



Execution Partners

HPERYÖN
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ



Psikolojik Sermaye'nin Üst Düzey Yöneticiler Üzerinde Artan Önemi

**Türk İş Dünyasında
Psikolojik Sermaye Araştırması**

01 Eylül 2020

SUNUŞ

Bugünün dinamik ve rekabet içeren iş dünyasında çalışanların ve şirketlerin kendini farklılaştırarak göz önünde olabilmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Dünyanın, teknolojinin, gelecek kuşakların, trendlerin, tüketici alışkanlıklarının bu denli hızlı değiştiği bir ortamda çalışanların ve şirketlerin sahip olduğu maddi varlıklarının yanında gayrimaddi varlıklarına da eş önem vermesi gerektiği gerçeği öne çıkmaya başlamıştır.

Dünya üzerindeki büyük şirketlere bakıldığında, insan kaynağına verilen önemin ve yapılan yatırımların artmakta olduğunu görmekteyiz. İnsanların değişen dünyaya ayak uydurmaya çalışırken ortaya çıkan ihtiyaçlarının giderilmesi, geleceğe dair beklentilerinin karşılanması, performanslarını yüksek tutabilmek için motivasyonlarının artırılması gibi konular eskisinden daha fazla gözetilmeye başlanmıştır.

Dünya iş çevreleri; Fred Luthans'ın tanımı ile **“kişinin kendini fark edip yönetebilme kapasitesi”** anlamına gelen **Psikolojik Sermaye** (PsyCap - Psychological Capital) konusuna son yıllarda artan oranda önem atfetmektedirler. Bunun nedeni, Psikolojik Sermaye'nin yöneticilerin performansı üzerinden büyük etkisinin keşfedilmesi ve daha da önemlisi, üst düzey yöneticilerin psikolojik sermayelerine yatırım yapmaları suretiyle kendilerinin ve ekiplerinin iş performanslarını artırma potansiyeli taşımalarıdır.

PERYÖN ve EXECUTION PARTNERS ortak çalışması ile; literatür taraması yoluyla derlenerek oluşturulan bütünsel ve özgün bir “PSE” Psikolojik Sermaye Endeksi çalışması yapılmıştır. Hazırlamış olduğumuz bu raporda;

- Üst düzey yöneticilerin psikolojik sermaye becerilerini nasıl geliştirebileceklerine ilişkin, literatür taraması yoluyla derlediğimiz pratik ipuçları paylaşıyoruz; ve ayrıca,
- Veriye dayalı özgün içerik üretmiş olduğumuz, Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye Araştırması çalışması ile de, özellikle üst düzey yöneticiler nezdinde farkındalık yaratmayı amaçlıyoruz.

Psikolojik Sermaye konusunda kavramsal tanımlama, pratik gelişim önerileri ve araştırma bulgularımızı saygılarımızla sunarız.



01 Eylül 2020



Psikolojik Sermaye nedir?



Psikolojik Sermaye'nin 4 bileşeni

Psikolojik Sermaye; 4 ana bileşeni ile organizasyonlarda yöneticilerin motivasyonu, bağlılığı ve sonuçta performansına önemli ölçüde etkiye sahiptir:

- ☐ **UMUT** (hope): Umutlu düşünce, kişinin arzulanan hedeflere giden yolları bulabileceği ve bu yolları kullanmak için motive olabileceği inancıdır. Bununla birlikte yolda karşılaşılan engellere karşı da önlem alabilme durumudur.
- ☐ **ÖZYETERLİLİK** (efficacy): İnsanların etki yaratabilme yeteneklerine, başarılı olabilmelerine ve kendilerine güvenebilmelerine dair duydukları inançtır.
- ☐ **YILMAZLIK** (resilience): Zorluklar karşısında kendini toparlayabilme ve olumsuz durumları aşmaya çalışırken güçlenme kapasitesidir.
- ☐ **İYİMSERLİK** (optimism): Şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir tavırda bulunmaktır.

Psikolojik Sermaye'nin gelişimi

Geçmiş yıllar sürecinde, rekabet avantajı için sermayenin genişlemesi, beşeri psikolojik sermayeye doğru gelişmiştir.

Geleneksel ekonomik sermayede sahip oldukların önemlidir. Maddi durum, finansal kaynaklar, maddi duran varlıklar gözetilir.

İnsan sermayesi denildiğinde kişinin ne bildiği önemsenir. İnsanın kendine kattığı deneyimler, aldığı eğitimler, sahip olduğu bilgi, fikir ve beceriler bu başlık altında toplanır.

Kişinin tanıdığı insanlar ve kurduğu insan ilişkileri sosyal sermayenin alanıdır. Yaratılan bağlantı ağı, kontaklar ve sahip olunan arkadaşlar kişinin sosyal sermayesidir.

Raporun ana konusu olan psikolojik sermayede umut, özyeterlilik, yılmazlık ve iyimserlik olmak üzere 4 ana bileşende kişinin kim olduğu üzerinde çalışacağız.





Psikolojik Sermaye'nin tanımı

Psikolojik sermaye hem iş hem de yaşam doyumu ile ilgilidir.

4 özellik ile karakterize edilir. Yatırım yaparak rekabetçi avantaj elde etmek mümkündür.



UMUT
(HOPE)

Hedefler belirler ve hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar planlar.



ÖZYETERLİLİK
(EFFICACY)

Yeteneklerinden emindir ve zorlu görevleri yerine getirmek için isteklidir.



YILMAZLIK
(RESILIENCE)

Zorluklar karşısında yılmazlar, olumsuz durumlardan güçlenerek çıkarlar.



İYİMSERLİK
(OPTIMISM)

Ne olursa olsun geleceklerinin iyi olacağına inanırlar.



1

UMUT
(HOPE)

«Umutlu düşünce, kişinin arzulanan hedeflere giden yolları bulabileceği ve bu yolları kullanmak için motive olabileceği inancıdır».

2

ÖZYETERLİLİK
(EFFICACY)

«İnsanların etki yaratabilme yeteneklerine dair kendilerine duydukları inançtır».

Kendinizi değerlendirin:

- ☐ Hedeflerime ulaşmak için büyük çaba gösterebilirim.
- ☐ Hedeflerime ulaşmak için alternatif yollar planlarım.
- ☐ Karşılaşabileceğim dış ve iç engelleri gözümde canlandırırım ve ve bu engellerin üstesinden gelmek için somut planlar yaparım.
- ☐ Hedeflerime doğru ilerlemek için motivasyonumu koruyabilirim.
- ☐ Engellerin üstesinden gelebilmek için plan yapmak bana enerji verir.

Becerilerinizi nasıl geliştirebilirsiniz - hızlı ipuçları

Hedeflerin belirlenmesi

- ☐ Kendinize çalışmak istediğiniz bir hedef belirleyin ve not edin.
- ☐ Hedefinizin spesifik, ölçülebilir olduğundan emin olun ve hedefe ulaşmak için termini belirleyin.
- ☐ Hedefinize ulaşırsanız nasıl hissedersiniz?

Yol Haritasının planlanması

- ☐ Hedefinize nasıl ulaşırsınız? Yol haritanızı tanımlayın.
- ☐ Daha esnek olmak için alternatif yollar geliştirin. B ve C planlarınızı oluşturmaya çalışın.

Engeller karşısındaki tepki

- ☐ Sizi durdurabilecek dış ve iç engeller nelerdir?
- ☐ Karşılaşabileceğiniz engelleri gözünüzde canlandırın ve somut planlar yapın.

Kendinizi değerlendirin:

- ☐ Karşılaşabileceğim herhangi bir durumu kontrol edebileceğime inanıyorum.
- ☐ Zorlu görevleri yerine getirebilmek için yeterli bir kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.
- ☐ Yeni şeyler denerken başarılı olabilirim.
- ☐ Zorlayıcı işler performansımı artırabilmek için bana enerji verir ve zor görevleri gerçekleştirmekten motive olurum.

Becerilerinizi nasıl geliştirebilirsiniz - hızlı ipuçları

Önceki performans başarısı

- ☐ Gerekli çabayı göstermek ve göreve odaklanmak için önceki başarılarınıza odaklanın.

Duyusal durumlar

- ☐ Özgüvenli ve zorlu görevlerle uğraşma isteği olan insanları seçip gözlemleyin.

Sözlü teşvik

- ☐ «Yapabilirsin» ve koçluk gibi destekleyici tutumlar, zorlu görevlerle uğraşırken özgüveninizi arttırmak için yardımcı olabilir.



3

YILMAZLIK
(RESILIENCE)

«Zorluklar karşısında kendini toparlayabilme ve olumsuz durumları aşmaya çalışırken güçlenme kapasitesidir».

Kendinizi değerlendirin:

- ☐ Umutsuzluk durumlarında, kendimi her zaman pozitif tutmaya çalışmak yerine **gerçekle kolayca yüzleşebilirim**.
- ☐ Yaşadığım olumsuz olayları kendime acıma duygusu içine düşmeden **kolayca kabullenebilirim**.
- ☐ **Değişken ve stresli durumlara kolaylıkla uyum** sağlayabilirim.
- ☐ **Daha önce deneyimlediğim zorluklar sayesinde** iş ortamında oluşabilecek zorlukların üstesinden gelebilirim.
- ☐ **Olumsuz koşullardan sonra toparlanma** konusunda kendimi güçlü buluyorum.

Becerilerinizi nasıl geliştirebilirsiniz - hızlı ipuçları

- ☐ Zor zamanlarda, durumla yüzleşmeye çalışın ve içinden geçtiğiniz koşulları cesurca kabul edin.
- ☐ Her şeyin bir sebebi vardır, bu zorlu durumun size ne öğretmeye çalıştığını anlamaya çalışın. Daha derin bir anlam arayın.
- ☐ Konfüçyüs'ün sözünü hatırlayın; «En büyük ihtişamımız asla düşmüyor, her düştüğümüzde yükseliyor».

4

İYİMSERLİK
(OPTIMISM)

«Şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir tavırda bulunmaktadır».

Kendinizi değerlendirin:

- ☐ Her ne olursa olsun geleceğin **benim için iyi olacağına** inanıyorum.
- ☐ Geçmiş kabul ediyorum, şimdiki zamandan zevk alıyorum ve **geleceği bir fırsat olarak görüyorum**.
- ☐ Hayatın nimetlerinin değerini biliyorum ve hayattaki en küçük şeyler için bile **minnettarım**.
- ☐ Olumsuzluğa sıkışmak yerine, **olayların olumlu tarafına kolaylıkla odaklanabilirim**.
- ☐ **Zorlu durumlar karşısında pozitif düşünmenin** pozitif sonuçlar getireceğine inanıyorum.

Becerilerinizi nasıl geliştirebilirsiniz - hızlı ipuçları

- ☐ Geçmiş olayları değerlendirme şeklimiz geleceği nasıl tasarladığımız konusunda önemli bir etkiye sahiptir.
- ☐ “Geleceği imajlama” tekniklerini deneyin. Gelecekte kendinizi nasıl görmek istersiniz? Vizyonunuz nedir? Mümkün olan en iyi versiyonunuzu hayal etmeye çalışın. Mümkün olduğunca spesifik olmaya çalışın, gelecekteki işiniz, aile yaşamınız, becerileriniz, yetkinlikleriniz, hobileriniz nelerdir? Bir zaman tüneline girerseniz 3 yıl sonra kendinizi nasıl görmek sizi mutlu eder?
- ☐ Unutmayın olaylara algılarımız çerçevesinde tepki veriyoruz. Sizin seçtiğiniz perspektif nedir?



Covid19 sürecinde yöneticilerin deneyimleri



En çok zorlandığınız şey ne oldu?



Covid19 sürecinde iş dünyası olarak alışageldiğimiz çalışma düzenlerimizden uzaklaştık ve bu durum zaman zaman işlerimizde zorlukları da beraberinde getirdi.

Anket sonuçlarına göre Türk İş Dünyası, Covid19 sürecinde açık ara farkla “bilinen referansların yok olması” nedeniyle zorluk yaşadığını belirtti.

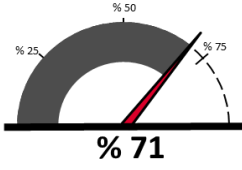
Bunun yanı sıra en çok zorlanılan diğer bir konu olarak da evden çalışmada kişilerin çalışan rolünün yanında ebeveyn, eş, çocuk gibi rollerin çakışması sebebiyle yaşanan sorunlar olduğu katılımcılar tarafından belirtildi.

İş dünyasında tüm sektörlerde meydana gelen belirsizlik tüm çalışanları büyük oranda etkilerken, ekibi uzaktan yönlendirme konusunda yaşanan zorluklar da neredeyse eş önemde görünmektedir. Bu faktörleri öncelikleri belirleyememek ve odaklanamamak takip etmektedir.

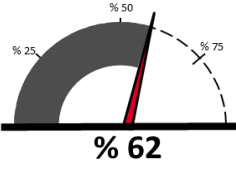


Değişim sürecine ilişkin deneyimlerinizi paylaşır mısınız?

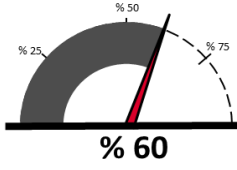
Belirsizlik düzeyi hangi seviyededir ?



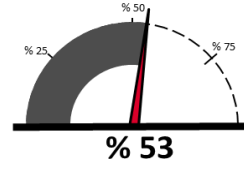
Değişim yönetimine ne kadar hazırlıklı idiniz ?



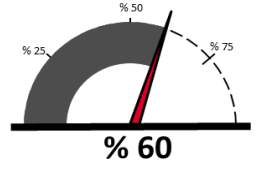
Şirketinizin iş modelini değiştirmek zorunluluğu ne düzeydedir ?



Stres düzeyiniz genelde nasıl seyretti ?

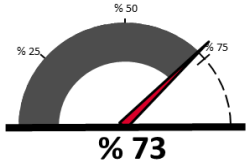


Üzerinizde performans baskısı hissediyor musunuz ?

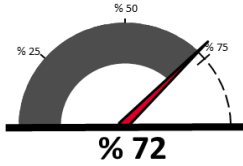


- Anket sonuçlarına göre belirsizlik düzeyinin %71 ile yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir.
- Değişim yönetimine hazırlıklı olma konusunda tüm anket katılımcılarının ortalama üstü düzeyde hazır olduğu sonuçlara yansımıştır.
- Her fonksiyondan anket katılımcıları, şirketin iş modelinin değişmesinin gerektiğini düşünmektedir.
- Çalışanlar, Covid19 sürecinde stres düzeylerinin %53 ile normal zamanlara kıyasla ortalama düzeyde olduğunu belirtmiştir.
- İçinde bulunduğumuz süreçte çalışanların üzerindeki performans baskısının %60 seviyesinde seyrettiği görülmektedir.

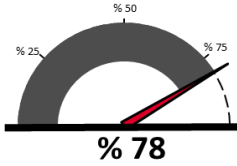
Hedefleriniz doğrultusunda ekibinizi ne düzeyde hizalayabildiniz ?



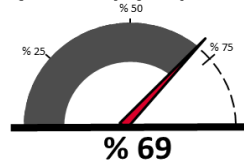
Senaryo Planlamasını ne düzeyde yapabildiniz ?



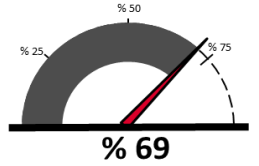
Sistem tasarlamakta / kurmak ne kadar güçlüsünüz ?



Yanınızda, işinizi birlikte tartışabileceğiniz, beyin fırtınası yapabileceğiniz kişilere ihtiyaç duyduunuz mu ?



İşinizi yönetirken destek alabildiğiniz, donanımlı kişiler var mı etrafınızda ?



- Katılımcılara göre dahil oldukları ekiplerde hedefler doğrultusunda hizalanma seviyesi %73 ile ortalama üzerine bir düzeyde bulunmaktadır.
- Katılımcılar Senaryo Planlaması yapmada %72 ile iyi bir düzeyde olduklarını belirtmiştir.
- Anket sonuçlarına göre sistem tasarlamak / kurmak çalışanlar tarafından güçlü yanlardan biri olarak görülmektedir.
- Covid19 sürecinde insanların ofisleri terk edip daha bireysel çalışmasıyla birlikte fikir alışverişi yapabileceği kişilere ihtiyaç duyduğu görülmektedir.
- Katılımcıların çoğunluğu, etrafında iş konusunda destek alabileceği insanlara sahip olduğunu belirtmiştir.



Sizin için en önemli öğrenme ne oldu?

En çok tekrarlanan anahtar kelimeler



Covid19 sürecinde iş dünyası olarak düzenlerimizin dışına çıkarak bir çok kazanım da elde ettik.

Anket katılımcılarının görüşlerine baktığımızda en çok adaptasyon konusunda öğrenme yaşadıklarını görüyoruz. Adaptasyondan sonra en çok tekrarlanan konular ise belirsizliği yönetmek ve ekip çalışmasıdır.

Bununla birlikte günümüzün trendlerinden biri olan dijitalleşmeyi de deneyimlemek zorunda kaldık.

Tüm iş dünyasında uzaktan çalışmaya geçildi ve bu da insanların hayatında önemli bir öğrenme deneyimi sağladı.

Bir diğer önemli konu da bu süreçte ani değişikliklere adapte olmak, çeviklik konusu olarak önemli çıktı.



- Hayatta her şey çok çabuk değişebiliyor ve eskiden çok önemli olan şeyler bir anda anlamsızlaşabiliyor
- Krizi başarılı yönettiğimizi düşünüyorum. Önlemler, zamanında ya da öncesinde hızlı alındı. Ekibim esnek, güçlü ve özverili bir ekip, bence en büyük şansımız bu. Kuralları yaygınlaştırmada, oturtmada sıkıntılarımız oldu, ama başardık
- Bildiğimiz referansları unutma , yeniyi anlama ve uygulama
- Sade yaşamın değeri ve yalnızlık ile baş etmenin yollarını bulmak
- Belirsizlik içerisindeki belirsizliği yönetmek
- Esneklik ve dönemsel karar almak sürdürülebilirlik için kilit taşı
- Kendi önceliklerimi hatırlamak
- En katı fikirlerin bile dönüşümden kaçamadığı
- Sabırlı olmak ve istikrarı sağlamak
- Kuralların yeniden tanımlanabileceği ve bunun çok da hızlı yapılabildiği
- Bir anda yüzyıllarda oluşan düzenin değişmek zorunda kalabileceği
- İş yapış şekillerinde ezberler bozalsa da hedeflere odaklanmak en önemli direnç kaynağı
- Uyku uyuyunca, sağlıklı beslenince, trafikte

kalmayınca, özetle evden çalışınca sağlığım ve bağışıklık sistemim daha iyi hale geldi

- Yılmazlık duygusu yüksek olan kişilerin bu süreçte daha verimli olduğu, kişisel hedefleriniz için bu tür zorunluluklar olmadan da kendinize zaman ayırmanızın verimli sonuçlar ürettiği
- Özüne inmek, gereksiz detayları atlayarak sonuca odaklanmak
- Bir taraftan güçlü olurken/görünürken bir taraftan psikolojik anlamda yıpranabiliyormuşuz
- İnsanların tahmin ettiğimden daha çok irrasyonel olması
- İnsanlığın ne kadar kırılgan olduğu ve çevresel faktörlerin önemi
- İnsan zorlandığı zaman farklı kabiliyetleri ortaya çıkıyor
- Belirsizliği yönetirken sağlam ve sağduyulu ve de çevik ekiplerle çalışmanın değeri
- Bir sürü işin uzaktan da rahatça yapılabildiğini
- Belirsizlikte iyimserliği kaybetmemek yola devam etmek için alternatif oluşturmanın çeviklik ve motivasyon sağladığı
- Yeni bakış açıları kolaylıkla yeni sonuçlar doğurur
- Güven duymak güven vermek en önemli unsur





Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye Araştırması



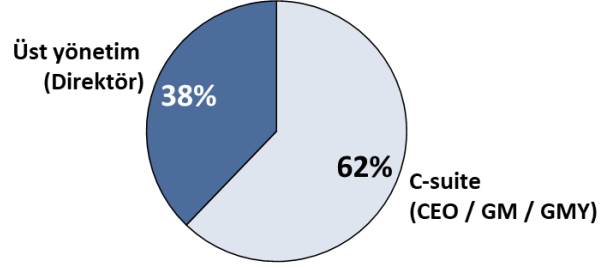
Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye Araştırması

«Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye Araştırması» PERYÖN ve Execution Partners işbirliği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma için bir anket tasarlanmış ve ilgili paydaşlara iletilerek görüşleri alınmıştır. Ankete toplamda 127 yönetici katılmıştır.

Demografik veriler

Yönetim kademesine göre dağılım

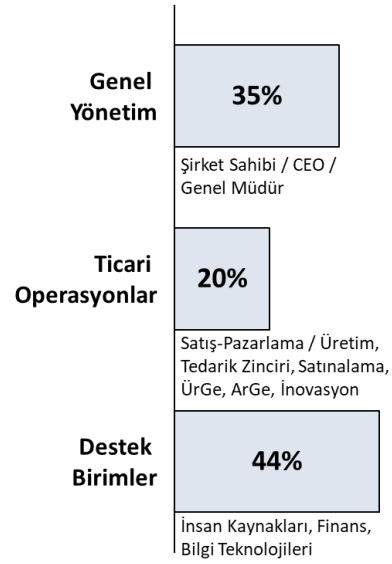
Ankete katılımcılarının yarısından fazlasını %62 ile C-suite olarak adlandırılan CEO / GM / GMY oluşturmaktadır. Bir diğer grup olan üst yönetim olarak adlandırılan direktör seviyesi anket katılımcılarının yaklaşık %38'ini oluşturmaktadır.



Fonksiyona göre dağılım

İnsan kaynakları, finans ve bilgi teknolojileri gibi departmanlardan oluşan destek birimler %44 ile ankete en çok katılım gösteren fonksiyondur.

Destek birimleri %35 ile genel yönetim takip etmektedir. Satış & pazarlama, üretim, tedarik zinciri, satınalma, ARGE gibi departmanlardan oluşan ticari operasyonlar fonksiyonu ise %20 ile en az katılımcı oranına sahiptir.

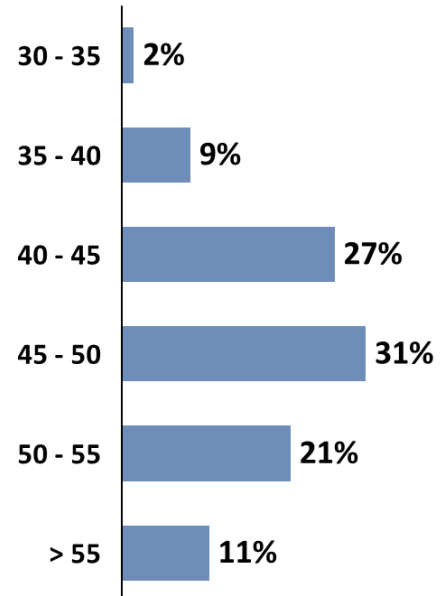


Yaş aralığına göre dağılım

45-50 yaş aralığı %31 ile ankete en çok katılım gösteren grup olmuştur.

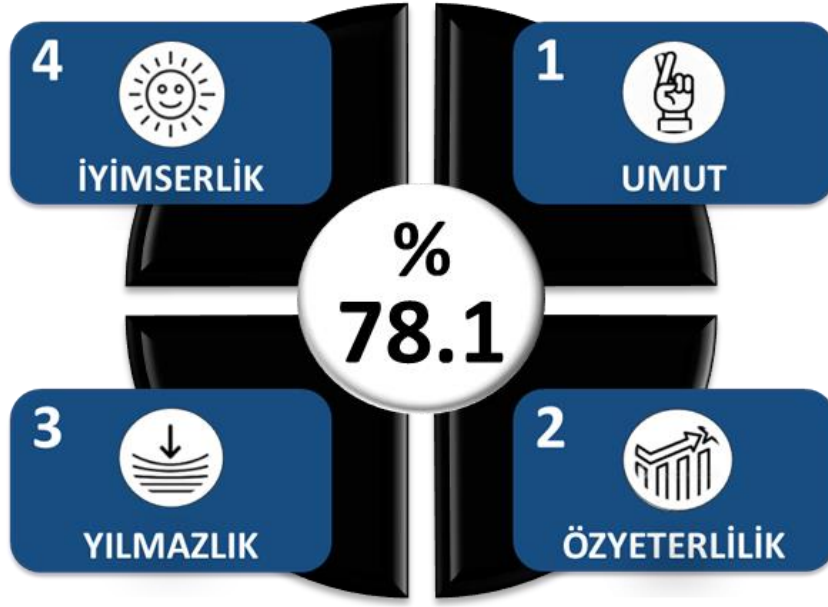
Bu grubu %27 ile 40-45 yaş aralığı izlemektedir ve bu iki grup katılımcıların yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

50-55 yaş aralığında bulunan insanlar katılımcıların %21'ini oluştururken, 30-35, 35-40 yaş aralıklarını ve 55 yaş üstünü oluşturan katılımcıların oranı toplam %22'dir.



Türk İş Dünyası'nın Psikolojik Sermaye Endeksi (PSE)

Anket katılımcılarının örneklem değerlendirme sonucuna göre, Türk İş Dünyası'nın Psikolojik Sermaye Endeksi (PSE) %78.1'dir.

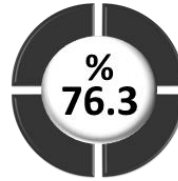


Not: Web-tabanlı online anket yoluyla yürütülen araştırmada, katılımcıların her bir ifadeye hem kendileri hakkında, hem de gözlemleyebildikleri başka üst düzey yöneticiler hakkındaki görüşlerini 1-5 skalasında puanlama yoluyla değerlendirmeleri istenmiştir.

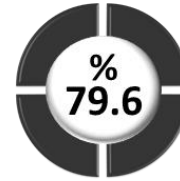
Endeks değeri, bu skalada verilen puanların ağırlıklı ortalamalarının yüzdesel ifadesi olarak hesaplanmıştır.

Fonksiyon bazında PSE değeri

Ticari operasyonlar fonksiyonu PSE endeksine göre %79.6 ile en yüksek değere sahiptir. Ticari operasyonları %78.9 olarak destek birimler izlemektedir. %76.3 ile genel yönetim fonksiyonu en alt sırada yer almaktadır.



Genel Yönetim
Şirket Sahibi / CEO / Genel Müdür



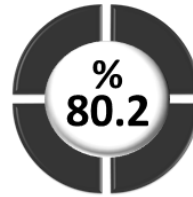
Ticari Operasyonlar
Satış-Pazarlama / Üretim, Tedarik Zinciri, Satınalma, ÜrGe, ArGe, İnovasyon



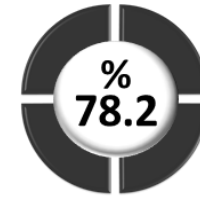
Destek Birimler
İnsan Kaynakları, Finans, Bilgi Teknolojileri

Yaş bazında PSE değeri

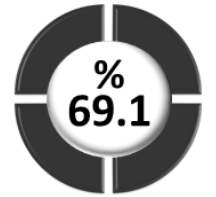
Yaş bazında PSE değerlerine bakıldığında; %80.2 ile 50 yaş üzeri katılımcıların en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. 50 yaş üzerini %78.2 ile 40-50 yaş aralığı takip etmektedir. %69.1 ile 30-40 yaş aralığı en düşük PSE değerine sahiptir.



50+ yaş



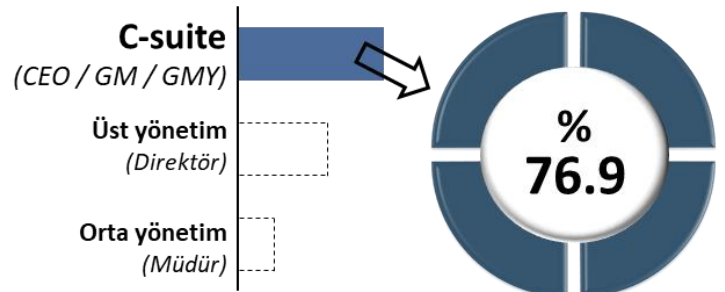
40-50 yaş



30-40 yaş

C-suite özelinde PSE değeri

C-suite (CEO / GM / GMY) özelinde PSE değerine bakıldığında %76.9 olduğu görülmektedir.



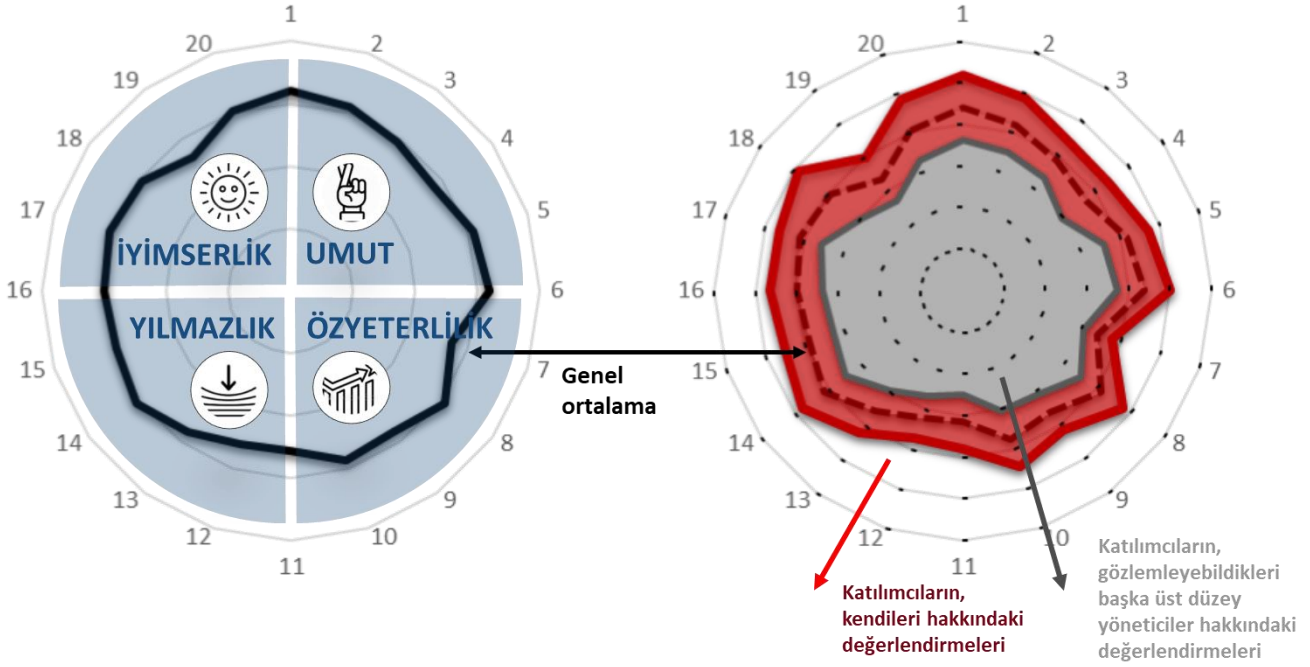
C-suite
(CEO / GM / GMY)

Üst yönetim
(Direktör)

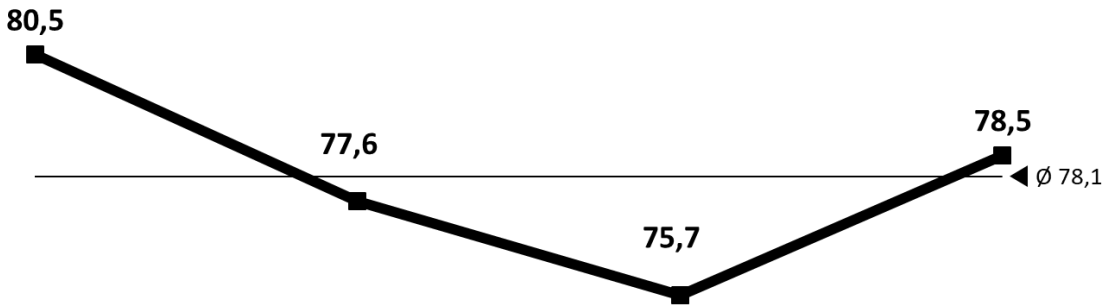
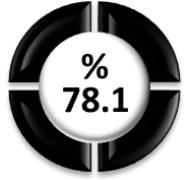
Orta yönetim
(Müdür)

Genel görünüm

Türk İş Dünyası'nın yöneticileri, kendilerinin gözlemledikleri başka üst düzey yöneticilere göre her başlıkta %10'dan büyük farkla «daha iyi» olduklarını düşünmektedirler.



Türk İş Dünyası'nın PSE bileşkesinde, en yüksek değer olan umut faktörünü iyimserlik ve özyeterlilik izlemektedir. Yılmazlık ise daha düşük seviyededir.



Hedefler belirler ve hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar planlar.



Yeteneklerinden emindir ve zorlu görevleri yerine getirmek için isteklidir.



Zorluk karşısında yılmazlar, olumsuz durumdan güçlenerek çıkarlar.



Ne olursa olsun geleceğinin iyi olacağına inanırlar.

Not: araştırma raporu,
Genel Ortalama üzerine yapılandırılmıştır.

Genel görünüm – Anket çıktıları

1

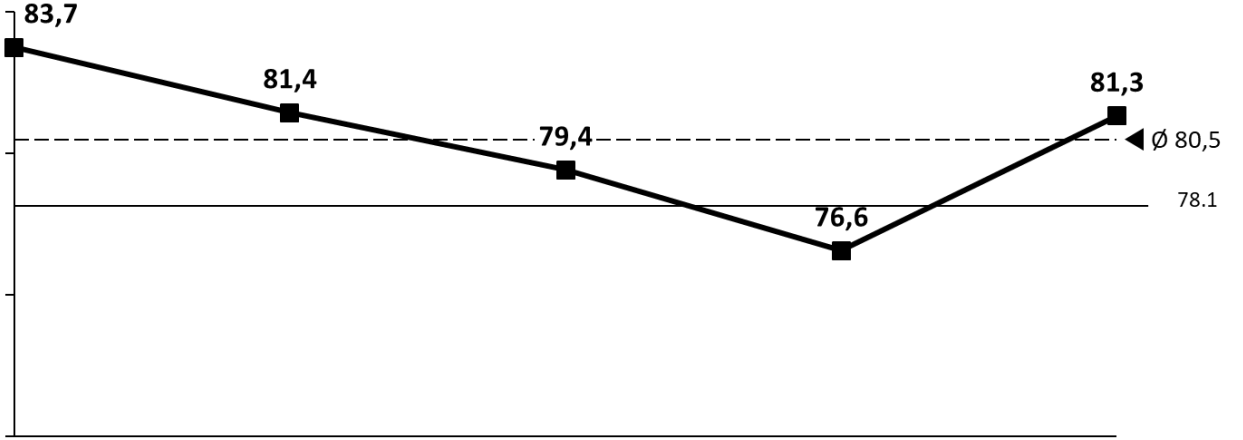


UMUT



«Umut» faktörünün
PSE değeri %80.5'dir.

Anket katılımcıları, hedeflerine ulaşmak için çaba gösterme güçlerinin yüksek olduğunu düşünmektedir. Motivasyonu koruma noktası ise gelişime açık bir alandır.



Hedeflerime ulaşmak için büyük çaba gösterebilirim

Hedeflerime ulaşmak için alternatif yollar planlarım

Karşılaşabileceğim dış ve iç engelleri gözümde canlandırırım ve bu engellerin üstesinden gelmek için somut planlar yaparım

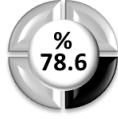
Hedeflerime doğru ilerlemek için motivasyonumu koruyabilirim

Engellerin üstesinden gelebilmek için plan yapmak bana enerji verir

2

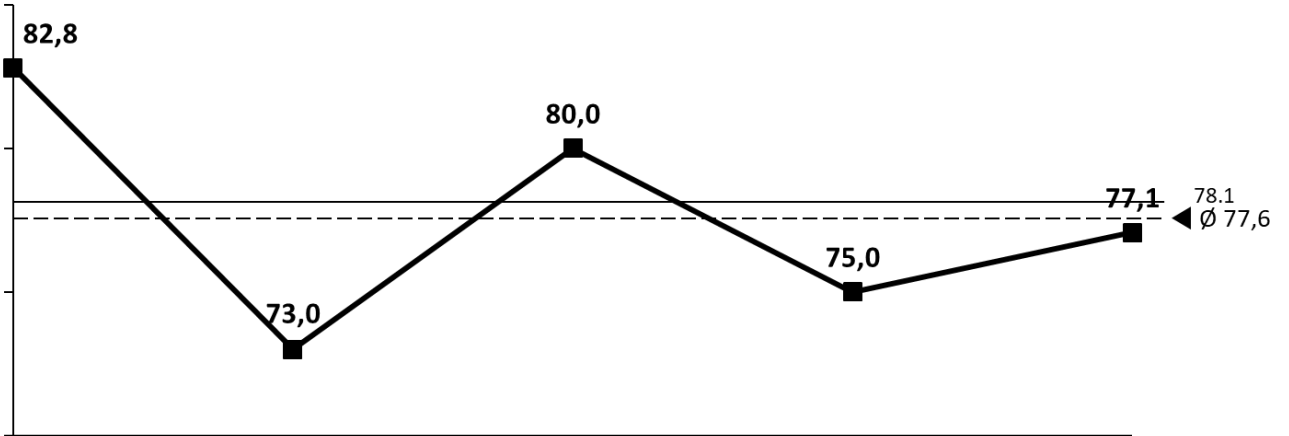


ÖZYETERLİLİK



«Özyeterlilik» faktörünün
PSE değeri %78.6'dır.

Zorlu görevlerin üstesinden başarıyla gelmek için özgüven sahibi olma noktasında anket katılımcıları iyi bir seviyede olduklarını düşünmektedir. Olayları kontrol edebilme konusu özyeterlilik faktörü için bir gelişime alanıdır.



Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı göstereceğim konusunda kendime güvenim tamdır

Karşılaşabileceğim herhangi bir durumu kontrol edebileceğime inanıyorum

Zorlu görevleri yerine getirebilmek için yeterli bir kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum

Yeni şeyler denerken başarılı olabilirim

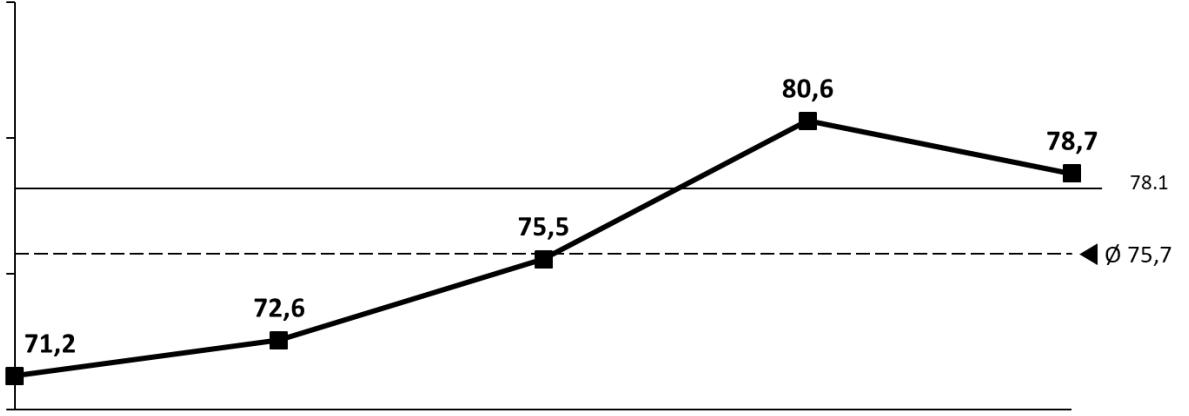
Zorlayıcı işler performansımı artırabilmek için bana enerji verir ve zor görevleri gerçekleştirmekten motive olurum

Genel görünüm – Anket çıktıları



«Yılmazlık» faktörünün
PSE değeri %75.7'dir.

Katılımcılar geçmişte deneyimlediği zorlukların bugünkü karmaşık olayları yönetmekte yardımcı olduğunu düşünmektedir. Zor durumlarda sürekli pozitif kalabilmek konusunda iyileşmeye ihtiyaç vardır.



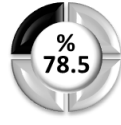
Umutsuzluk durumlarında, kendimi her zaman pozitif tutmaya çalışmak yerine **gerçekle kolayca yüzleşebilirim**

Yaşadığım olumsuz olayları kendime acıma duygusu içine düşmeden **kolayca kabullenebilirim**

Değişken ve stresli durumlara **kolaylıkla uyum** sağlayabilirim

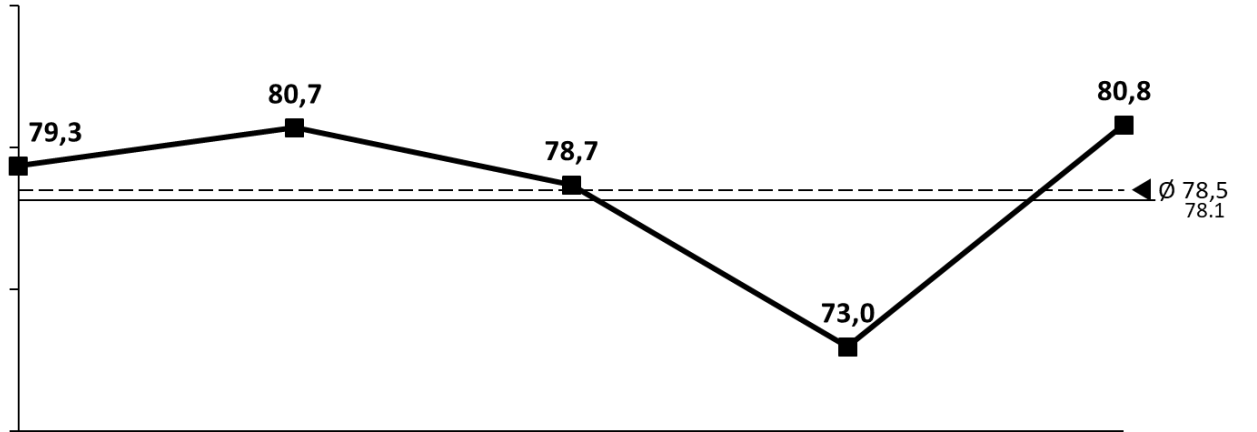
Daha önce deneyimlediğim zorluklar sayesinde iş ortamında oluşabilecek zorlukların üstesinden gelebilirim

Olumsuz koşullardan sonra toparlanma konusunda kendimi güçlü buluyorum



«İyimserlik» faktörünün
PSE değeri %78.5'tir.

Anket katılımcıları pozitif düşünmek ve geleceği bir fırsat olarak görme konusunda iyi bir seviyede görünmektedir. Olayların olumlu yönünü görebilme konusu ise bir diğer gelişim alanıdır.



Her ne olursa olsun geleceğin **benim için iyi olacağına** inanıyorum

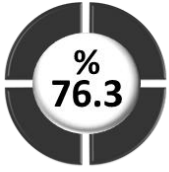
Geçmiş kabul ediyorum, şimdiki zamandan zevk alıyorum ve **geleceği bir fırsat olarak görüyorum**

Hayatın nimetlerinin değerini biliyorum ve hayattaki en küçük şeyler için bile **minnettarım**

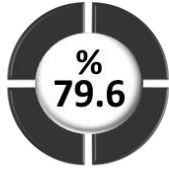
Olumsuzluğa sıkışmak yerine, **olayların olumlu tarafına kolaylıkla odaklanabilirim**

Zorlu durumlar karşısında **pozitif düşünmenin** pozitif sonuçlar getireceğine inanıyorum

Fonksiyona göre dağılım – Anket çıktıları



Genel Yönetim
Şirket Sahibi / CEO /
Genel Müdür

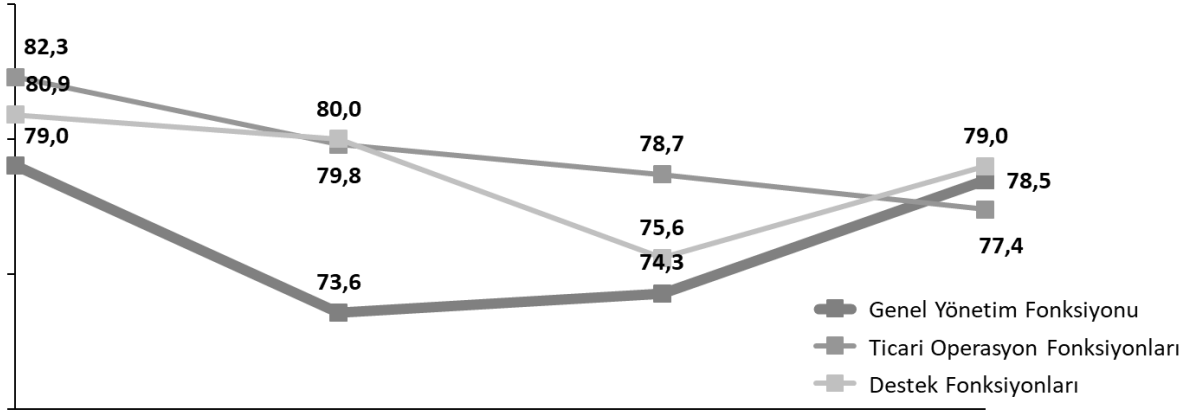


Ticari Operasyonlar
Satış-Pazarlama / Üretim,
Tedarik Zinciri, Satınalama,
ÜrGe, ArGe, İnovasyon



Destek Birimler
İnsan Kaynakları, Finans,
Bilgi Teknolojileri

PSE değeri için fonksiyonlara göre dağılıma bakıldığında; ticari operasyonlar fonksiyonunun %79.6 ile öne çıktığı görülmektedir. Bunu %78.9 ile destek birimler fonksiyonu takip etmektedir. Genel yönetim fonksiyonu ise %76.3 ile diğer fonksiyonlara göre daha düşük bir değere sahiptir.



1



UMUT

2



ÖZYETERLİLİK

3



YILMAZLIK

4



İYİMSERLİK

Fonksiyonlara göre dağılıma bakıldığında; tüm seviyelerde «umut» faktörü ön plana çıkmaktadır.

Genel yönetim fonksiyonunun sonuçlarına bakıldığında; «umut» ve «iyimserlik» faktörlerini 79 ve 78.5 ile başı çekmektedir. «Özyeterlilik» ve «yılmazlık» faktörleri ise hem faktörler içinde hem de tüm fonksiyonlar içinde 73.6 ve 74.3 ile en düşük değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Ticari operasyonlar fonksiyonunda «umut» faktörü 82.3 ile en yüksek değere sahiptir.

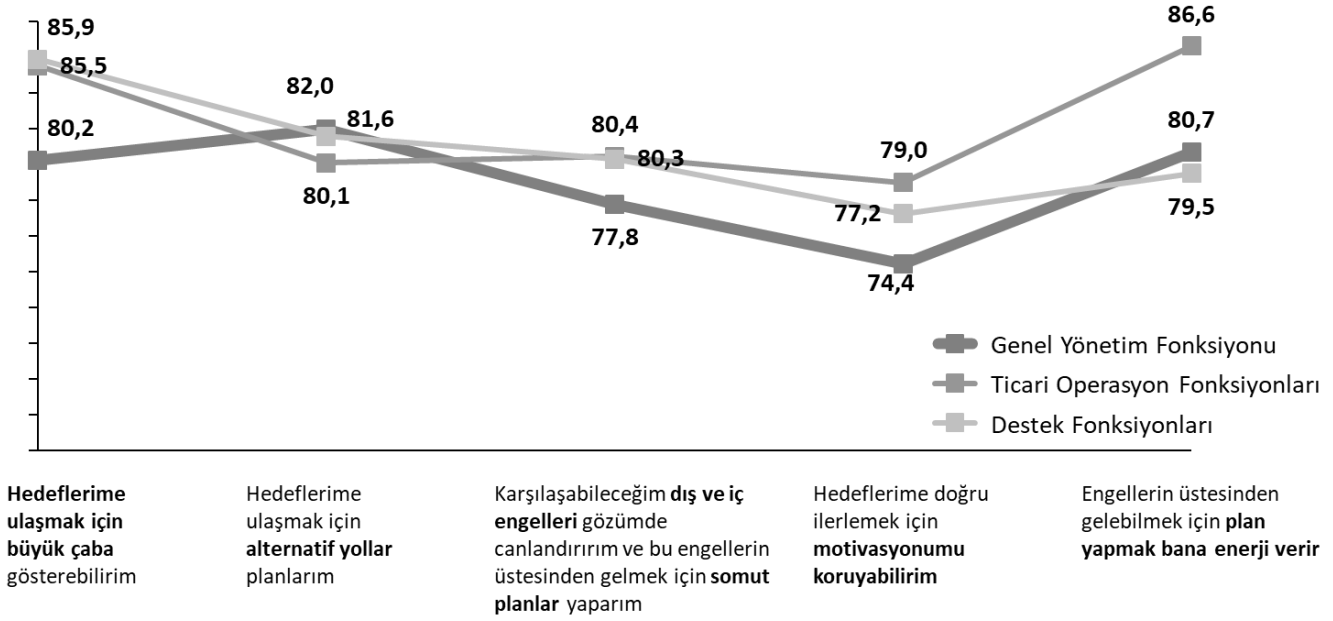
«Umut» faktörünü ise 79.8 ile «özyeterlilik» faktörü izlemektedir. «Yılmazlık» ve «iyimserlik» faktörleri ise bu fonksiyonda 78.7 ve 77.4 değerlerine sahiptir.

Destek fonksiyonlara bakıldığında «umut» ve «özyeterlilik» faktörleri 80 ve 80,9 ile en yüksek değerlere sahiptir. Bu faktörleri 75.6 ve 79 değerleri ile «yılmazlık» ve «iyimserlik» faktörleri izlemektedir.



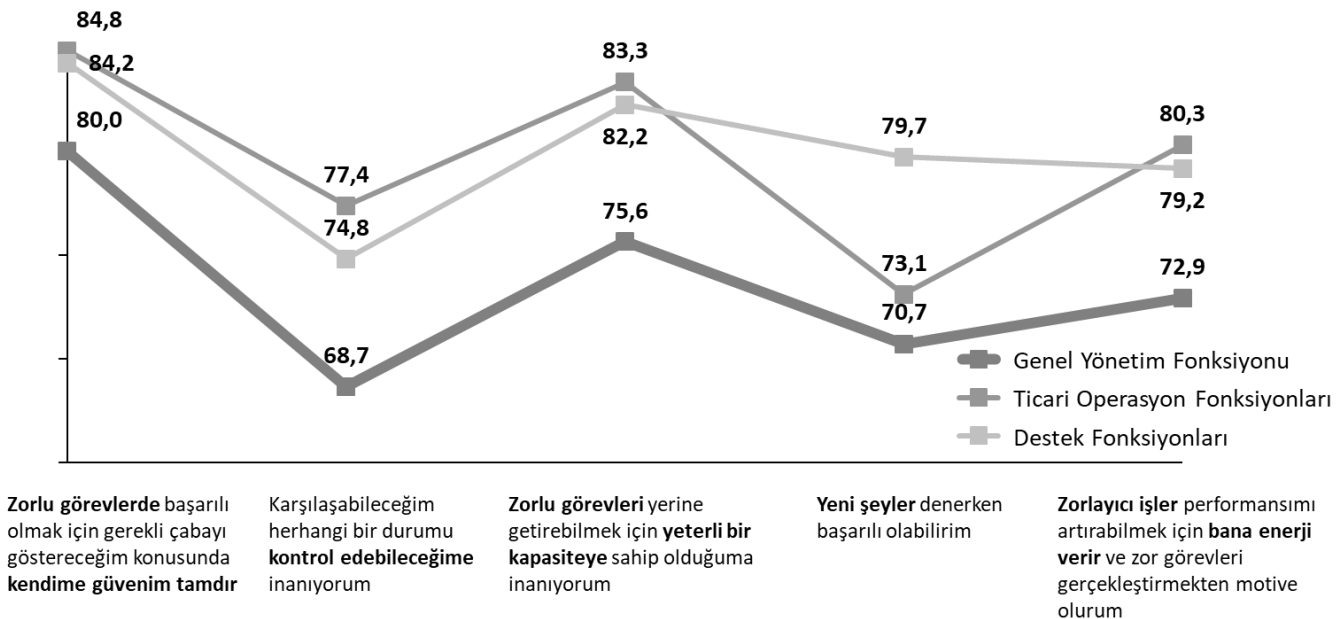
«Umut» faktöründe genel yönetim seviyesinde hedefe ulaşmak için alternatif yollar planlama eğiliminin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ticari operasyonlar seviyesinde ise

engelleri aşabilmek için planlama yapmanın kişinin enerjisini artırdığı sonucu çıkmıştır. Destek birimlerin hedefe ulaşmak için çaba göstermeye verdiği önem öne çıkmaktadır.



«Özyeterlilik» faktöründe tüm fonksiyonlardaki katılımcılarda zorlu görevler karşısında başarılı olmak için gösterecekleri çaba konusunda sahip oldukları özgüvenin fazla olduğu

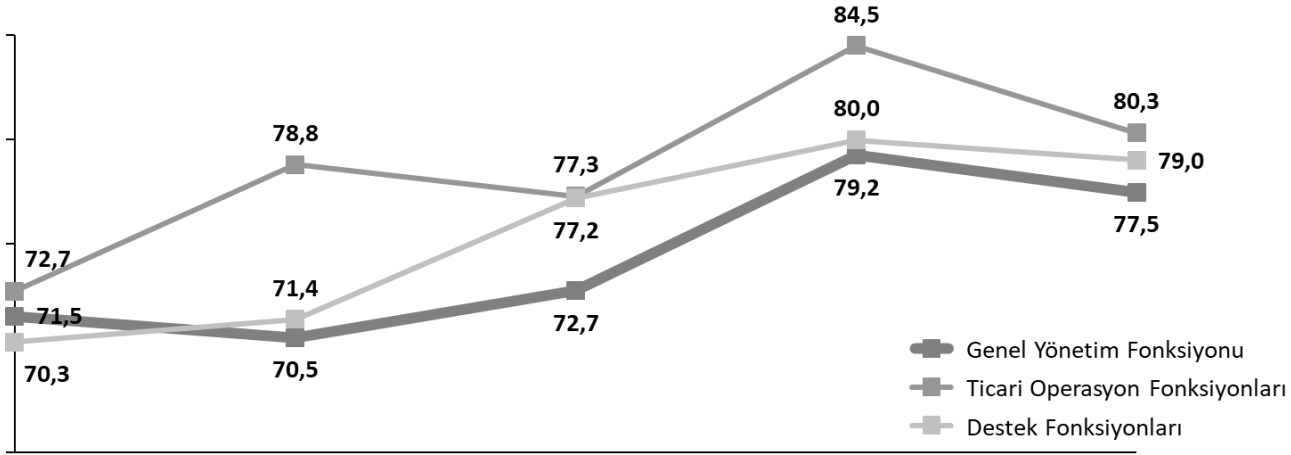
gözlemlenmektedir. Bununla birlikte tüm fonksiyonlarda başarılı olmak için yeterli kapasiteye sahip olduklarına dair inanç yüksektir.





«Yılmazlık» faktöründe elde edilen sonuçlara göre tüm fonksiyonlardaki katılımcılar için geçmişte yaşadıkları zorlu durumlar karşısındaki deneyimler,

bugün yaşadıkları stresli durumları daha kolay atlatabilmek için kendilerine yardımcı olmaktadır.



Umutsuzluk durumlarında, kendimi her zaman pozitif tutmaya çalışmak yerine **gerçekle kolayca yüzleşebilirim**

Yaşadığım olumsuz olayları kendime acıma duygusu içine düşmeden **kolayca kabullenebilirim**

Değişken ve stresli durumlara **kolaylıkla uyum** sağlayabilirim

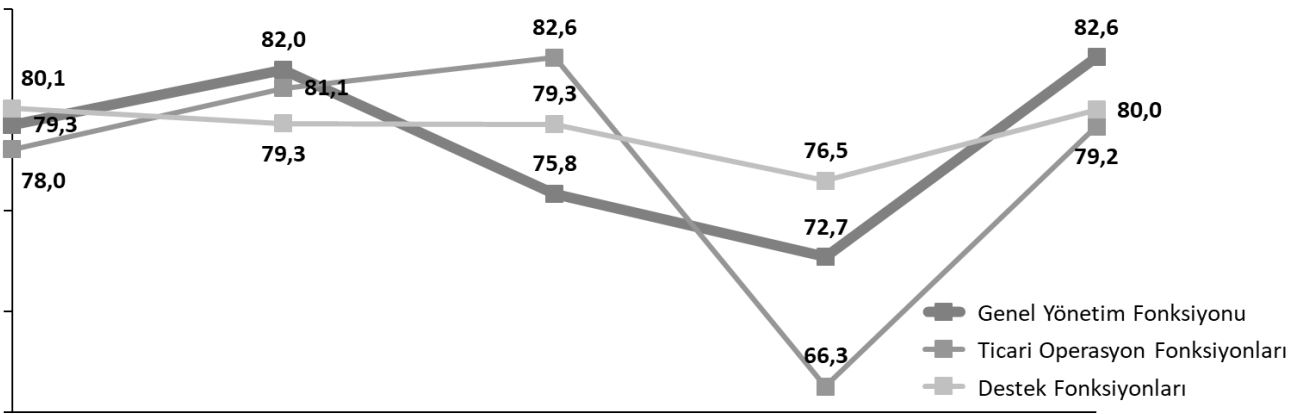
Daha önce deneyimlediğim **zorluklar sayesinde iş ortamında oluşabilecek zorlukların üstesinden** gelebilirim

Olumsuz koşullardan sonra **toparlanma** konusunda kendimi güçlü buluyorum



«İyimserlik» faktöründe genel yönetim seviyesinde pozitif düşünmenin pozitif sonuçlar getireceği düşüncesi hakimdir. Ticari operasyonlar fonksiyonuna bakıldığında katılımcıların elindekilerin

değerini bildiği ve minnettar olduğu görünmektedir. Destek birimlerde ise her koşulda kendileri için geleceğin iyi olacağı inancı hakimdir.



Her ne olursa olsun geleceğin **benim için iyi** olacağına inanıyorum

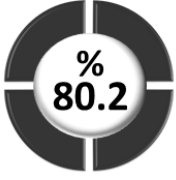
Geçmiş kabul ediyorum, şimdiki zamandan zevk alıyorum ve **geleceği bir fırsat** olarak görüyorum

Hayatın nimetlerinin değerini biliyorum ve hayattaki en küçük şeyler için bile **minnettarım**

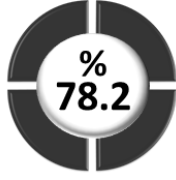
Olumsuzluğa sıkışmak yerine, **olayların olumlu tarafına kolaylıkla odaklanabilirim**

Zorlu durumlar karşısında **pozitif düşünmenin** pozitif sonuçlar getireceğine inanıyorum

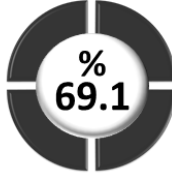
Yaş göre dağılım – Anket çıktıları



50+ yaş

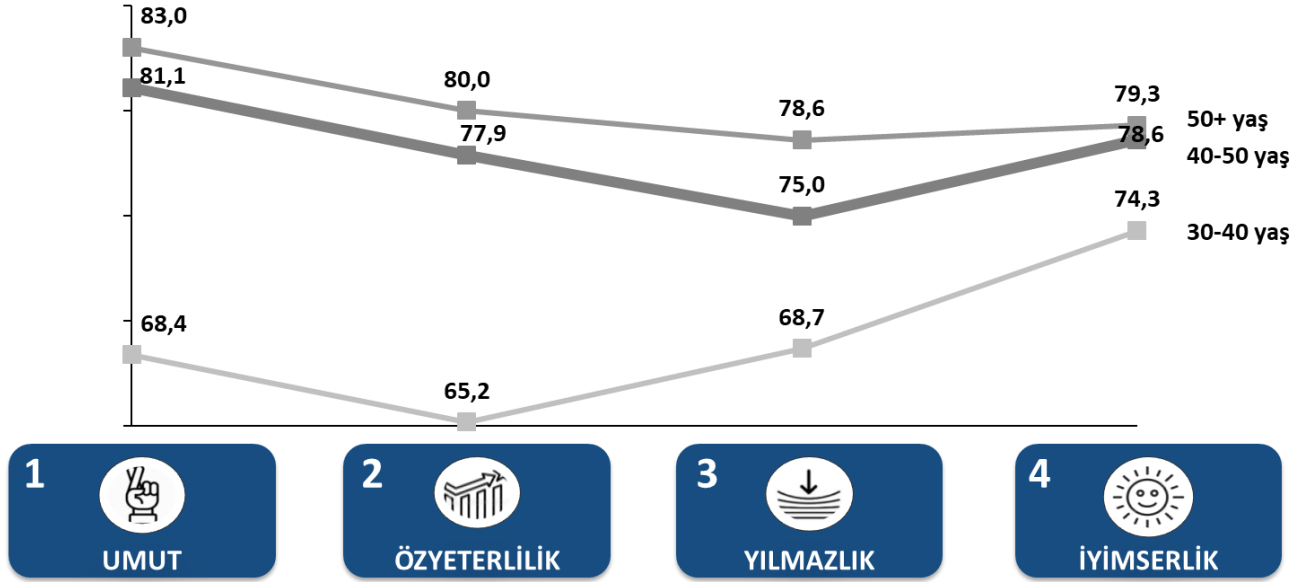


40-50 yaş



30-40 yaş

Yaş göre PSE değerlerine bakıldığında; 50 yaş üstü katılımcıların %80.2 ile en yüksek değre sahip olduğu görülmektedir. Bu grubu %78.2 ile 40-50 yaş aralığındaki katılımcılar izlemektedir. 30-40 yaş grubu ise %69.1 ile en düşük değre sahiptir.



Yaş göre dağılıma bakıldığında; 30-40 yaş arasında «iyimserlik» faktörü ön plana çıkarken, 40-50 yaş arasında ve 50 yaş üzeri anket katılımcılarında «umut» faktörü hakimdir.

50 yaş üstü katılımcılarda «umut» faktörünü 80 ve 79.3 ile «zyeterlilik» ve «iyimserlik» faktrleri izlemektedir. «Yılmazlık» faktörü ise 78.6 değr ile son sırada yer almaktadır.

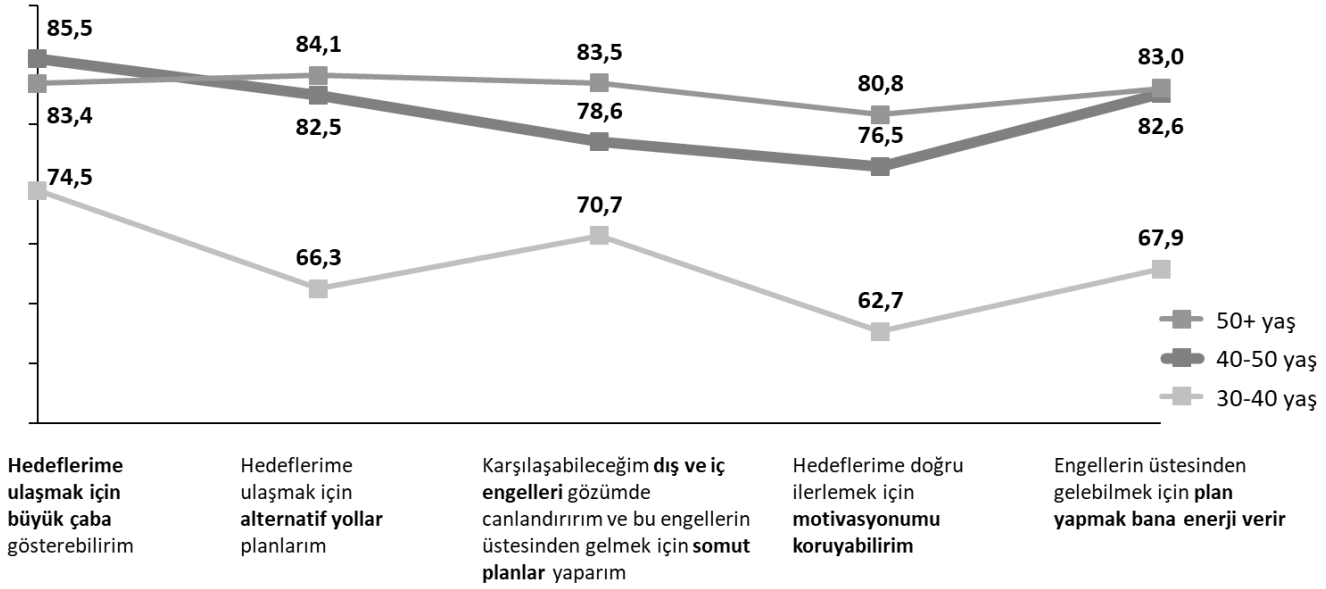
40-50 yaş arası katılımcı grubunda «umut» faktöründen sonra 78.6 ile «iyimserlik» faktörü ne çıkmaktadır. «iyimserlik» faktörünü ise 77.9 ve 75 olmak üzere sırasıyla «zyeterlilik» ve «yılmazlık» takip etmektedir.

Yaş göre dağılımda PSE değri en düşük olan 30-40 yaş arası grupta «iyimserlik» faktörünü 68.7 ile «yılmazlık» izlemektedir. Bunun ardından sırasıyla 68.4 ve 65.2 değrleri ile «umut» ve «zyeterlilik» faktrleri gelmektedir.



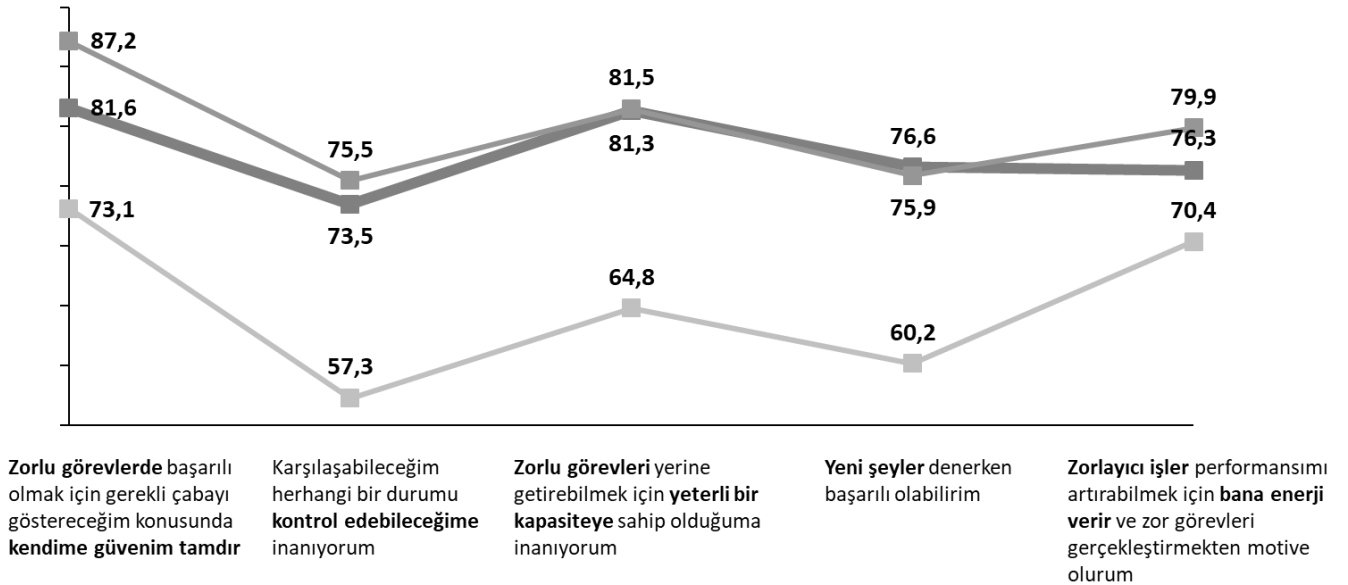
Yaş dağılımına göre «umut» faktörünü değerlendirdiğimizde 30-40 ve 40-50 yaş arası anket katılımcılarının hedefe ulaşmak için büyük çaba

gösterme ifadesinde yoğunlaşmıştır. 50 yaş üzeri katılımcılar için ise alternatif yollar planlamak önde görünmektedir.



«Özyeterlilik» faktöründe, her yaşta katılımcı zorlu görevlerde kendilerine olan güvenin tam olduğu konusunda hemfikirdir. Bununla birlikte bu görevleri

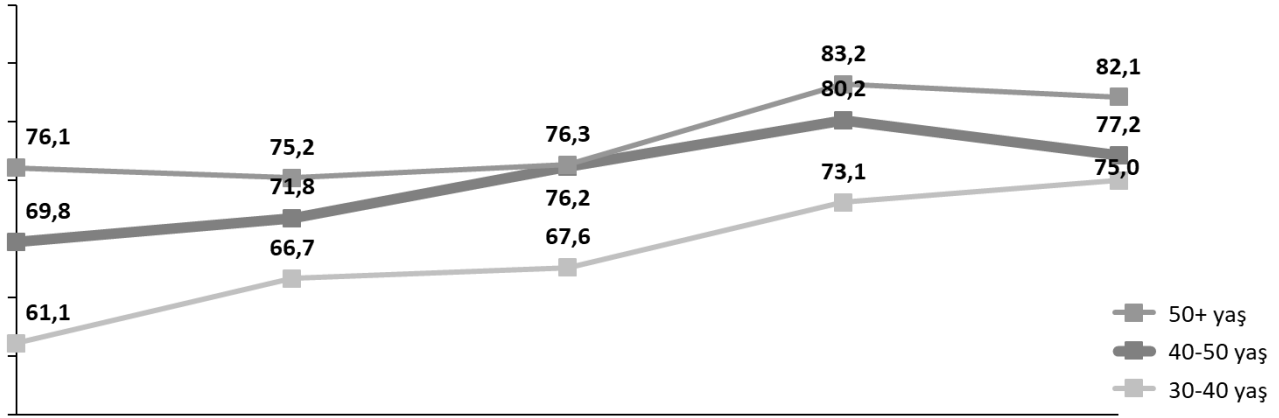
yerine getirebilmek için yeterli bir kapasiteye ve enerjiye sahip olduklarını düşünme konusunda da aynı eğilimde oldukları görülmektedir.





«Yılmazlık» faktöründe her yaştan katılımcı, zorlu durumlar karşısındaki deneyimlerinin bugün yaşadıkları stresli durumları daha kolay atlattıklarını sağladığı konusunda

kendilerine yardımcı olduğu ifadesine önem vermişlerdir. Bunun yanı sıra olumsuz koşulların ardından toparlanma gücüne sahip olduklarını düşünmektedirler.



Umutsuzluk durumlarında, kendimi her zaman pozitif tutmaya çalışmak yerine **gerçekle kolayca yüzleşebilirim**

Yaşadığım olumsuz olayları kendime acıma duygusu içine düşmeden **kolayca kabullenebilirim**

Değişken ve stresli durumlara **kolaylıkla uyum** sağlayabilirim

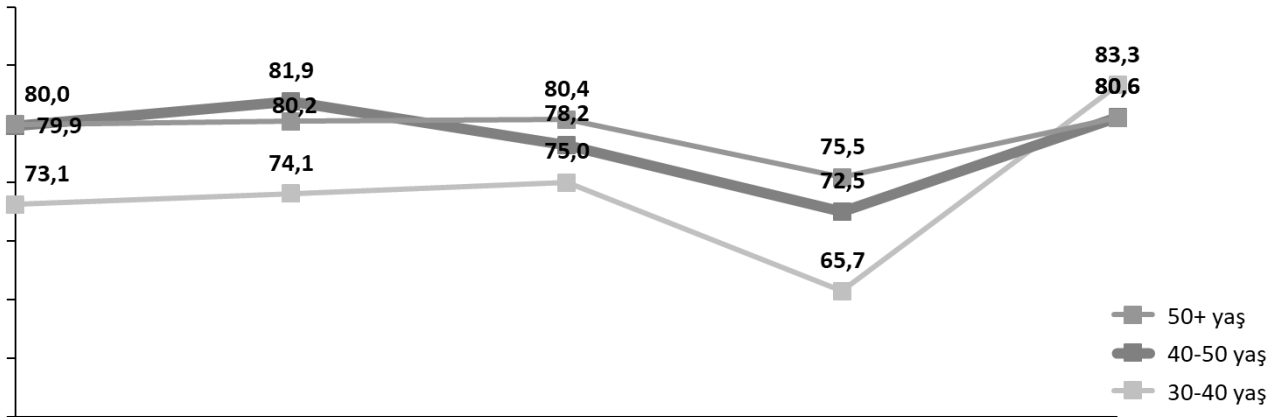
Daha önce deneyimlediğim zorluklar sayesinde iş ortamında oluşabilecek zorlukların üstesinden gelebilirim

Olumsuz koşullardan sonra **toparlanma** konusunda kendimi güçlü buluyorum



30-40 yaş aralığındaki katılımcılar pozitif düşünmenin pozitif sonuçlar doğuracağı düşüncesine ağırlık verirken, 40-50 yaş arasındakiler ağırlıkla geleceğin kendileri

için fırsat olduğunu düşünmektedir. 30-40 yaş arası katılımcıların olayların olumlu tarafına odaklanmakta zorlandıkları görünmektedir.



Her ne olursa olsun geleceğin **benim için iyi** olacağına inanıyorum

Geçmiş kabul ediyorum, şimdiki zamandan zevk alıyorum ve **geleceği bir fırsat** olarak görüyorum

Hayatın nimetlerinin değerini biliyorum ve hayattaki en küçük şeyler için bile **minnettarım**

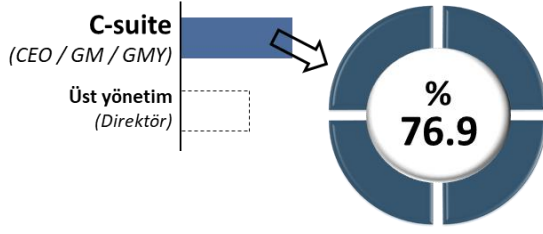
Olumsuzluğa sıkışmak yerine, **olayların olumlu tarafına kolaylıkla odaklanabilirim**

Zorlu durumlar karşısında **pozitif düşünmenin** pozitif sonuçlar getireceğine inanıyorum

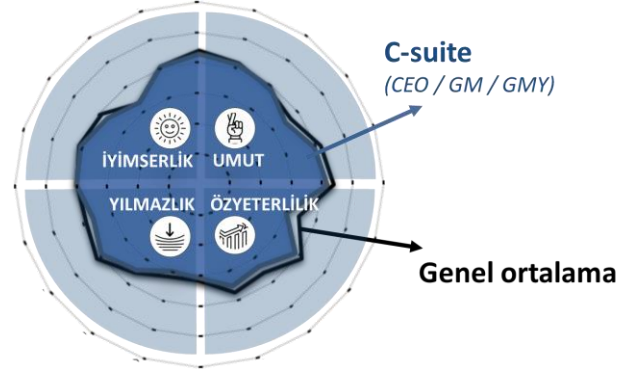
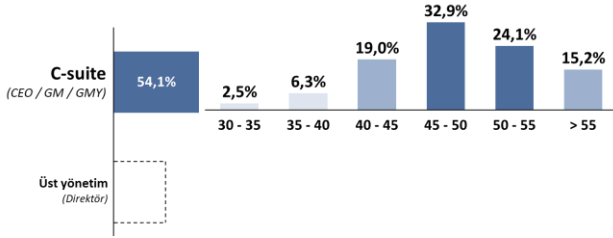


C-Suite Özelinde PSE Değeri

C-suite özelinde PSE değeri

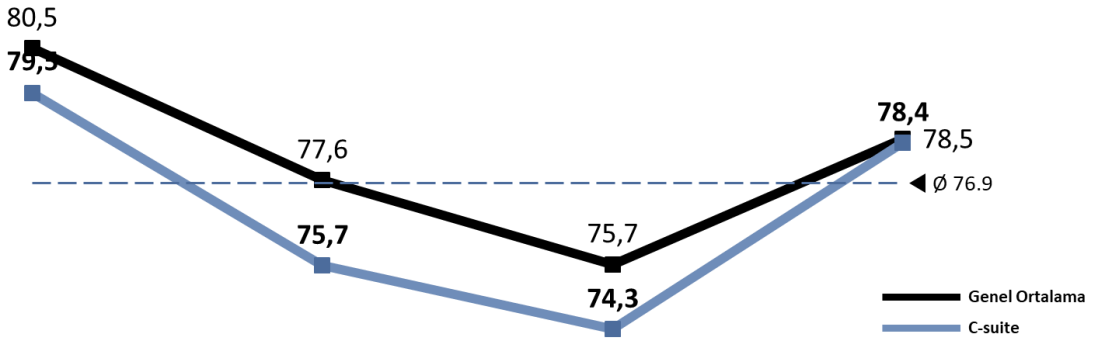


C-suite (CEO / GM / GMY) özelinde PSE değerine bakıldığında %76.9 olduğu görülmektedir.



C-suite yöneticilerin yarısından fazlasını 45 ve 55 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. 45-50 yaş arası grup c-suite yöneticilerin %32.9'una denk gelerek en büyük çoğunluğa sahiptir. Bu büyüklüğü %24.1 ile 50-55 yaş aralığı

izlemektedir. Yöneticilerin %19'u 40-50 yaş aralığında, %15,2'si ise 55 yaş üzerindedir. En genç grup olan 30-40 aralığı katılımcılar ise toplamda %8.8'e karşılık gelmektedir.



Hedefler belirler ve hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar planlar.



Yeteneklerinden emindir ve zorlu görevleri yerine getirmek için isteklidir.



Zorluk karşısında yılmazlar, olumsuz durumdan güçlenerek çıkarlar.



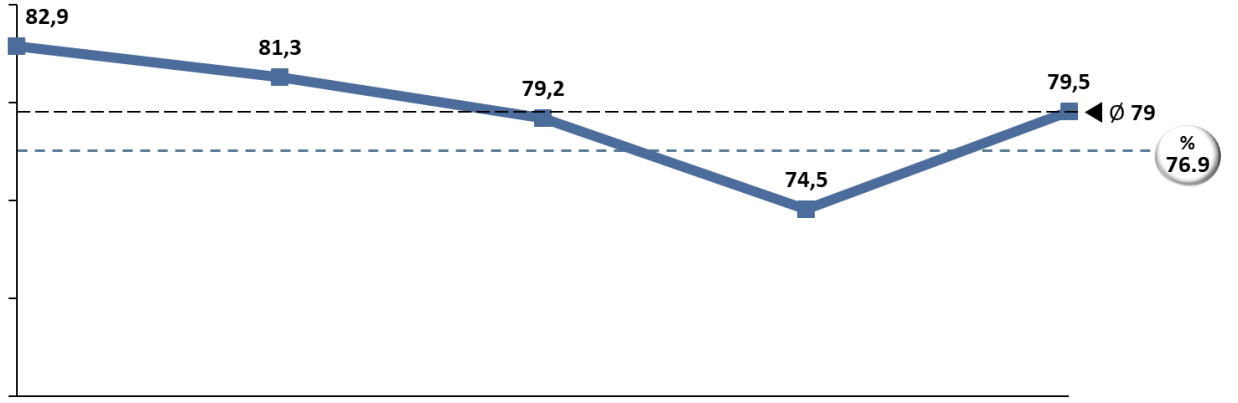
Ne olursa olsun geleceklerinin iyi olacağına inanırlar.

C-suite yöneticilerin «umut» faktöründeki PSE değeri 79,5 ile faktörler arasındaki en yüksek değere sahiptir. «Umut» faktörünü 78.4 ile

«iyimserlik» faktörü izlemektedir. Sırasıyla «özyeterlilik» ve «yılmazlık» faktörleri ise 75.7 ve 74.3 değerlerine sahiptir.



Tepe Yönetim Ekibinin (C-suite) en güçlü yönü hedeflere ulaşmadaki gayreti iken; iyileştirme alanı motivasyonunu korumaktır.



Hedeflerime ulaşmak için büyük çaba gösterebilirim

Hedeflerime ulaşmak için alternatif yollar planlarım

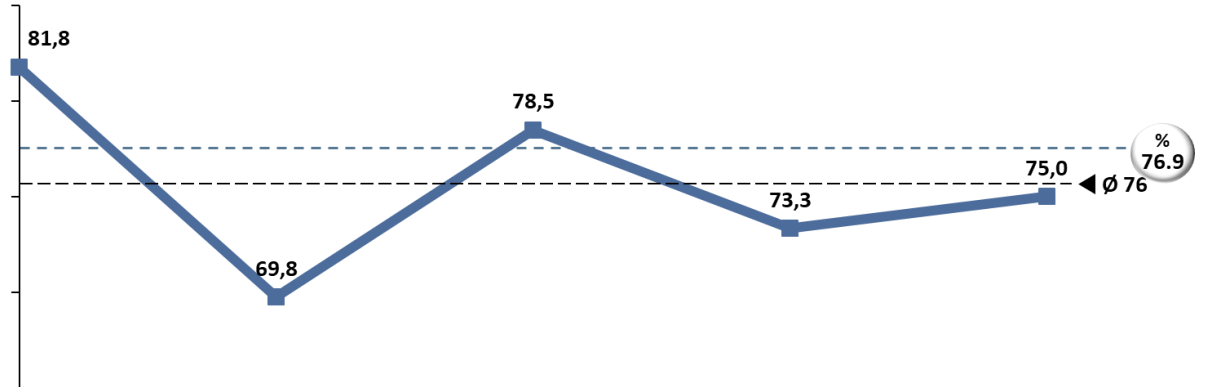
Karşılaşabileceğim dış ve iç engelleri gözümde canlandırırım ve bu engellerin üstesinden gelmek için somut planlar yaparım

Hedeflerime doğru ilerlemek için motivasyonumu koruyabilirim

Engellerin üstesinden gelebilmek için plan yapmak bana enerji verir



Tepe Yönetim Ekibinin (C-suite) kendine güveni yüksek olmakla birlikte, iyileştirme alanı karşılaşılabileceği durumlar karşısındaki tavrıdır.



Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı göstereceğim konusunda kendime güvenim tamdır

Karşılaşabileceğim herhangi bir durumu kontrol edebileceğime inanıyorum

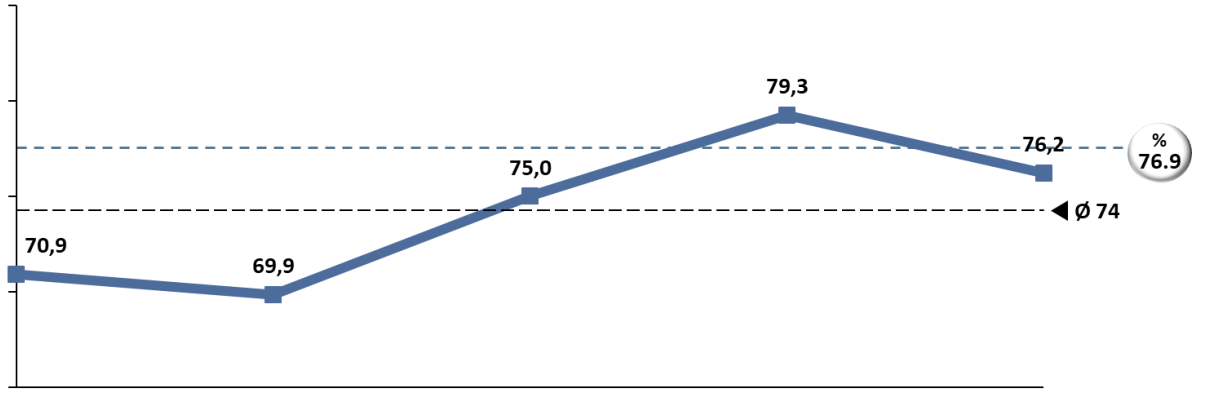
Zorlu görevleri yerine getirebilmek için yeterli bir kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum

Yeni şeyler denerken başarılı olabilirim

Zorlayıcı işler performansımı artırabilmek için bana enerji verir ve zor görevleri gerçekleştirmekten motive olurum



Tepe Yönetim Ekibi (C-suite) geçmiş deneyimlerden güç alırken, iyileştirme alanları durumlarla yüzleşmek ve kabullenmektir.



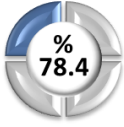
Umutsuzluk durumlarında, kendimi her zaman pozitif tutmaya çalışmak yerine **gerçekle kolayca yüzleşebilirim**

Yaşadığım olumsuz olayları kendime acıma duygusu içine düşmeden **kolayca kabullenebilirim**

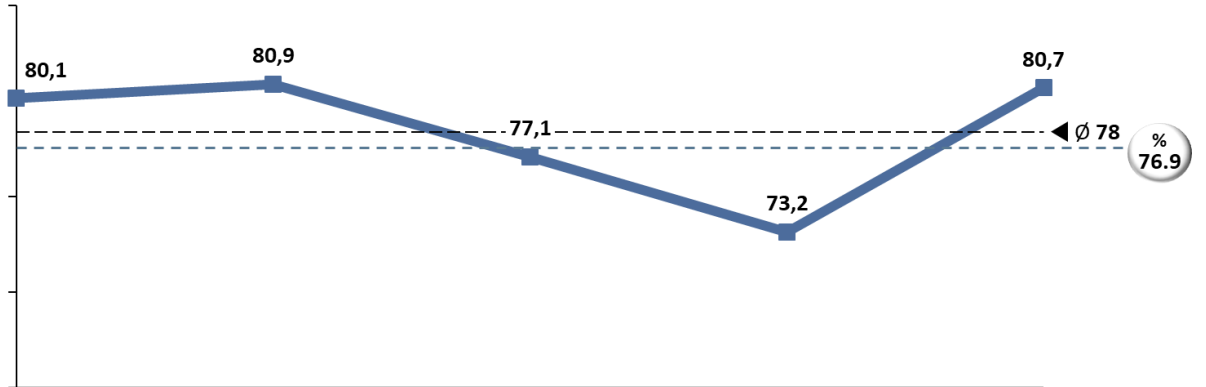
Değişken ve stresli durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilirim

Daha önce deneyimlediğim zorluklar sayesinde iş ortamında oluşabilecek zorlukların üstesinden gelebilirim

Olumsuz koşullardan sonra toparlanma konusunda kendimi güçlü buluyorum



Tepe Yönetim Ekibi (C-suite) geleceğin fırsatlarına açıkken, iyileştirme alanı odağını olumlu tutabilmektir.



Her ne olursa olsun geleceğin benim için iyi olacağına inanıyorum

Geçmiş kabul ediyorum, şimdiki zamandan zevk alıyorum ve **geleceği bir fırsat olarak görüyorum**

Hayatın nimetlerinin değerini biliyorum ve hayattaki en küçük şeyler için bile **minnettarım**

Olumsuzluğa sıkışmak yerine, **olayların olumlu tarafına kolaylıkla odaklanabilirim**

Zorlu durumlar karşısında pozitif düşünmenin pozitif sonuçlar getireceğine inanıyorum



Psikolojik Sermaye'yi geliştirmek için hızlı ipuçları



Hedeflerin Belirlenmesi

- ☐ Kendinize çalışmak istediğiniz bir hedef belirleyin ve not edin.
- ☐ Hedefinizin spesifik, ölçülebilir olduğundan emin olun ve hedefe ulaşmak için termini belirleyin.
- ☐ Hedefinize ulaşırsanız nasıl hissedersiniz?

Yol Haritasının Planlanması

- ☐ Hedefinize nasıl ulaşırsınız? Yol haritanızı tanımlayın.
- ☐ Daha esnek olmak için alternatif yollar geliştirin. B ve C planlarınızı oluşturmaya çalışın.

Engeller Karşısındaki Tepki

- ☐ Sizi durdurabilecek dış ve i engeller nelerdir?
- ☐ Karşılaşabileceğiniz engelleri gözünüzde canlandırın ve somut planlar yapın.



- ☐ önceki performans başarısı: Gerekli çabayı göstermek ve göreve odaklanmak için önceki başarılarınıza odaklanın.
- ☐ Duygusal durumlar: Özgüvenli ve zorlu görevlerle uğraşma isteği olan insanları seçip gözlemleyin.
- ☐ Sözlü teşvik: “Yapabilirsin” ve koçluk gibi destekleyici tutumlar, zorlu görevlerle uğraşırken özgüveninizi arttırmak için yardımcı olabilir.

- ☐ Zor zamanlarda, durumla yüzleşmeye çalışın ve içinden geçtiğiniz koşulları cesurca kabul edin.
- ☐ Her şeyin bir sebebi vardır, bu zorlu durumun size ne öğretmeye çalıştığını anlamaya çalışın. Daha derin bir anlam arayın.
- ☐ Konfcys'un sözünü hatırlayın; «En büyük ihtiyaşımız asla düşmüyor, her düştüğümüzde yükseliyor».



- ☐ Geçmiş olayları değerlendirme şeklimiz geleceği nasıl tasarladığımız konusunda önemli bir etkiye sahiptir.
- ☐ “Geleceği imajlama”tekniklerini deneyin.Gelecekte kendinizi nasıl görmek istersiniz? Vizyonunuz nedir? Mümkün olan en iyi versiyonunuzu hayal etmeye çalışın. Mümkün olduğunca spesifik olmaya çalışın, gelecekteki işiniz, aile yaşamınız, becerileriniz, yetkinlikleriniz, hobileriniz nelerdir? Bir zaman tünelinden geseniz 3 yıl sonra kendinizi nasıl görmek sizi mutlu eder?
- ☐ Unutmayın olaylara algılarımız çerçevesinde tepki veriyoruz. Sizin seçtiğiniz perspektif nedir?

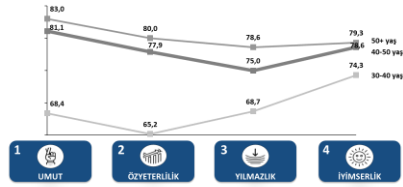
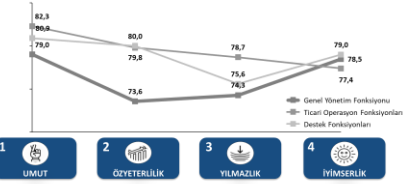
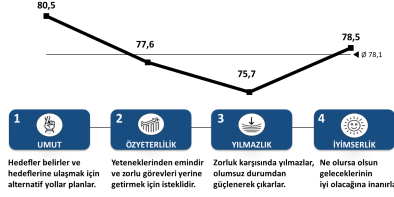
Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye Araştırması

Psikolojik Sermaye Endeksi (PSE)

BAŞLICA ÇIKARIMLAR – genel



“PSE”, Psikolojik Sermaye konusunda literatür taraması yoluyla derlenerek oluşturulan bütünsel ve özgün bir endeks çalışmasıdır. PSE değerinin kıyaslanma imkanı yıllar içinde tekrarlanması ve her bir kuruluşun kendi içinde ölçümlerinin Türkiye ortalaması ile karşılaştırılması ile mümkün olacaktır.



Türk İş Dünyası’nın PSE bileşkesinde, YILMAZLIK (zorluk karşısında yılmamak ve olumsuz durumdan güçlenerek çıkabilmek) düşük seviyededir.

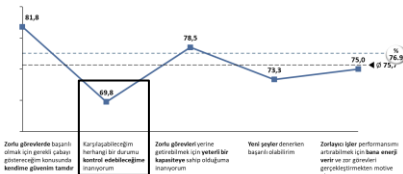
Fonksiyon bazında, Genel Yönetim kategorisinin (CEO/GM), ticari ve destek birimlerine göre, özellikle Özyeterlilik ve Yılmazlık faktörlerinde, daha düşük PSE değerine sahip olması dikkat çekicidir.

Yaş bazında, genç üst düzey yöneticilerin, diğer yaş gruplarına göre büyük bir farkla daha düşük PSE değerine sahip olması dikkat çekicidir. Bu fark, en çok Özyeterlilik başlığındadır

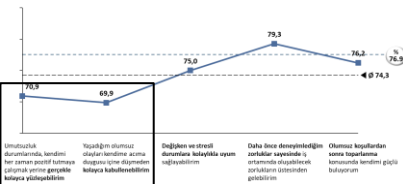
BAŞLICA ÇIKARIMLAR – C-suite



C-suite üst düzey yöneticilerin PSE değeri, genel ortalamaya çok yakın olmakla birlikte, Genel Ortalamanın özellikle YILMAZLIK ve ÖZYETERLİLİK başlıklarında az bir farkla altında kalmıştır.



C-suite üst düzey yöneticilerin ÖZYETERLİLİK başlığındaki en düşük PSE değeri “karşılaşılabilecekleri herhangi bir durumu kontrol edebileceklerine inanmak” ile ilgili faktördür.



C-suite üst düzey yöneticilerin YILMAZLIK başlığındaki en düşük PSE değeri “umutsuzluk durumlarında, kendilerini her zaman pozitif tutmaya çalışmak yerine **gerçekle kolayca yüzleşebilmek**” ve “yaşadıkları olumsuz olayları kendilerine acıma duygusu içine düşmeden **kolayca kabullenebilmek**” ile ilgili faktörlerdir.



Execution Partners

HPERYÖN
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ



Psikolojik Sermaye'nin Üst Düzey Yöneticiler Üzerinde Artan Önemi

**Türk İş Dünyasında
Psikolojik Sermaye Araştırması**