımcıların üçte birinden fazlası son 12 ay içinde iş yüklerinin sıklıkla yönetilemez olduğunu hissettiğini ve bunun temel nedeninin kaynak eksikliği olduğunu söylüyor. Bu sonuçlar, pandemiyle birlikte gittikçe sınırları bulanıklaşan iş-yaşam dengesi ile birlikte iyice artan tükenmişlik (burn-out) riskinin devam ettiğini gösteriyor.



Önümüzdeki 12 ay içinde aşağıdaki aksiyonları alma olasılığınız nedir?



Not: “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevapları toplamının yüzdesidir.



Katılımcıların %38'i önümüzdeki 1 yıl içinde şirket değiştirmelerinin ve yurt dışı kariyer fırsatlarını değerlendirmelerinin mümkün olduğunu düşünüyor. Z jenerasyonu katılımcıların %65'i önümüzdeki 1 yıl içinde yurt dışı kariyer fırsatlarını değerlendirmelerinin mümkün olduğunu düşünüyor. Bu oran Y jenerasyonu katılımcılar için %42, X jenerasyonu katılımcılar için ise %22'dir.

Önümüzdeki 12 ay içinde aşağıdaki aksiyonları alma olasılığınız nedir?

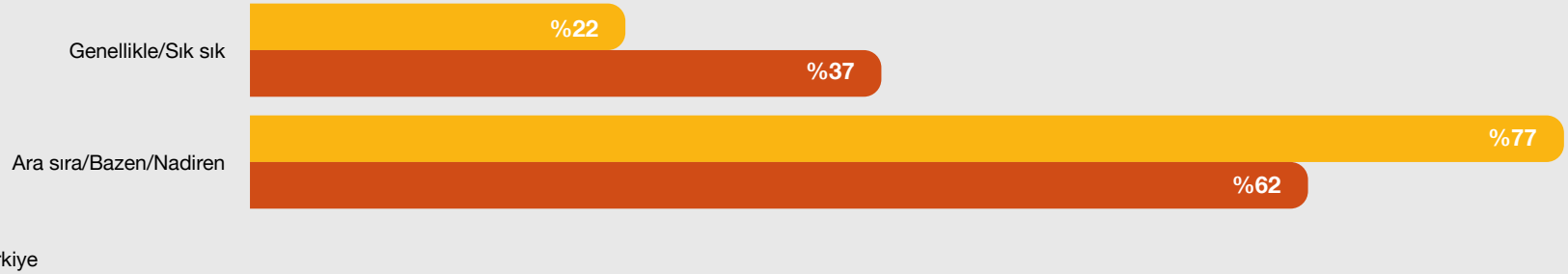


Not: "Oldukça Mümkün" ve "Son Derece Mümkün" cevapları toplamının yüzdesidir.



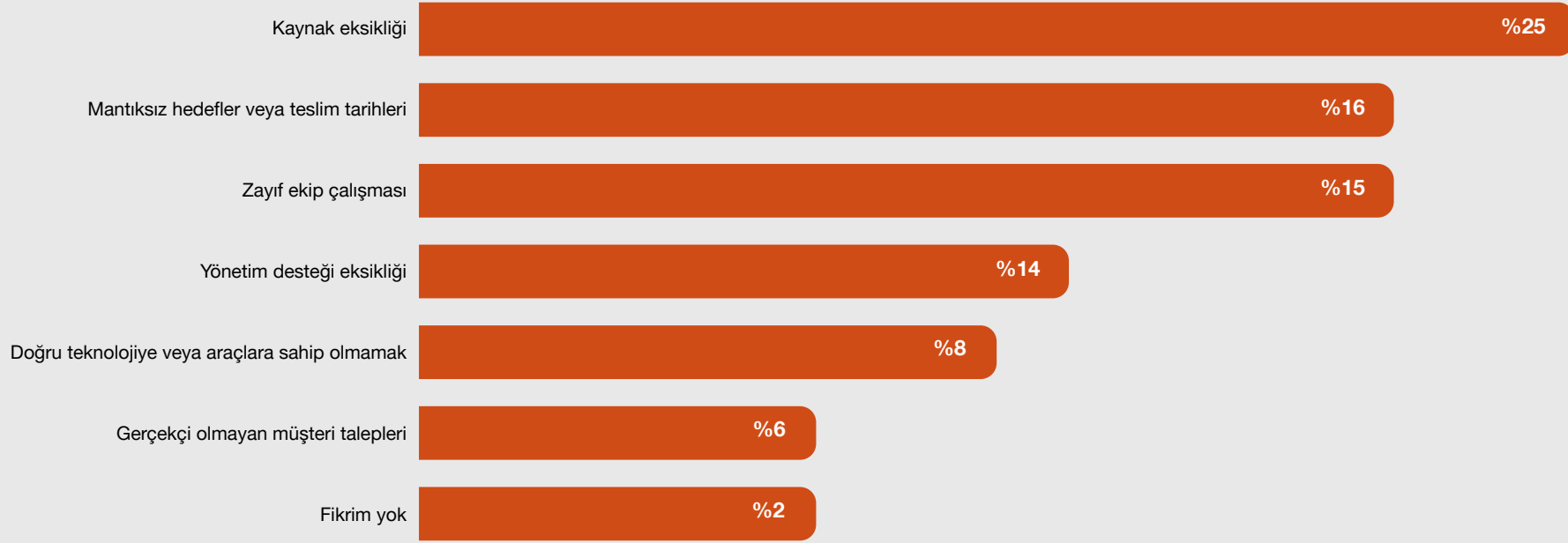
Hane geliri temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan/yetmeyen katılımcıların, yurt dışı kariyer fırsatlarını değerlendirme ve dönemsel yapılan artışın dışında maaş zammı isteme aksiyonlarını alma olasılığı, hane geliri temel ihtiyaçlarını karşılayabilen katılımcılara göre daha yüksektir.

Geçtiğimiz 12 ay içinde ne sıklıkla iş yükünüzün yönetilemez olduğunu hissettiniz?



Katılımcıların %37'si geçtiğimiz 12 ay içerisinde iş yükünün sıklıkla yönetilemez olduğunu hissettiğini söylüyor. Bu oran global sonuçlara göre (%22) daha yüksek

Aşağıdaki faktörlerden hangisi son 12 ayda iş yükünüzün yönetilemez olmasına sebep oldu?



Not: Katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilme hakkı verildiğinden sonuçların toplamı 100'e tamamlanmamaktadır.



İş yükünün yönetilemez olmasının en büyük sebepleri: **kaynak eksikliği, mantıksız hedefler ve teslim tarihleri ile zayıf ekip çalışması.**

Liderlerin cevaplaması gereken sorular:

İş yükünü etkin bir şekilde yönetiyor muyuz?

Mantıklı hedefler ve teslim tarihleri belirlemek için projeleri daha iyi planlamak ile gerektiğinde revize etmenin ve ekip çalışmasını geliştirmek için ekip üyelerine uygun eğitimler ve kaynaklar sunmanın kritik olduğu görülüyor. Zayıf ekip çalışması, iş yükünün yönetilemez hale gelmesinin nedenlerinden biri olarak belirtilmiş. Liderler olarak ekip üyeleri arasındaki iş birliğini artırmak ve iletişimi güçlendirmek için düzenli olarak formal ve informal toplantılar düzenleyebilir, projelerin ilerlemesini izlemek adına sistemler ve geri bildirim mekanizmaları kurabilirsiniz. Ayrıca, sorunların açıkça paylaşılmasını teşvik etmek ve çözüm yollarını beraber aramak faydalı olabilir.

Farklı jenerasyonların ihtiyaçlarına duyarlı mıyız?

Araştırma sonuçlarımız, farklı jenerasyonların çalışma tercihlerinin ve kariyer hedeflerinin birbirinden farklı olduğunu gösteriyor. Bu nedenle, liderlerin iş yerinde farklı jenerasyonlara yönelik ihtiyaçları anlamaları ve bu ihtiyaçlara doğru cevap vermeleri çok önemli. Z jenerasyonu katılımcıları için yurt dışı kariyer fırsatları önemli bir etken iken, diğer nesiller için bu daha düşük bir öncelik olabilir. Şirket içi kariyer gelişim programlarını çeşitlendirerek farklı nesillerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışabilirsiniz. Örneğin, mentorluk programları, özelleştirilmiş eğitimler veya çapraz nesil iş birliği fırsatları sunabilirsiniz.

Dönüşüm içerisindeki iş dünyası, kısa vadeli gündemleri, krizleri ve gelişmeleri yönetirken aynı zamanda uzun vadeli gelecek planlarını takip etmeyi gerektiriyor. Şirketler geleceğin çalışma hayatına hazırlanırken, bu yolda kendilerine eşlik edecek ve şirketi birlikte geleceğe taşıyabilecekleri iş gücünü de yaratmaları gerekiyor. Bunu başarabilmenin anahtarının ilham verici bir vizyon, anlamlı kurum değerleri, dönüşümü destekleyen şirket kültürü ve çalışanları iyi dinleyerek farklılaşan ihtiyaçlarına cevap verebilmek olduğu görülüyor.



İletişim



Ülker Day

PwC Türkiye, İş Gücü ve
Organizasyon Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
0530 961 8199
ulker.day@pwc.com



Barış Karaata

PwC Türkiye, İş Gücü ve
Organizasyon Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür
0530 370 5712
baris.karaata@pwc.com



İrem Bilir

PwC Türkiye, İş Gücü ve
Organizasyon Danışmanlığı,
Kıdemli Danışman
0537 360 5380
irem.bilir@pwc.com



Orkun İmamoğlu

PwC Türkiye, İş Gücü ve
Organizasyon Danışmanlığı,
Danışman
0539 669 9007
orkun.imamoglu@pwc.com

