



Bildiklerinizi Unutun: Çalışan Deneyimi 201

Çalışan Deneyimi 101

Çalışan Deneyimi denildiğinde işin püf noktaları basittir. Çalışanlarınızı segmentlere ayırırsınız. Bunu yaparken sadece demografik öğeleri değil, etnografik öğeleri de dikkate alırsınız. Böylelikle personalar oluşturur ve çalışanları bu personalar altında gruplarsınız. Sonra anketler, odak grubu çalışmaları, veri analizleri, sahada gözlem ve teke tek toplantılar ile kurumdaki İK ve İK dışı süreçlerde, fiziki ortamlar, çalışanlar ve şirket dışındaki diğer paydaşlar ile olan temaslarını da dikkate alarak çalışanların deneyim haritalarını çıkarırsınız; personalar bazında öncelikli noktalar ile acı ve haz noktalarını belirlersiniz. Ve nihayetinde olumlu deneyimleri sürdürülebilir kılıp yaygınlaştırmak, olumsuz deneyimleri ise ortadan kaldırmak için gerekli aksiyonları belirleyip hayata geçirmeye çalışırsınız. Sonrasında bu aksiyonların sonuçlarını ölçmeye, gözlemlemeye odaklanırsınız. Ve bu döngü bu şekilde devam eder, durur.

Çalışan Deneyimi aslında çok yeni bir kavram olmasa da, popüler İK kültürü ve pratiğinde kendine yer edinmesi 2010'lu yıllarda gerçekleşti. Peki, neydi bu dönemin özelliği? Çok hızlı hatırlayalım: Dünya ekonomisi 2008 buhranı sonrası yükselişe geçmişti. Dijitalleşme, büyük veri ve mobilite ile birlikte ortaya çıkan farklı çalışma modelleri büyük bir dönüşüme ön ayak olmuştu. Y ve Z kuşaklarının işgücüne katılması kurum kültürlerini temelden sarsmıştı. Özellikle nitelikli işgücüne bariz bir açlık söz konusu idi ve çalışan devir hızı endişe verici boyutlara ulaşmıştı. Durum böyle olunca, şirketler "Çalışanlarım bana ne kadar bağlı ve motive?" veya "çalışanlarımı mutlu ve mutsuz eden konular nedir?" soruları yerine, farklı soruları kendilerine sormaya başladılar. İşte tam bu noktada "deneyim" konusu ön plana çıkmaya başladı; işveren vaadi ve markasının da ayrılmaz bir parçası haline geldi.

Acaba "Adaydan Mezuna" yolculuğu boyunca, farklı süreç, nokta ve aşamalarda; farklı özelliklere, önceliklere ve beklentilere sahip bireyler (adaylar/çalışanlar/mezunlar) şirketimizde nasıl deneyimler yaşıyorlar ve bu deneyimler onlara ne ifade ediyor? Bunların olası sonuçları nelerdir ve şirkete nasıl etkileri olur? Daha iyiyi çalışanlarımız ile birlikte nasıl buluruz? İşlerin tabir yerinde ise "tıkırında gittiği" bu on seneyi aşkın dönemde yetenek dünyasında gündem işte bu şekilde olmuştu. Çalışanlar profesyonel alanda Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin en tepesine gözlerini dikmişlerdi. Kedinin geliştirme ve gerçekleştirme... Amaç ve anlam anlayışı... ➔

Çalışan Deneyimi 201

Şimdi ise 2020'lerdeyiz ve hepimizin bildiği üzere bu döneme "bambaşka" bir başlangıç yaptık. İster Yeni Normal deyin, ister başka bir isim bulun sonuçta her şey değişiyor, değişecek de... Ve tabii ki Çalışan Deneyimi de bundan payını almaya başladı. 2019 yılının son çeyreğinde yapmış olduğunuz bir Çalışan Deneyimi projesinin sonuçları 2020 yılının ilk çeyreğinin sonunda tekrarlanırsa acaba nasıl sonuçlar elde ederdimiz? Ya da aynı personalar, aynı deneyim yolculuğu haritaları ile ilerlemek ne derece anlamlı olurdu? Kabul edelim: Kartlar yeniden dağıtıldı. En azından ortalıktaki bu yoğun sis tabakası ortadan kalkıncaya dek çalışan deneyimine etki edecek faktörler, dolayısıyla çalışan deneyimi eskisi ile aynı olmayacaktır. Gelelim nelerin değiştiğine...

1. Çalışanların Öncelikleri Değişti:

Beş ana başlık altında topladığım değişimi anlatmaya çalışırken, hem ilk sırayı Çalışan Önceliklerine ayırmak istedim. Ne de olsa Çalışan Deneyimi deyince, merkezinde Çalışan var... Şu anda ne çalışanlar, ne çalışanlara bu deneyimleri sunan kurumları temsil eden yöneticiler alışıldık bir psikoz içinde değiller. En başta öncelikler ve hassasiyetler değişti. Bunun sonucunda çalışanların şirketlerinden beklentileri ve bu beklentilerin kendi aralarındaki sıralaması eskisiyle aynı değil. Deneyimi etkileyen anahtar kelimeler olarak empati ve güçlü iletişim, güvende hissetme, tavizsiz sağlık ve zindelik, iş sürekliliği, sosyal sorumluluk ve hassasiyet, kapsayıcı liderlik, etkin kaygı yönetimi, dijital iş modeline geçişte uyum ve destek gibi başlıkları sayabiliriz. Dengelerin biraz değiştiğini söyleyebiliriz. Yakın zamana kadar şirketler çalışanlarından aidiyet beklerken, şimdi çalışanlar da şirketlerden bir sahiplenme bekliyorlar. Üstelik çalıştıkları kurumların, sadece kendilerini değil; ailelerini, ekosistemdeki paydaşları, toplumu ve ülkelerini sahiplendiklerini görmek istiyorlar.

Çalıştıkları kurumların "Sosyal Şirket" misyonu ile hareket ettiklerini ve daha büyük bir etki bıraktıklarını hissetmeyi arzuyorlar. Ayrıca kendi şirketlerinin içinde ve diğer şirketlerle olan kıyaslamalar her zamankinden bile daha revaçta olursa şaşırmanın. Bu süreçte personaları belirlerken bir dolu yeni kategori karşımıza çıkabilir: Çaresiz ebeveynler, kronik sağlık sorunu olanlar, yüksek kaygılılar, dijital mesafeliler, uyum şampiyonları, ekmeğinin derdindekiler, sürekli sorgulayanlar, kafası karışıklar gibi. Bazı demografik öğeler de tekrar ön plana çıkacaktır. Örneğin daha iş hayatına yeni atılmış gençlerin ne olduklarını bile anlamadan kariyerlerine böylesine alışılmadık bir başlangıç yapmaları, emeklilik dönemi yaklaşan çalışanların içinde buldukları karmaşık ruh hali, yöneticilik rolüne uyum sağlarken bu salgınla karşılaşan orta yaşlı çalışanların yaşadıkları farklı zorluklar aslında kuşakların ve yaşın ön plana çıkabileceğini bize anlatıyor. İnsan kaynakları alanında politikalar ve uygulamalar adeta bir sınavdan geçiyor. Yan haklarda bile ihtiyaçlar değişiyor. Sizce örneğin evden çalışanlar için şirketin destek sağlayacağı alanlar olarak yemek fişi, personel servisi, benzin ödeneği, şirket aracı mı anlamlı, yoksa yazıcı, monitör, internet paketi ve ergonomik mobilyalar mı? Ve tüm bunların ötesinde, "İş - Özel Yaşam Dengesi" içinde bulunduğumuz dönemde ne yazık ki "İş - Özel Yaşam Geçişkenliği"ne evrildi. Ne zaman yaşıyoruz, ne zaman çalışıyoruz ya da artık ikisi de aynı şey mi, belli değil... İşte bu yüzden şirketler ezber bozmalı, burada çalışanlarından gelen açık mesajları ve üstü örtülü sinyalleri takip edip, iyi okumalı ve aksiyon almalılar. Çünkü bundan böyle Çalışan Deneyiminden öte "Birey Deneyimi"ni konuşuyor olacağız.



2. Deneyimleme Alanı Değişti:

Bu dönemde, bir yandan personadan, segmentasyondan bağımsız neredeyse herkes için ortak diyebileceğimiz deneyim alanları ve sinir uçları var. Yani daha geniş bir deneyim yelpazesinden görece daha dar bir alana sıkışmış durumdayız. Temas çeşitliliği ve derinliği dramatik bir şekilde azaldı. Sözelimi, işi icabı dünyayı gezen biri şimdi bir eve, hatta iş saatleri açısından baktığınızda bir odaya tıkladığında eski deneyimlerle şu anki deneyimleri bir tutamayız. Ya da görüntülü toplantılarda bir araya gelsek bile, bir müşterimizle iş yemeği yiyemeyiz. Yeni başladığımız bir işte en azından şu an için birçok şirkette yeni ofisimizi gezemeyiz veya gezsek bile birlikte çalışacağımız iş arkadaşlarımızın birçoğu ile fiziken tanışmak için belirsiz bir süre daha beklememiz gerekir. Bu bakış açısı ile yanlış yıkama programına atılmış bir giysi gibi, çalışan deneyimi de adeta çekecek, daralacaktır. Bununla birlikte daha önce hayatımızda olmayan dijital süreçler ya da döneme özel ilginç vakalar tam tersine deneyimlere çeşitlilik katacaktır. Bir diğer ilginç değişim çalışma saatleri ve süresinde gerçekleşti. Verimli çalışma, etkin zaman yönetimi, fazla mesai, iş-yaşam dengesi gibi sürekli duymaya alıştığımız kavramları bir hatırlayalım. Bir de bunların yanına COVID-19 sonrası hayatımıza sanki bir standartmış gibi giren "7 / 24 çalışabilmemiz" beklentisini ekleyelim. Bu şu anlama geliyor: Aynı şeyleri bile yapsak, bunları neredeyse her an yapar hale geldik. Özetle: Çalışma mekanı daraldı, çalışma zaman genişledi. Süreçlerin, iş yapış şekillerinin, mekanlar, zamanlar ve çalışma koşullarının böylesine dönüştüğü bir ortamda, çalışan deneyiminin aynı kalmasını bekleyemeyiz. Tüm bunlar gerçekleşirken, çalışan deneyimine girdi sağlayacak veriler bile değişiyor. Çalışan deneyimini artık benzer bir geçmişle değil, olsa olsa farklı bir geçmişle ve farklı bakış açıları ile kıyaslayabiliriz.

3. Deneyimleme Şeklimiz Değişti:

Bir yandan yeni deneyimler hayatımıza girerken, diğer yanda bazı deneyimlerin ya tamamen hayatımızdan çıktığını ya da en azından bir süreliğine rafa kalktığını paylaşmıştım. Bunların ötesinde, şu anda aynı şeyleri daha farklı şekilde deneyimliyoruz. Süreçler, aktiviteler özerinde tıpatıp aynı olabilir. Ama onları nerede, nasıl, ne hızda, ne kadar zor ya da kolay, ne derece etkin ve verimli yürüttüğümüz farklılaştı. Onlardan elde ettiğimiz sonuçlar farklılaştı. Şüphesiz bunun en basit örneği evden çalışma, o yüzden oraya girmeyeceğim bile. Ama lütfen sadece evden çalışanlara ya da beyaz yakaya odaklanıp ufkumuzu sınırlamayalım. Evde olmayıp; ofiste – sahada – fabrikada çalışmaya devam edenler de aynı işleri eskisi ile aynı şekilde yapmıyorlar. İş - çalışan sağlığı ve işyeri güvenliği ile ilgili ek bir dolu farklı kural ve uygulama söz konusu. Mesela eskiden sadece bazı meslekler için kullanılan maskeler, yüz siperleri vb. aksesuarlar şu anda çok daha yaygınlaştı, hatta neredeyse standart hale geldi. Artık kaynak yapan bir uzman ile bir süpermarketteki kasa görevlimiz aynı şekilde yüz siperliği takarken, yemek şirketinde müşterilerine servis yapan bir görevli ve ofisteki bir satın alma uzmanı gene benzer maskeleri kullanıyorlar.

Ofislere gitmeye devam eden çalışanlar, aynı katta, yan yana çalıştıkları iş arkadaşları ile kendi odalarından çıkmadan sanal platformlar üzerinden toplantılarını gerçekleştiriyorlar. Her şey mesafeli, her şey sanal, her şey aşırı dikkatli olunca, bu ister istemez çalışan deneyimine de yansıyor. Dijital mecralar ve araçlar her ne kadar bu dönemde iş sürekliliği adına imdadımıza yetişmiş olsalar da, insani teması, bireyler arası geleneksel bağlantıyı kaybetmiş olmamız önemli bir risk olarak karşımıza çıkıyor. Çünkü hepimizin şekli, ölçüsü, tarifi farklı bile olsa iş hayatımızda bir manevi tatmine ihtiyacımız var. Deneyimleme şeklimizdeki değişim; motivasyon, bağlılık, ilham alma ve verme, amaç ve anlam bulabilme adına önemli değişiklikleri beraberinde getirme potansiyeline sahip. Deneyimlerle beraber, tepkiler nasıl evriliyor? Yaptığımız hangisi? Benimsemek, uyum sağlamak, geçici olarak idare etmek, uyum sağladığımızı sanmak, kabullenememek, tercihlerimizde değişiklik yaşamak...



4. Şirketlerin Öncelikleri Değişti:

Öncelikleri değişen sadece çalışanlar değil. Şirketler COVID-19 ile birlikte geçirdikleri zor dönemlerde çalışan öncelikler arasında bocalamamaya gayret gösteriyorlar. Hem şirketin finansal açıdan sürdürülebilirliğini sağlamak, hem çalışanlarının sağlık ve refahlarını gözetmek, hem müşterileri ile iyi ve sıkı bir ilişkiyi sürdürebilmek, hem de tedarikçilerini hayatta tutmak ve tüm bunları yapmaya çabalarken, kanun koyucunun çizdiği yoldan sapmamak pek kolay olmasa gerek. Her şey "normal" iken, neler konuşuyorduk? Müşteri odaklılık, inovasyon, çalışan deneyimi, büyüme yolculuğu, markanın gücü, uluslararası pazarlara açılım... Ah, o güzel, o sihirli kelimeler! Oysa bu söylemler dillendirilirken bile şirketlerde arka fonda yaşanan farklı bir realite söz konusuydu. Ay sonu rakamlar ne olacak, her çeyrek yatırımcılara ne anlatacağız, yılsonu ne kadar temettü ödeyeceğiz gibi fani soruların hep ön plana çıktığını göz önünde bulundurursak, "Değer nasıl yaratılır?" sorusuna verdiğimiz yanıt hep maliyetleri kısmak ve verimlilik odağı ile oluyordu. Hatta dijitalleşmeyi bile katabileceği stratejik fayda penceresinden değil, "Teknoloji sayesinde nasıl daha az insan çalıştırırım?" bakış açısı ile ele aldığımız için her ne kadar çalışan deneyimi adına güzel şeyler yapmak istesek de, farkında ya da farkında olmadan, bunun tersine aksiyonlar almakta idik. Bu özel dönemde, bu yaklaşımın iyice keskinleştiğini görmekteyiz. Ancak daha fazlasını yapmak durumundayız. Hayatta kalma adına verdiğimiz reflekslerin yanında, yapılması gerekenler:

- Belirsizlik sırasında güçlü-sakin-tutarlı-pozitif-kapsayıcı-şeffaf bir liderlik göstermek,
- Çalışanlarımızı korumak-onların sağlıkları, kariyerleri, finansal durumları, hatta hayatın geneli ile ilgili kaygılarını yönetmelerinde yanlarında olmak,
- Zindelik ve çalışan sağlığını fiziki-zihinsel-bedensel-ruhsal sağlık ve zindelik olarak en geniş boyutu ile ele almak,
- Dijital çalışma modeline ve kültürüne geçişte işgücümüzü doğru şekilde yönlendirip desteklemek,
- Yeni çalışma modellerini destekleyecek teknolojik altyapı ve kaynakları çalışanlarımıza en iyi şekilde sunmak,
- İletişimi güçlü-makul-empatik-verimli tutmak; bir yandan çalışanlarımızın yalnız hissetmelerini önlerken; bir yandan da bunu onları bunaltmadan yapmak,
- Takımdaşlık, ortak amaç-ortak fayda ve işbirliğini en üst seviyeye çıkarmak,
- İnsan Kaynağı ve Yetenek Yönetimi adına politika ve uygulamalarımızda sürekliliği sağlamak ve gereken yerlerde esnek ve çevik bir şekilde dönemsel koşullara uygun değişiklikleri hayata geçirmek,

- Sosyal Sorumluluk adına kurum olarak topluma bu zor dönemde katabildiklerimizi çalışanlarımıza en iyi şekilde anlatmak,
- Değerler-ilkeler-amaçlar-vizyon-stratejiler-hedefler-beklentiler ekseninde birlikte hareket etme güdümüzü korumak; hatta güçlendirmek,

şeklinde özetlenebilir. Ancak tüm bunları belirli bir başarı düzeyinde uyguladığımız takdirde bu zor dönemde çalışanlarımıza onları motive edecek ve iyi kendilerini iyi hissettirecek bir deneyimi sunma şansımız olacaktır.

İletişim:

Cem Sezgin

Ortak

İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri

csezgin@deloitte.com

Jan Erdem

Kıdemli Müdür

İnsan Yönetimi Hizmetleri

jerdem@deloitte.com

Ecem Deniz Aksoy

Müdür

İnsan Yönetimi Hizmetleri

eaksoy@deloitte.com

