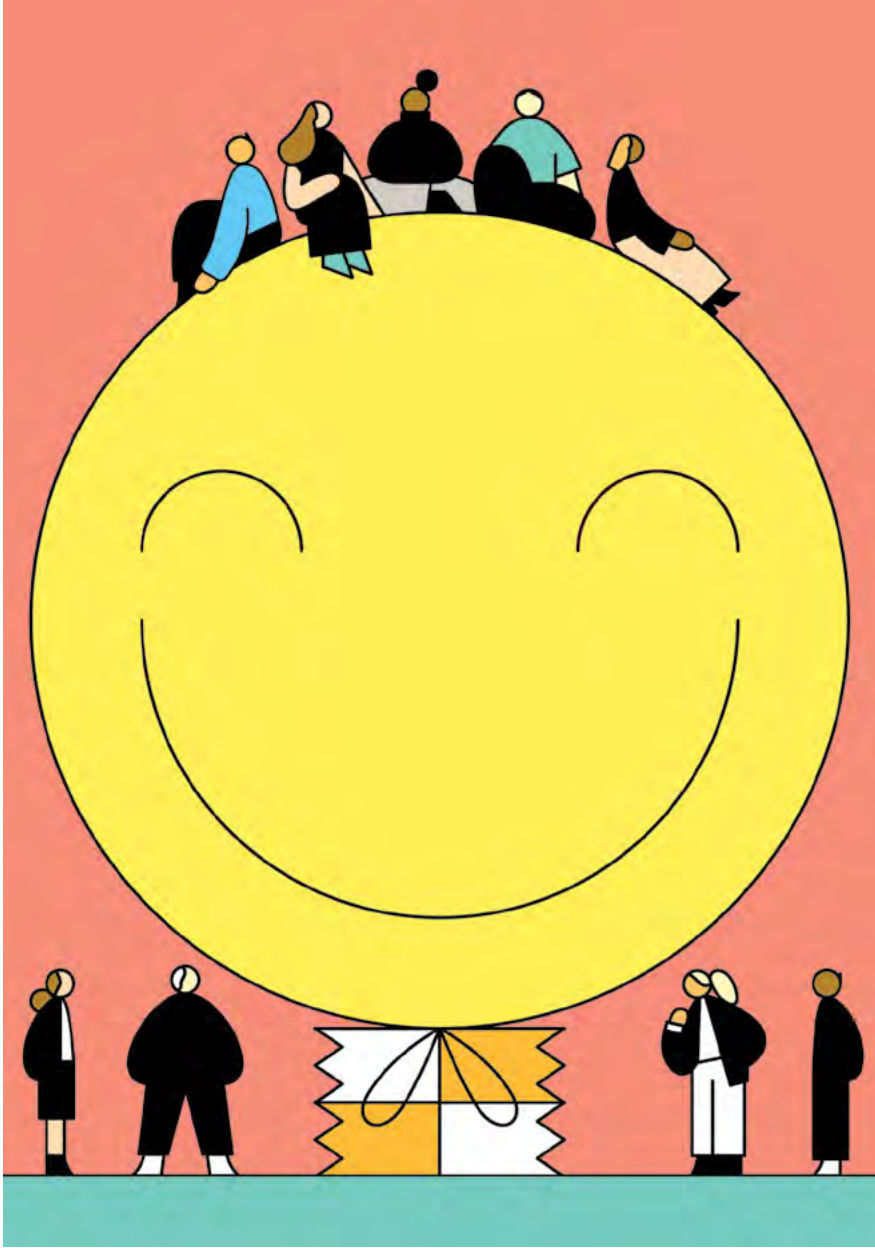




TEORİDE

Çalışan Deneyimine Farklı Bir Pencereden Bakabilmek

Şirketler yalnızca çalışanlarına ne verdiklerine değil, aynı zamanda sundukları olanakların çalışanları nasıl hissettirdiğine de odaklanmalı.



YeniFikir

Yeni Düşünce ve
Araştırmalar



NSAN KAYNAKLARI LİDERLERİ,

genellikle bir şirketin çalışmak için ideal bir ortam olarak ön plana çıkmasında, beceri eğitiminden tutun da evcil hayvan sigortasına ve hatta langırta kadar birbirinden çok farklı rekabetçi avantajlar sağlaması gerektiğini düşünürler. Yeni araştırmalara göre, bu görüş geçerliliğini kaybetti. Bağlılık ve elde tutma konusunun yan haklarla ilişkisi bulunmuyor. Çalışanlar maddi olanaklardan ziyade artık çalıştıkları şirket hakkında nasıl hissettiklerini daha çok önemsiyorlar. Bu da farklı bir yaklaşım gerektiriyor.

Fortune 500 şirketleri, yan haklar ve ayrıcalıklar için, çalışan başına yılda ortalama 2 bin 500 dolarla her zamankinden daha fazla harcıyor. Ancak araştırma ve danışmanlık firması Gartner tarafından 5 bin çalışan ve 150'den fazla İK lideriyle yapılan küresel anketlerden oluşan bir araştırma, çalışan bağlılığının 2016'dan beri sabit kaldığını ortaya koyuyor. Örneğin, çalışanların sadece yüzde



YeniFikir

31'i şirketlerinin benzersiz imkanlar sunduğunu söylüyor. İK liderlerinin ise yalnızca yüzde 23'ü, çoğu çalışanın pandemi sona erdikten sonra şirkette kalmasını bekliyor.

Gartner'ın İK başkan yardımcılarının ve ilgili çalışanların yazarlarından Carolina Valencia, durumu şöyle yorumluyor: "Şirketler en iyi avantajları sunmak için sıkı bir yarış içindeler. Fakat temel ihtiyaçlar karşılandığında, duygular insanları maddi özelliklerden daha fazla motive eder. Bugün çalışanlar, sadece çalışan olarak değil, insan olarak da muamele görmek istiyor."

Araştırmacılara göre bu, şirketlerin tüm çalışan tekliflerini değiştirmesi gerektiği anlamına gelmiyor. İhtiyaç duyulan şey, odak noktasının değişmesi: Sürekli artan tekliflerden oluşan bir portföy oluşturmak yerine; yan hak yöneticileri, çalışanların finansal, fiziksel ve duygusal olarak önemsendiklerini hissettiren "insani bir sözleşmeye" odaklanmalı. Pandemi ve sivil kargaşanın bir arada yaşandığı birçok ülkedeki ikili krizler göz önüne alındığında, böyle bir değişime kesinlikle ihtiyaç var. Gartner'ın Ocak 2021'de gerçekleştirdiği ankette, çalışanların yüzde 47'si streslerinin kariyerleri boyunca yaşadıkları her şeyden daha yüksek olduğunu bildirdi. Ayrıca, yalnızca yüzde 37'si şirketlerinin kişisel yaşamlarında ve aileleri için neye ihtiyaç duyduklarını anladığını kabul etti.

İşverenler, çalışanlarına değer gördüklerini ve desteklendiklerini hissettirecek insani bir sözleşme geliştirebilir:

Çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla bağlantı kurmak. Şirketler genellikle mahremiyet endişeleri nedeniyle iş dışı konular hakkında soru sormaktan kaçınmaktadır. Ancak araştırmacılara



göre pandemi süresince sınırlar bulanıklaştı ve çalışanlar artık iş hayatları ve iş dışı yaşamları ayrılmış gibi davranmak istemiyor. Çalışanların yüzde 60'ından fazlası, ailelerine ve toplumlarına özen gösterme konusunda şirketlerinin kendilerine destek sağlamasının önemli olduğunu söylüyor. Yine Gartner'ın İK başkan yardımcılarının ve çalışmanın yazarlarından Dion Love, "Çalışanlar yöneticilerinin kişisel bağlılıkları hakkında bilgi sahibi olmalarını ve mümkün olan noktalarda uzlaşma sağlamalarını istiyor" diyor ve "Güven bunun anahtarıdır." diye de ekliyor. Bu gerçekleri kabul eden AT&T, yöneticilerin insanların kişisel bilgilerini kendileriyle paylaşma konusunda ne kadar rahat olduğunu öğrenmelerine yardımcı olmak için bir çalışan güven anketi tasarladı. Çalışanlar ve yöneticileri, sonuçları tartışıyor ve eksik olan alanlarda güveni güçlendirmenin yollarını belirliyor.

Özerkliği sağlamak. Birçok organizasyon, en azından belirli zamanlarda uzaktan çalışmaya izin veriyor. Ancak, çalışanların tercihen kiminle,

ne üzerinde ve ne kadar çalışacaklarına karar verdiği "radikal esnekliği" hedefleyerek daha da ileri gitmeliler. Bu, elbette her rolde mümkün değil. Ancak araştırmacılara göre, beyaz yakalı olmayan çalışanlara bile programları üzerinde daha fazla kontrol verilebilir ve verilmesi de gerekir. İlaç şirketi Novartis'te her ekip, kendileri için en etkili çalışma modelini seçerek esnek çalışma için kendi sınırlarını belirliyor. Haşere kontrol şirketi Rentokil'de esnek çalışma uygulamalarına yönelik başarılı çözümler organizasyon genelinde paylaşıyor. Gartner'ın bulguları, radikal esnekliğin benimsenmesinin yüksek performanslı olarak tanımlanan çalışan sayısını yüzde 40 oranında artırdığını gösteriyor.

Kişisel gelişimi teşvik etmek. Çoğu organizasyon, profesyonel gelişimi teşvik etmek için programlar sunar. Ancak çalışanların yarısından fazlası aynı zamanda kişisel gelişim fırsatları da talep ediyor. Bu, kariyer koçluğundan gönüllü çalışmalara ve hatta dil derslerine kadar her şeyi kapsıyor. Danışmanlık hizmetleri firması EY çalışanları, öğrenme



YeniFikir

fırsatlarını belirliyor ve bu fırsatları takip etmek için çalışan deneyimi fonundan yararlanıyorlar. Bunun gereklerinden biri, başkalarını fırsatlara ulaştırmaya istekli olmaktır. “Geliştirme” tanımını bu şekilde genişletmek hem performansı hem de şirkette kalma niyetini yüzde 6 oranında artırıyor. Valencia, “İşle ilgili olmasa bile yeni bir şey öğrenmek, çalışanların öğrenme becerilerini geliştirirken işverenlere de fayda sağlıyor” diyor.

Ortak amaç aşımak. Çalışanlar, dış dünyayla etkileşim yolları da dahil olmak üzere, organizasyonlarının amacına yatırım yapıldığını hissetmek isterler. Çalışanların yüzde 53’ü liderlerinin sadece ara sıra açıklamalarda bulunmanın ötesinde ilgilendikleri toplumsal konularda bir tavır almalarını istediklerini söylüyor. Liderler genellikle bunu zaten çoğu çalışandan habersiz olarak yapıyorlar. İK direktörlerinin yaklaşık yüzde 66’sı, şirketlerinin sosyal konular doğrultusunda hareket ettiğini bildiriyor. Ancak çalışanların yalnızca yüzde 32’si onlarla aynı fikirde. Liderler, kendilerinden farklı görüşlere sahip çalışanları yabancılaştırma korkusuyla aktivizmleriyle öne çıkmak konusunda çekinebilirler, ancak bunlar abartılı endişeler. Çalışanların yüzde 70’i, şirketleri onayladıkları bir tavır aldığında kendilerini işin içinde hissediyor. Yüzde 68’i ise onaylamasalar bile kendilerini dahil edilmiş hissediyor. Dion Love, “Bu sorunları geçiştirmek yerine onlarla doğrudan yüzleşin” diyor. Şirketler, ortaya çıkan sorunları tartışmak için düzenli toplantılar yapabilir ve bu sorunların nasıl ele alınacağına karar vermek ve sonuçları organizasyon genelinde şeffaf bir şekilde paylaşmak için bir çerçeve oluşturabilir. Bazı şirketler ayrıca çalışanların kendiliğinden harekete

geçmelerini teşvik ediyor. Griffith Foods’ta çalışanlar, şirketin belirtilen amacı hakkında bilgi edinmek ve kendi destekledikleri fikirlerle ortak noktalarını belirlemek için kişiselleştirilmiş “amaç planları” geliştiriyor. Çalışanlar, sürdürülebilir tarım hakkında okuma ve yerel gıda bankalarında gönüllülük yapmak gibi etkinlikler yoluyla ortak noktalar doğrultusunda hareket etmeye teşvik ediliyor.

Bütüncül esenlik olanakları sunarak çalışanları bunlardan yararlanmaya teşvik etmek. Çoğu büyük şirket çeşitli esenlik programları sunuyor ancak çok az çalışan bunlardan yararlanıyor. Bu, aşılması zor bir engel. Ne var ki şirketler işe ihtiyaçlarının kişiden kişiye ve zamanla değiştiğini kabul ederek başlayabilir. Orta Doğu’nun önde gelen finans kuruluşlarından biri olan Mashreq, çalışanlarını kendi esenlik seviyelerini aile huzuru ve finansal sağlık gibi altı boyutta değerlendirmeye ve organizasyonun olanaklarını geliştirecek bir eylem planı oluşturup bu plana bağlı kalmaya teşvik ediyor. Liderler ayrıca mental sağlık gibi konular hakkında da içtenlikle konuşabilir ve yöneticilere yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda bilgi verebilirler (çalışanlara nasıl olduklarını sorun, gerekirse onları uygun kaynaklara yönlendirin ama onların danışmanı olmaya çalışmayın).

Araştırmacılar, çalışanların eksiksiz birer birey olarak görülmek ve şirketlerine derinden bağlı hissetmek istediklerini vurguluyor. Günümüzün katı işgücü koşullarında bu endişelere yönelik organizasyonel ilgi düzeyinde bir artışa neden olabileceğini de söylüyorlar. Ancak tüm bunları geçici bir eğilim olarak görmek yanlış olur. Love, “Sadece maaş ve bazı yan haklar elde etmek için işe gelme günleri sona erdi. Pandemi, çalışan-işveren ilişkisinin sınırlarını yeniden çizdi ve artık önde gelen işverenler buna göre davranacak” diyor. ☺



ARAŞTIRMA HAKKINDA “Reinventing the Employee Value Proposition: The Human Deal,” Gartner (resmi rapor, 2021)