

Sağlık Sektöründe Çalışan Adanmışlığı: Küresel Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarına Dayalı Bir Analiz

Araştırma Makalesi /Research Article

Nermin KİŞİ¹

ÖZ: Sağlık sektöründe sürdürülebilirlik, kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi, hizmet kalitesinin korunması, çevresel etkilerin minimize edilmesi ve toplumsal refahın artırılması gibi faktörlerle bütünleşerek, sektörün uzun vadeli başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, sağlık sektörü çalışanlarının adanmışlığı, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, küresel sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının adanmışlıklarını nasıl artırdıklarını sistematik bir biçimde belirlemek ve uygulayıcılara öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda, Fortune (2023) Global 500 listesinde yer alan sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik raporları nitel içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bulgular, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için iletişim ve katılım, performans değerlendirme ve ödüllendirme, liderlik geliştirme, çalışan sağlığı ve refah, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, sosyal sorumluluk ve gönüllülük temel kategorilerinde çalışan adanmışlığı stratejileri ve uygulamaları geliştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Çalışan adanmışlığı, sürdürülebilirlik, sağlık sektörü

JEL kodları: I10, O15, Q56

Employee Engagement in the Healthcare Sector: An Analysis Based on Sustainability Reports of Global Companies

ABSTRACT: Sustainability in the healthcare sector is strategically significant for the long-term success of the industry, integrating factors such as the effective management of resources, preservation of service quality, minimization of environmental impacts, and enhancement of societal well-being. In this context, the engagement of healthcare sector employees stands out as a crucial factor in achieving sustainability goals. The aim of this study is to systematically determine how global health companies increase the engagement of their employees to achieve sustainability goals and to provide suggestions for practitioners. In pursuit of this aim, sustainability reports of health companies listed in the Fortune (2023) Global 500 have been scrutinized using qualitative content analysis method. The findings demonstrate that companies have developed strategies and practices for employee engagement in the fundamental categories of communication and participation, performance assessment and rewards, leadership development, employee health and well-being, diversity, equality and inclusivity, social responsibility, and volunteerism, to achieve sustainability goals.

Keywords: Employee engagement, sustainability, healthcare sector

JEL codes: I10, O15, Q56

Geliş Tarihi / Received: 05/12/2023

Kabul Tarihi / Accepted: 12/02/2024

¹ Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ncelik@beun.edu.tr, orcid.org/0000-0002-6247-5445

1. Giriş

İş dünyasında sürdürülebilirlik, uzun vadeli bir hedef olarak örgütlerin odaklandığı kritik bir konudur (Kim vd., 2016: 1). Sürdürülebilir bir örgütün oluşturulması, sürdürülebilirliği örgüt kültürüyle bütünleştirmeyi ve bu hedefe ulaşmak için çalışanları etkili bir şekilde yönlendirmeyi gerektirmektedir (Roşca vd., 2018: 641). Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada, çalışanların aktif katılımları büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlar operasyonel zorluklara yaratıcı çözümler sunma ve politikaları etkili bir şekilde uygulama gibi faaliyetlerde kilit bir rol oynamaktadır (Albrecht vd., 2022: 1). Bu durum, çalışanların örgütün başarısı için ekstra çaba harcamaya istekli olmaları olarak tanımlanan çalışan adanmışlığı kavramını öne çıkarmaktadır.

Örgütler artık çalışanlarını adanmış kılmanın stratejik bir değer taşıdığı farkındadır. Bu farkındalık, adanmış çalışanların sadece daha yüksek verimliliğe katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda olumlu bir kurumsal kültürün yayılmasına da yardımcı olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Dolayısıyla, kuruluşlar açısından sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olarak kabul edilen çalışan adanmışlığı (Semwal ve Dasgupta, 2022: 2774), sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında (Roşca vd., 2018: 631) ve sürdürülebilir örgütsel başarının sağlanmasında vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kim vd., 2016: 1). Etkili bir şekilde yönetilen çalışan adanmışlığı örgütün sürdürülebilir gelişimine katkı sağlama potansiyeline sahip olduğundan, şirketler çalışanlarının adanmışlık seviyelerini düzenli olarak ölçmekte ve adanmışlıklarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir (Belyaeva ve Kozieva, 2020: 94-96).

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren şirketler için özel bir öneme sahip olan çalışan adanmışlığı, hizmet kalitesini, hastaların tedavi süresini ve başarısını, hastaların deneyimini ve memnuniyetini doğrudan etkileyen bir faktördür (Ali Taha vd., 2020: 152). Genel olarak sağlık hizmetleri çıktılarını geliştirmede kilit bir rol oynayan çalışan adanmışlığı, çalışanların maruz kaldığı aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatleri gibi zorluklarla başa çıkmayı da kolaylaştırarak, sektörün sürdürülebilirliği ve hedeflere ulaşma sürecinde temel bir dinamik olarak öne çıkmaktadır (Muddle, 2020: 42). Birleşmiş Milletler, sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında, sağlık hizmetlerine erişimdeki eşitsizliklere dikkat çekerek, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sağlık sektöründe işgücü istihdamının, eğitiminin ve sürdürülebilirliğinin artırılmasının kritik olduğunu vurgulamaktadır (UN, 2023). Dünya Sağlık Örgütü, 2030 yılına kadar sağlık sektöründe 40 milyon yeni sağlık ve sosyal hizmet işinin oluşturulacağını ve 18 milyon sağlık çalışanı açığının oluşacağını öngörmektedir. Bu talebin karşılanabilmesi için sağlık sistemlerinin güçlendirilmesi, sağlık alanındaki insan kaynaklarına yönelik stratejik yatırımların teşvik edilmesi ve bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde etkili politikaların uygulanması gibi öneriler sunmaktadır (WTO, 2016: 8-12). Bu önerilerin hayata geçirilmesi, sektördeki dinamik ihtiyaçları

karşılamanın ötesinde, çalışan adanmışlığını güçlendirerek sürdürülebilir bir sağlık hizmeti altyapısının oluşturulmasına önemli katkılar sağlayabilir.

Literatürde sağlık sektörü bağlamında çalışan adanmışlığını etkileyen faktörler hakkında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Tannady vd., 2019: 18). Mevcut çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma, sağlık sektöründe faaliyet gösteren küresel şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarındaki çalışan adanmışlığına dair verileri sistematik bir şekilde analiz etmektedir. Çalışmanın temel amacı, küresel sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında çalışan adanmışlığının rolünü anlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, Fortune (2023) Global 500 listesinde yer alan sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik raporları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve “küresel sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarında çalışan adanmışlığını artırmaya yönelik hangi strateji ve uygulamalar yer almaktadır?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Çalışmanın kapsamı şu şekilde yapılandırılmıştır: Öncelikle, çalışan adanmışlığı kavramı teorik yaklaşımlarla incelenmiş ve sürdürülebilirlik ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler mevcut literatür ışığında değerlendirilmiştir. Ardından, çalışmada kullanılan yöntem tanımlanmıştır. Daha sonra, örneklem kapsamında ele alınan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan çalışan adanmışlığı stratejileri ve uygulamaları analiz edilerek, elde edilen bulgular ışığında politika önerileri sunulmuştur. Son olarak çalışma, sınırlılıkların ele alınması ve ileri çalışma önerilerinin sunulması ile sonuçlandırılmıştır.

2. Literatür Taraması

2.1. Çalışan Adanmışlığı Kavramı

İş dünyasında, yöneticilerin başa çıkması gereken önemli zorluklardan biri, nitelikli çalışanları elde tutma ve onları adanmış hale getirmedir. Günümüz rekabetçi iş ortamında örgütlerin mevcut potansiyelini en iyi şekilde değerlendirip kullanmaları için etkili bir strateji olarak öne çıkan çalışan adanmışlığı, enerji, tutku, heves, odaklanma, fedakarlık, ilgi, katılım ve bağlılık gibi çeşitli unsurları bünyesinde barındıran, arzulanan psikolojik bir durumu veya olumlu bir dizi davranışı temsil eden kişisel bir eğilim olarak tanımlanabilir (Kişi, 2023: 93). Çalışma psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında yoğun bir şekilde araştırılan bu kavram, fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç temel boyutta kendini göstermektedir. Adanmış çalışanlar, uygun koşullar sağlandığında, bu boyutları rol performanslarına yansıtırlar. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar işlerine sadece fiziksel değil, aynı zamanda düşünsel ve duygusal bir adanmışlıkla yaklaşırlar (Kahn, 1990: 700). Singh ve Dangmei (2016: 89)’e göre çalışan adanmışlığı, bir çalışanın örgüte ve örgütün değerlerine karşı pozitif bir tutum sergilemesidir. Bu tutum, örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için daha fazla gönüllü çaba harcamayı içermektedir. Çalışan adanmışlığının özünde, çalışanların sahip oldukları pozisyon ve kuruluşla güçlü bir duygusal bağ kurmaları ve buna bağlı

olarak örgütün başarısına katkı sağlamak için ekstra çaba harcamaya istekli olmaları yer almaktadır (Ali Taha vd., 2020: 152).

Çalışan adanmışlığını açıklamak için kullanılan teorik yaklaşımlardan biri, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'dir. Bu modelde, çalışanların adanmışlık düzeyi, iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki denge ile şekillenir. İş talepleri, çalışanların enerjisini tüketen ve stres oluşturan unsurları temsil ederken, iş kaynakları, çalışanların enerjisini artıran ve motivasyonunu destekleyen unsurları ifade eder. Çalışanların iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengenin sağlanması, adanmışlık seviyesinin korunması ve geliştirilmesi için stratejik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, aşırı talepler ve yetersiz kaynaklar, çalışanların adanmışlık seviyesini olumsuz etkileyebilir (Bakker ve Demerouti, 2007: 310). Bir diğer teorik yaklaşım olan Sosyal Değişim Teorisi ise çalışan adanmışlığına farklı bir perspektiften yaklaşır. Bu teori, örgütlerin çalışanlara sunduğu kaynaklar ve faydaların, karşılıklı bir değişim süreci oluşturarak çalışan adanmışlığını artırabileceğini savunur. Başka bir deyişle, bu model örgütün çalışanlarına daha fazla kaynak ve fayda sağladıkça, çalışanların daha fazla adanmışlık gösterme eğiliminde olacağını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin, adanmışlık düzeyini artırmak amacıyla çalışanlarına yönelik sunduğu teşvikler ve kaynaklar, örgüt-çalışan ilişkilerinde güçlü bir etkileşim mekanizması oluşturabilir (Saks, 2006: 603). Bu yaklaşımlar, çalışan adanmışlığının altında yatan dinamikleri anlamak ve örgütlerde bu olguyu etkili bir şekilde yönetmek için teorik bir çerçeve sağlamaktadır.

2.2. Sürdürülebilirlik ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi

Günümüzde işletmelerin karşılaştığı en önemli sorunlarından biri, çevresel zorluklara etkili bir şekilde yanıt verebilecek yenilikler geliştirememeleridir. Bu durum, bir yandan örgütsel dönüşüm stratejilerine farklı bakış açıları getirmeyi gerektirirken, öte yandan yüksek düzeyde örgütsel adanmışlığın hâkim olduğu sürdürülebilirlik kültürünün inşa edilmesini gerektirmektedir (Hashmi, 2018). Çalışanlar, örgütteki teknolojik, ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, işgücünden etkili bir şekilde yararlanmak, hem iş operasyonlarına hem de örgütsel sürdürülebilirliğe olumlu katkılar sağlamaktadır (Othman ve Mahmood, 2016: 589).

Çalışan adanmışlığı, çalışanları motive etmek, elde tutmak ve daha yüksek üretkenlik sağlamak için kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir (Stephanie ve Gustomo, 2015: 363-364). Yüksek düzeyde adanmışlık sergileyen çalışanlar, sadece iş süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgüt kültürünü güçlendirir ve inovasyon ile sürdürülebilirlik arasında güçlü bir bağ kurulmasına olanak tanır (Rao, 2016: 343). Bu sayede, adanmış çalışanlar, örgütlerin rekabet gücünü artırabilirler (Othman ve Mahmood, 2016: 589). Bu bağlamda, çalışanların işe ve örgüte olan adanmışlığının artırılması, uzun vadeli başarı ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Swarnalatha ve Prasanna, 2013: 1-3; Singh ve

Dangmei, 2016: 89). Dolayısıyla, bir örgütün sürdürülebilirliğini destekleyen en kritik sermayenin çalışanlar olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, atılması gereken en temel adımlardan biri, örgüt içinde çalışanların adanmışlık düzeylerini artırmaya odaklanmaktır (Stephanie ve Gustomo, 2015: 363).

Örgüt genelinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için, çalışan adanmışlığını güçlendiren strateji ve uygulamaların anlaşılması kritik bir öneme sahiptir (Glavas, 2012: 25). Literatürde, sürdürülebilirlik ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi çeşitli açılardan inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinde çalışan adanmışlığını etkileyen temel faktörlerden biri, örgüt kültürüdür. Roşca vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, küresel bir şirkette çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin algularını değerlendirerek, örgüt kültürünün çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Araştırmanın sonuçları, çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik yüksek bir adanmışlık düzeyine sahip olduğunu ve şirketin sürdürülebilirlik raporundaki açıklamaların doğruluğunu yansıtmaktadır. Ho vd. (2021), örgüt içi bilgi paylaşımının olumlu bir çalışma ortamını destekleyebileceğini ve bu olumlu ortamın örgütün genel başarısı ve sürdürülebilirliği üzerinde temel bir rol oynadığını öne sürmüşlerdir. Ayrıca, bürokratik örgüt kültürünün çalışan adanmışlığı üzerinde etkisinin olmadığı, ancak yenilikçi örgüt kültürünün çalışan adanmışlığını teşvik etme konusunda etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Liderlik yaklaşımları da sürdürülebilirlik çabalarında çalışan adanmışlığını belirleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Vila-Vazquez vd. (2018), dönüşümcü liderliğin işe adanmışlık ile ilişkisinde görevin önemi, örgütsel destek ve temel öz değerlendirmelerin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, dönüşümcü liderlerin çalışanların işlerine anlam katmalarına, örgüt desteğini hissetmelerine ve yeterlilik duygularını güçlendirmelerine yardımcı olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir bileşeni olan işe adanmışlığı artırdığı sonucuna varılmıştır. Ramirez-Lozano vd. (2023), Peru'daki aile işletmelerinde çalışan adanmışlığının belirleyicilerini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları, katılımcı ve otantik liderlik tarzları ile etkili iletişim ve iş tatmininin, yetenekleri elde tutmanın temel faktörleri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bu faktörlerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahip olduğunu ve çalışan adanmışlığını artırabileceğini ortaya çıkarmışlardır.

Öte yandan, insan kaynakları yönetimi uygulamaları sürdürülebilirlik ve çalışan adanmışlığı literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, Saratun (2016) tarafından yapılan bir araştırma, performans yönetiminin çalışan adanmışlığı üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, performans yönetim sisteminin çalışan adanmışlığını güçlendirmesi için, kuruluşların sürdürülebilirlik odaklı bir değişim sürecinde olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Hindistan'da

bilişim teknolojileri sektörünün sürdürülebilirliği için çalışan adanmışlığını etkileyen kariyer belirleyicilerini araştıran Kumari (2021), ülke genelinde bilişim teknolojileri şirketlerinde çalışan 272 teknoloji uzmanından toplanan verileri analiz etmiştir. Çalışmada, yan haklar, terfi memnuniyeti, kariyer özerkliği ve sorumluluk seviyesi gibi kariyer belirleyicilerinin çalışan adanmışlığını etkilediği görülmüştür. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinde çalışan adanmışlığını artırmayı hedefleyen Pekaar ve Demerouti (2023), günlük işlerde otomatikleşen ve eğitilmiş iş şekillendirmenin sürdürülebilirlik için bir davranış aracı olarak kullanılabilir olup olmadığı incelemiştir. Araştırmada, katılımcıların genel sürdürülebilirlik tutumları ve kontrol algıları üzerine odaklanılmıştır. Ayrıca, katılımcılara günlük sürdürülebilirlik hedeflerini kendilerinin belirlemelerini teşvik eden bir öz-egitim müdahalesi uygulanmıştır. Sonuçlar, müdahale grubundaki katılımcıların eğitimden sonra sürdürülebilirlik niyetlerinin arttığını ve eğitimi aktif bir şekilde takip eden katılımcıların, eğitim sırasında kontrol grubundan daha fazla talepleri optimize ettiğini ortaya koymuştur.

Ayrıca, çeşitli çalışmalar, kurumsal sosyal sorumluluğun özellikle sürdürülebilirlik bağlamında, çalışan adanmışlığı üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Bu çerçevede, Godkin (2015), çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili endişelerini dile getirmelerini ve bu projeleri desteklemelerini, işlerine duydukları adanmışlığın bir göstergesi olarak değerlendirmiş ve çalışan sesinin etkili bir şekilde nasıl yakalanabileceğini ele almıştır. Zhou vd. (2018), yüksek seviyelerde algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel gurur aracılığıyla iş tatmini ve duygusal adanmışlığı artırdığını savunmuştur. Çin'deki 12 farklı şirketten 296 yönetici ve çalışandan elde edilen verilerin analizi, bu iddiayı desteklemiştir. Bu bulgular ışığında, uygulayıcılara sürdürülebilir politikalar oluşturmayı, uygun bir iş ortamı yaratmayı ve kurumsal sosyal sorumluluğu rekabet avantajı olarak görmeyi önermişlerdir. Benzer şekilde, Albrecht vd. (2022), çalışanların çevresel sürdürülebilirliğe olan adanmışlıklarını belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, algılanan kurumsal çevresel sorumluluğun, iş kaynaklarının ve anlamlı çalışmanın çevre yanlısı çalışan adanmışlığı üzerindeki etkilerini inceleyen bir modeli test etmişlerdir. Avustralya'da çeşitli kuruluşlarda çalışan 285 kişiden elde edilen verilerin analizi sonucunda, algılanan kaynakların, çevre yanlısı çalışan adanmışlığını artırmada motive edici bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Nitekim mevcut araştırmalar örgüt kültürü, liderlik yaklaşımları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi unsurların, çalışan adanmışlığını güçlendirerek sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kilit bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışan adanmışlığını güçlendirmeleri ve sürdürülebilirlikle ilgili hedeflere ulaşmaları için bu faktörleri etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

3. Yöntem

3.1. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, küresel sağlık sektöründe çalışan adanmışlığı konusuna odaklanılmış ve Fortune (2023) Global 500 listesinde yer alan sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Analiz kapsamında değerlendirilen toplam 28 şirket ABD, İsviçre, Almanya, Fransa, Birleşik Krallık, Çin ve İrlanda olmak üzere 7 farklı ülkede faaliyet göstermektedir. Şirketlerin iş alanları sigorta ve yönetilen sağlık, eczane ve diğer hizmetler, toptancılar, ilaçlar, tıbbi tesisler, tıbbi ürünler ve ekipmanlar olmak üzere 6 farklı kategoriye ayrılmıştır. Bu çeşitlilik, sektördeki farklı alt kolları ve coğrafi bölgeleri içererek kapsamlı bir analiz yapma amacını yansıtmaktadır. Her bir şirket ülkesi, faaliyet alanı, geliri, çalışan sayısı ve 500 şirket sıralamasındaki konumu ile birlikte Ek 1'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Çalışma, Eylül 2023-Ocak 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süre içerisinde, şirketlerin internet sitelerinden çevrimiçi olarak erişilebilen 2022 yılına ait sürdürülebilirlik raporları toplanmıştır. Bu raporlar erişim adresleriyle birlikte Ek 2'de sunulmuştur. Bu temel veri kaynağı, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda çalışan adanmışlığı yaklaşımlarını anlamak için temel bir odak noktası oluşturmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarına doğrudan erişilemediği durumlarda, benzer içeriklere sahip diğer rapor türleri incelenmiştir. Bu bağlamda, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim raporları, etki raporları, paydaşlara sunulan yıllık raporlar, toplumsal bütünleşik raporlar, entegre performans raporları ve kurumsal sosyal sorumluluk raporları, bu çalışmada incelenen alternatif raporlar arasında yer almaktadır. İlgili raporlar, uzunluk ve ayrıntı düzeyi bakımından çeşitlilik göstermekte olup, 11 sayfalık özetlerden başlayarak 416 sayfalık detaylı raporlara kadar uzanmaktadır.

3.2. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, metin verilerinin içeriğini sistemli bir şekilde kategorileştirme ve temaları belirleme süreciyle yorumlamak amacıyla nitel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Hsieh ve Shannon, 2005: 1278). Bu bağlamda, Fortune (2023) Global 500 listesindeki sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarındaki çalışan adanmışlığına dair ifadeleri incelenmiştir. Bu raporlar, genel olarak şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik konularına odaklanmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını destekleyen, güçlendiren ve şekillendiren çalışan adanmışlığı yaklaşımlarını belirlemektir. Bu bağlamda, raporların sadece paydaş adanmışlığı kısımları değil, aynı zamanda tüm içeriği ayrıntılı bir şekilde analize tabi tutulmuş ve ilgili paydaşlardan biri olan çalışanların adanmışlığını belirten ifadelerle odaklanılmıştır. Analiz kapsamında, adanmak (engage), adanmış (engaged) ve adanmışlık (engagement) gibi anahtar kelimeler raporlar içinde aranmış ve bu kelimelerin kullanım bağlamı

üzerinden sadece çalışan adanmışlığı (employee engagement) ile ilgili olan ifadeler belirlenmiştir.

Anahtar kelime araması neticesinde, raporlarda çalışan adanmışlığına dair bilgi bulunmaması nedeniyle örneklem kapsamındaki iki şirket çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bu nedenle, nihai örneklem Fortune (2023) Global 500 şirketleri içinde yer alan 30 sağlık şirketinin 28'ini içermektedir. Bu şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarındaki çalışan adanmışlığı stratejilerine ve uygulamalarına ilişkin elde edilen veriler, sistematik bir biçimde analiz edilmiştir. Analiz, raporlardaki çalışan adanmışlığına dair yaklaşımları açık bir şekilde göstererek, bu alanda temel bir anlayış sunmaktadır. Bunun yanı sıra, raporlarda her bir şirketin çalışan adanmışlığına dair performans karneleri detaylı bir şekilde incelenmiş ve erişilebilen anket sonuçları, performans ölçümleri ve değerlendirme puanları gibi veriler, analiz sürecine dâhil edilmiştir. Bu yaklaşım, konuya dair kapsamlı bir anlayışın geliştirilmesini hedeflemektedir. İçerik analizi yoluyla belirlenen kategoriler ve temalar üzerinde yapılan analizlerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla dış gözden geçirme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda, başka bir araştırmacıdan aynı analizi gerçekleştirmesi talep edilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu yöntem, elde edilen verilerin doğruluğunu ve analiz sonuçlarının güvenilirliğini artırarak çalışmanın metodolojik sağlamlığını desteklemektedir.

4. Bulgular ve Tartışma

İş dünyasında çalışanların adanmışlığı, sürdürülebilir kurumsal başarıya ulaşmanın kilit bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Kim vd., 2016: 1). Fortune (2023) Global 500 listesinde yer alan sağlık sektöründeki birçok şirket de sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarında çalışan adanmışlığını önemli bir unsur olarak değerlendirmektedir.

Bu şirketlerden biri olan Danaher, çalışan adanmışlığını temel bir öncelik olarak görmekte ve etkili adanmışlığın örgütün her seviyesinde performansı desteklediğini, liderlik gelişimine katkı sağladığını ve uygun bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Bu çabalarının etkinliğini yıllık çalışan adanmışlık anketiyle değerlendiren şirketin, 2022 yılı sürdürülebilirlik raporuna göre, adanmışlık puanı %78 olarak belirlenmiştir. Cardinal Health ise çalışan adanmışlığını varlık nedeni olarak belirtmekte ve misyon odaklı çalışanların değer verdikleri konulara zaman, yetenek ve maddi destekle katkıda bulduklarını açıklamaktadır. Bu bağlamda, 2022 yılında şirket çalışanları 53,800 saatten fazla gönüllü çalışma gerçekleştirmişler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara 1.3 milyon doların üzerinde bağışta bulunmuşlardır.

Genel olarak, sağlık sektöründeki küresel şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada çalışan adanmışlığını teşvik etme stratejileri ve uygulamalarını, iletişim ve katılım, performans değerlendirme ve ödüllendirme, liderlik geliştirme, çalışan sağlığı ve refah, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, sosyal sorumluluk ve gönüllülük

olmak üzere altı temel kategoride ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek mümkündür.

4.1. İletişim ve Katılım

Olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların işlerine ve örgütlerine olan adanmışlıklarını artırarak, değişen ortamlara daha etkili bir şekilde uyum sağlamalarına katkıda bulunmaktadır (Parent ve Lovelace, 2018: 211). Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki şirketler, olumlu ilişkiler kurmak, paydaşlarla etkileşimi güçlendirmek ve adanmışlık seviyelerini artırmak amacıyla iletişim ve katılım konusunda çeşitli stratejiler benimsemektedir.

Centene, adanmışlık kültürünü kuvvetlendirerek, etkili bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefleyen şirketlerden biridir. Çalışan adanmışlık anketi sonuçlarına göre, çalışanların %78'i Centene'nin mükemmel bir iş yeri olduğunu düşünmekte ve %82'si Centene'de çalışmaktan gurur duyduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca, uzun vadeli başarı için olumlu paydaş ilişkilerinin kritik önemini vurgulayan Elevance Health, paydaş geri bildirimlerine büyük önem vermektedir. Şirketin çalışan memnuniyeti ve adanmışlık indeksi %87 olarak belirlenmiştir. Bu başarılar, şirketlerin paydaş ilişkilerini güçlendirme ve sürdürülebilir bir iş ortamı oluşturma konusundaki kararlılıklarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Nikolic vd. (2020: 3) tarafından belirtildiği üzere, yöneticilerin düzenli ve güvenilir geri bildirimlere sahip olmaları, çalışanlarla etkili iletişim kurmalarına olanak tanıyabilir. Geri bildirim dayalı bir kültürün, bir kuruluş içinde kolektif başarıyı destekleyip geliştirebileceği düşüncesi, Merck'in temel inançları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede, şirket, çalışan beklentilerine değer verme, hedefleri açık bir şekilde belirleme ve etkili geri bildirim sağlama amacıyla tasarlanmış bir yapı sunmaktadır. Örneğin, şirket, 2022 yılında, işe alım sürecinden işten ayrılma aşamasına kadar olan süreçte, çalışanların deneyimlerini anlamak amacıyla geri bildirimlerden yararlanmıştır. Benzer şekilde, Pfizer, çalışanlardan gelen geri bildirimlerin öncelikli alanları belirlemede kullanılabilirliğine ve yöneticilere uygulanabilir bilgiler sağlayabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, şirket, 2022 yılında bilgi talebi uygulamaları kapsamında 6.000'den fazla çalışan geri bildirimini şirket büyüme stratejisinin yeniden yapılandırılması sürecinde kullanmıştır.

Thermo Fisher Scientific ve UnitedHealth Group, sürdürülebilir başarı için paydaşlarıyla proaktif iletişim kurma stratejisini benimsemektedirler. Öte yandan, Johnson & Johnson, açık iletişimi destekleyerek, çalışanların fikirlerini rahatça sunabileceği bir ortam sunmaktadır. Bayer ise çalışanlarına açık ve güvene dayalı iletişim olanakları sağlamaktadır. Bu strateji, örgüt içinde şeffaf bir kültür oluşturma yanı sıra çalışanların iş süreçleri ve yeni düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmalarını ve katılımlarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. AbbVie, güven ve psikolojik güvenlik gibi konuları kapsayan, açık ve şeffaf iletişimi teşvik eden uygulamalar benimsemektedir. Bu stratejiler, şeffaf örgütsel iletişimin, bir örgütün paydaşlarıyla etkileşimini geliştirmede kilit bir role sahip olduğunun

altını çizen Jiang ve Shen (2023: 948)'in çalışmasında da tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, Mishra vd. (2014: 197), şeffaf iletişim yoluyla güven oluşturmanın çalışan adanmışlığını artırdığını ifade etmektedir. Medtronic, en iyi yetenekleri çekmeyi ve elde tutmayı amaçlarken, açık iletişimin önemine dikkat çekmektedir. Şirket, güvenilir geri bildirimler ve etkili iletişim aracılığıyla iş ortamını geliştirme çabalarını sürdürerek, bu çabaları sürdürülebilir başarı hedefinin önemli bir unsuru olarak nitelendirmektedir. Bu bulgu, Parry ve Solidoro (2013: 121)'nin çalışmasıyla örtüşerek, örgüt kültürü ve liderlikte açık iletişimi benimsemenin, çalışan adanmışlığını artırabileceğini göstermektedir. Destekleyici bir bakış açısıyla, Mishra vd. (2014: 188), iç iletişim aracılığıyla çalışanların örgüte adapte olma, geri bildirim alma ve mesleki becerilerini geliştirme süreçlerinin çalışan adanmışlığını artırdığını belirtmektedir.

Şirketler, çalışan adanmışlığını ölçmek ve artırmak için çeşitli iletişim araçları kullanmaktadır. Bu kapsamda, ilk olarak, çalışan görüşü anketleri, örgütteki çalışanların algılarını değerlendirmek amacıyla yaygın olarak tercih edilen yöntemlerinden biridir (Werner vd., 2011: 8809). Örneğin, UnitedHealth Group, McKesson, Cardinal Health, Centene, Pfizer, Humana, HCA Healthcare, Merck, Bayer, Novartis, Thermo Fisher Scientific, Abbott Laboratories, GSK, Phoenix Pharma, Shanghai Pharmaceuticals Holding, Medtronic gibi şirketler, çalışan görüşü anketleri vasıtasıyla iş süreçlerinin etkililiğini izleyip, gerekli iyileştirmeleri uygulama fırsatı bulmaktadır. İkincisi, çalışan adanmışlığını değerlendirmek amacıyla çalışan duygu analizi sonuçlarından da faydalanılabilir (Costa ve Veloso, 2015). Örneğin, Fortune (2023) Global 500 şirketleri arasında 10. sırada yer alan UnitedHealth Group, çalışanların duygu durumlarını analiz ederek, işleriyle ilgili hislerini ve tutumlarını anlama çabasıdadır. 34. sırada yer alan Cardinal Health ise çalışan sesi programı aracılığıyla çalışanların duygu durumlarını ve adanmışlık düzeylerini yıl boyunca değerlendirmektedir. Benzer şekilde, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın çalışan adanmışlığını artırmaya yönelik girişimleri olan UNDPListens ve SpeakUp Culture, çalışanların seslerini daha etkili bir şekilde duyurmalarını amaçlamaktadır (UNDP, 2023).

Üçüncüsü, toplantılar ve forumlar, şirket içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanların adanmışlığını teşvik etmek için kullanılan iletişim araçları arasında yer almaktadır (Andrew ve Rogelberg, 2012). Örneğin, UnitedHealth Group, Humana, Abbott Laboratories, Fresenius, Phoenix Pharma, Medtronic gibi şirketler, çalışanların katıldığı toplantılar ve forumlar düzenleyerek, şirket içinde etkileşimli bir ortam sağlamaktadır. Öte yandan, Cardinal Health, çalışan adanmışlığını değerlendirmek amacıyla, yürütme komitesi üyelerinin çalışanlarla birlikte düzenlediği etkileşimli sohbet oturumları yöntemini benimsemektedir. Ayrıca, şirket, örgüt kültürüyle ilgili çalışan görüşlerini öğrenmek için odak grup görüşmeleri ve mülakatlar da düzenlemektedir. Son olarak, Humana, Thermo Fisher Scientific, Abbott Laboratories gibi şirketler, iç iletişimi güçlendirmek ve çalışanlarla etkileşimi artırmak amacıyla kurum içi ağları aktif bir şekilde kullanmaktadır.

4.2. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Çalışan adanmışlığını artırmak ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamak amacıyla performans değerlendirme ve ödüllendirme stratejilerini benimseyen sağlık şirketleri de bulunmaktadır. Mone ve London (2018: 1) performans yönetiminin etkin bir şekilde kullanılmasını, çalışan adanmışlığını artırmanın bir yolu olarak değerlendirmektedir. Araştırmacılar, hedef belirleme, geri bildirim sunma, performans etkinliği için koçluk yapma, performans değerlendirme ve başarıları tanımanın adanmış bir işgücünü sürdürmenin temel taşları olduğuna işaret etmektedir. Ödül ve tanımanın çalışan adanmışlığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirten Sadilla ve Wahyuningtyas (2023: 19, 30) ise şirketlere çalışanlarının kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamak, onları en etkin şekilde çalışmaya teşvik etmek ve örgütte uzun süre çalışmalarını sağlamak için etkin bir ödül ve tanıma sistemi kurmalarını önermektedir. Bu stratejiler, çalışanların motivasyonunu artırarak, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kişisel sorumluluklarını güçlendirebilecek araçlar olarak değerlendirilebilir.

Öte yandan, yüksek motivasyona sahip ve üstün performans sergileyen çalışanlar, kendilerine değer verilmediğini hissettiklerinde hızla adanmışlıklarını kaybedip, performans düzeylerinde düşüş yaşayabilirler (Marrelli, 2011: 7). Bu nedenle, şirketlerin çalışanların performanslarını ödüllendirmesi, çalışanların motivasyonlarını ve adanmışlıklarını yüksek tutmak açısından önemlidir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında yer alan şirketlerden biri olan Thermo Fisher Scientific, yüksek performanslı, sonuç odaklı ve tutkulu çalışanları çekmeyi ve elde tutmayı hedefleyerek, değeri yüksek ödül paketleri sunmaktadır. Şirket, performansa dayalı değerlendirmenin ödül programının temel taşı olduğunu dile getirmektedir. Çalışanların başarılarına odaklanan GSK, performansa dayalı ek ödeme programının yanı sıra, her yıl kültürle uyumlu üstün performans sergileyen %10'luk bir gruba birlikte ilerleme ödülleri vermektedir. Hedeflerine ulaşamayan veya şirket kültürünü benimsemeyen %5'lik bir grubu da kaçırılan performans kategorisinde değerlendirmektedir.

UNDP (2023) raporuna göre, stratejik işgücü yönetimi, yüksek performans kültürünün oluşturulması, ödüllendirici bir kariyer deneyimi sunma, olumlu çalışan deneyimi ve adanmışlık gibi konular, örgütün genel hedeflerine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu bağlamda, küresel sağlık şirketlerinin benimsediği uygulamalar da benzer stratejilere odaklanarak bu prensipleri desteklemektedir. Örneğin, Abbott Laboratories, çalışanlarının yıllık performans değerlendirmelerini sistemli bir şekilde gerçekleştirmekte olup, aynı zamanda yıl boyunca bir gelişim planlama platformuna erişim imkânı sunmaktadır. Ayrıca, şirket, yöneticiler ile çalışanlar arasında performans ve gelişim konularında düzenli olarak gerçekleştirilen görüşmelerin teşvik edilmesine özel bir önem vermektedir. Benzer şekilde, Merck bireysel başarıları takdir etme ve ödüllendirme stratejisiyle, çalışanları sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanmaya teşvik etmektedir.

AbbVie her yıl belirlenen performans hedefleri çerçevesinde çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirerek, bu değerlendirmelere dayalı olarak liyakate dayalı ücret artışları, yıllık ek ödemeler ve uzun vadeli teşvik hisse senedi tahsisleri gibi uygulamaları hayata geçirmektedir. Bristol-Myers Squibb, çalışanlarının kişisel gelişimine odaklanarak, olumlu ve etkileşimli bir çalışma deneyimi sunmayı hedeflemekte ve bu çerçevede ek ödemeler, rekabetçi maaş programları, meslektaş tanıma ödülleri ve çalışan tavsiye programları gibi ödüllendirme sistemlerini benimsemektedir. Johnson & Johnson, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan tatmin edici kariyer fırsatları sunarak, ödüllendirici bir kariyer deneyimi sağlamayı amaçlamaktadır.

Cigna, çalışanları daha fazla adanmış hale getirmek ve ödüllendirmek amacıyla çalışan tanıma programını başlatmıştır. Bu program, çalışanların iş arkadaşlarının şirkete sağladıkları katkıları takdir etmelerini teşvik ederek, kişisel ve mesleki başarıları kutlamayı amaçlamakta ve şirket içinde bir dayanışma kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. 2022 yılı anket sonuçlarına göre, Cigna çalışanlarının %87'si destekleyici bir meslektaş ağına sahip olduklarını beyan etmiştir. Benzer şekilde, Pfizer, adanmışlığı, motivasyonu ve üretkenliği teşvik etmek amacıyla, çalışanların şirkete, çalışma arkadaşlarına, takıma veya hastalara değer kattığında kutlanan bir ödüllendirme ve tanıma programını uygulamaktadır. 2022 yılında şirket çalışanlarının %82'si bu program aracılığıyla ödüllendirilmiş ve toplam 414,000'den fazla özel tanıma yapılmıştır. Bu bağlamda, Kwarteng vd. (2023)'nin çalışması, tanıma programlarının çalışanları olumlu yönde motive ederek adanmışlık düzeyini artırdığını ve bu adanmışlığın sağlık sektöründe çalışanların üretkenliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

4.3. Liderlik Geliştirme

Araştırmalar liderlik stilleri ile çalışan adanmışlığı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Popli ve Rizvi, 2016; Southgate vd., 2023). Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki küresel sağlık şirketlerinden bazıları, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada liderlik geliştirme stratejileri benimseyerek çalışan adanmışlığını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu stratejiler, şirket içinde sürdürülebilirlik kültürünü kuvvetlendirerek uzun vadeli hedeflere etkin bir şekilde ulaşmaya katkı sağlayabilir.

Burhan ve Khan (2023)'in öne sürdükleri gibi, örgütlerin liderlik geliştirme programlarına, ihtiyaçlarına uygun şekilde odaklanmaları önemlidir. Bu bağlamda, Cencora, 2022 yılında, özellikle empati, duygusal zeka, dijital düşünce yapısı ve yenilik odaklı liderlik yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan liderlik geliştirme programları başlatmıştır. Bu programlar, takım üyelerinin gelişimini desteklemenin yanı sıra koçluk ve adanmışlık becerilerini artırmayı da hedeflemektedir. UnitedHealth Group, çalışanların adanmışlıklarını artırmak için liderlik geliştirme ve mentorluk programları uygulamaktadır. Gelecekteki liderlik rollerine hazırlık için 2022 yılında düzenlenen liderlik geliştirme programına, bir önceki yıla göre %86'lık bir artışla 4,500'den fazla kişi katılmıştır. İşe yeni

başlamış veya yeni terfi etmiş liderlerinin liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlayan programa ise yaklaşık 1,300 yeni lider katılmıştır. Cardinal Health, liderlik düşünce tarzını geliştirmeye, değişim sürecinde liderlik etmeye, etkili iletişim kurmaya, takım başarıları için sorumluluk almaya ve geri bildirim kültürü oluşturmaya odaklanan liderlik geliştirme programlar düzenlenmektedir. Şirket, 2022 yılı raporunda, 550'ten fazla ABD çalışanının liderlik geliştirme programlarını tamamladığını belirtirken, Filipinler'de 120 ve Hindistan'da 15 çalışanın ön hat liderlerine yönelik düzenlenen programlara katılarak, liderlik becerilerini geliştirdiğini ifade etmiştir.

Özellikle kapsayıcı liderlik ile çalışan adanmışlığı arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmiştir (Vakira vd., 2023: 829). Bu nedenle, örgütlerin çalışanların adanmışlığını artırmak amacıyla iş ortamında kapsayıcı liderleri teşvik etmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir (Bao vd., 2022: 124). Bu bağlamda, CVS Health, 2022 yılında çeşitlilik konusunda mentorluk, sponsorluk ve hedefli geliştirme programlarına katılımı artırarak, 185 bin kişiyi kapsayıcı liderlik davranışlarını güçlendirmeyi amaçlayan eğitimlere dâhil etmiştir. Cencora ve Phoenix Pharma çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim stratejisinin bir parçası olarak dünya genelinde yönetim pozisyonlarında kadın temsilini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Merck, çeşitliliği ve kapsayıcılığı vurgulayan liderlik yaklaşımını güçlendirmek amacıyla kapsayıcı liderlik atölyesi çalışmalarını başlatmıştır. Bu atölye, küresel liderlik etkileşimleri, akran koçluğu, sürekli öz değerlendirme ve liderlik sorumluluğunu içermektedir. Aynı zamanda, şirket bilinçsiz önyargı eğitim oturumları düzenleyerek kapsayıcı bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar, liderlerin küresel düzeyde etkileşimde bulunmalarına, birbirlerine destek olmalarına ve sürekli olarak kendi liderlik yeteneklerini değerlendirmelerine olanak tanıyarak, farklı bakış açılarına değer veren bir liderlik anlayışının geliştirilmesini hedeflemektedir. 2022 yılında, şirket genelinde, liderlik pozisyonlarında kadınların oranı %38, ABD liderlik kademesindeki ırki ve etnik azınlıkların oranı %21 ve Asya, Latin Amerika, Orta Doğu ve Afrika kökenli kişilerin liderlik kademesindeki küresel payı %16 olarak saptanmıştır. Benzer şekilde, Elevance Health, üst yönetimde kapsayıcılığa özel önem vermektedir. Şirket, lider kadrosunun %73'ünün cinsiyet ve etnik köken açısından çeşitlilik gösterdiğini rapor etmektedir.

Ayrıca, çalışanların liderleriyle işbirliği içinde olmaları, adanmışlık düzeylerini artırarak daha yüksek performans ve örgütsel büyümeyi destekleyebilir (Vakira vd., 2023: 829). Liderlik geliştirme faaliyetlerinin etkili olduğunu düşünen çalışanlar, bu faaliyetlere katılmak için daha isteklidir (Khoreva ve Vaiman, 2015: 200). Çalışanların liderlik geliştirme sürecine aktif katılımı, şirketin adanmış bir çalışma kültürü oluşturmaya katkıda bulunabilir. McKesson, çalışanlardan alınan geri bildirimlerin, liderlerin olumlu, üretken ve kapsayıcı bir iş ortamı oluşturma becerilerini geliştirmeye destek olduğuna inanmaktadır. AbbVie'nin iki yılda bir düzenlenen çalışan anketi sonuçlarına göre, 2021 yılında çalışanların %82'sinin işlerine yüksek bir adanmışlıkla yaklaştıkları, gurur, enerji, iyimserlik

ve bağlılık duyguları taşıdıkları ve liderlerinden memnun oldukları tespit edilmiştir.

4.4. Çalışan Sağlığı ve Refah

Çalışan sağlığı ve refahının yüksek olduğu örgütlerde, çalışan adanmışlığının daha sürdürülebilir olma eğiliminde olduğu öne sürülmektedir (Robertson ve Cooper, 2010: 324). Öte yandan, çalışanların daha yüksek düzeyde adanmışlık göstermeleri durumunda fiziksel ve zihinsel sağlık düzeylerinin daha olumlu olduğu rapor edilmektedir (Shuck vd., 2017: 165). Bu bulgular, sağlıklı çalışma koşulları ve adanmışlık arasındaki karşılıklı etkileşimi öne çıkararak, iş yerlerinde sağlık, refah ve adanmışlık odaklı stratejilerin önemini göstermektedir.

Buradan hareketle, araştırma kapsamındaki bazı sağlık şirketlerinin adanmışlığı arttırmak için çalışanların sağlığını ön planda tutma ve refahını destekleme amacıyla oldukları görülmektedir. Örneğin, Novartis çalışanlarının zihinsel, sosyal ve fiziksel sağlıklarını desteklemek için bir dizi program ve kaynak sunmaktadır. 2022 yılı anket verileri, programlara katılanların daha iyi iş-yaşam dengesine sahip olduklarını, meslektaşlarıyla daha fazla iletişim kurduklarını ve zamanlarını daha etkili bir şekilde yönettiklerini göstermektedir. McKesson, 2022 yılında, sağlıklı beslenme, kronik hastalıklar, uyku ve egzersiz gibi konuları kapsayan sağlık okuryazarlığı eğitim programları başlatmıştır. Eğitime katılanların %98'i, eğitimin faydalı olduğunu belirtmiştir. Destekleyici bir görüşle, Tokdemir (2022: 1) uyku kalitesi, fiziksel aktiviteler ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlerin zihinsel sağlığı ve çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Johnson & Johnson, çalışanlarının sağlık ve yaşam kalitelerini iyileştirmeyi hedefleyerek, onlara sanal zihinsel sağlık kaynakları, profesyonel yaşam koçluğu ve iş-yaşam dengesi hizmetleri gibi çeşitli imkânlar sunmaktadır. Ayrıca, çalışanları fiziksel aktivitelerle teşvik etmek amacıyla yürüyüş, koşu, dans, bisiklet sürme, bahçe işleri ve yoga gibi etkinliklere katılmaya teşvik eden bir program da uygulamaktadır. Şirket, 2022 yılındaki etkinliğinde, dünya genelinde 33.000'den fazla katılımcıyı bir araya getirmiştir. AstraZeneca, ağaç dikme ve bakım faaliyetlerinin doğal afetleri azaltma, sosyo-ekonomik faydalar sağlamanın yanı sıra fiziksel ve zihinsel sağlığı teşvik etğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, şirket, 2020 yılından günümüze kadar Avustralya, Endonezya, Gana, ABD ve Birleşik Krallık'ta 10.5 milyon ağaç dikme faaliyeti gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Bu çerçevede, Szabo ve Kajos (2023)'un çalışması, iş ortamında yürütülen fiziksel aktivite programlarının, çalışan adanmışlığı, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde olumlu etkileri olduğunu altını çizerek, şirketlerin sürdürülebilirlik ve sağlık odaklı stratejilerini destekler niteliktedir.

Pfizer, 2022 yılında hastalıklara karşı aşılama çalışmaları yürütmüş ve zihinsel sağlık ve refah, beslenme ve iş-yaşam dengesi konularında Rusya ve Ukrayna'daki çalışanlara yönelik 45 sanal eğitim semineri düzenlemiştir. Danaher

ise zihinsel sağlık konusundaki olumsuz düşünceleri azaltmaya, farkındalığı artırmaya ve çalışanlarına bu konuda destek sağlamaya yönelik eğitimler düzenlemiştir. Ayrıca, çalışanlarının mali konularda daha iyi bilgi sahibi olmalarını ve finansal refahlarını artırmalarını desteklemek amacıyla çevrimiçi bir platform geliştirmiştir. Thermo Fisher Scientific, sağlık sorunları veya mali zorluklarla karşılaşan çalışanlara yönelik zihinsel sağlık platformları, ek fayda programları ve özel enflasyon ödemeleri gibi yenilikçi uygulamalar geliştirmiştir. 2022 yılında, Cardinal Health şirketinde 1,000'den fazla çalışan, zihinsel sağlık konusunda ilk yardım bilgileri ve becerilerini içeren ve altı saat süren bir kursa katılmıştır.

Cigna yılda bir kere düzenlenen altı haftalık program ile çalışanlarını ve ailelerini fiziksel aktiviteler, bilinçli yaşam ve sosyal bağlantılar aracılığıyla sağlık açısından güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, 2022 yılında, 23,000'den fazla çalışan bu programa katılmıştır. 2022 yılı anket sonuçlarına göre, Cigna çalışanlarının %88'i yöneticiler tarafından sağlık ve refahlarının aktif olarak desteklediğini ifade etmiştir. UnitedHealth Group, çalışanlarına işyerindeki klinik hizmetlerden yararlanma olanağı sunmasını yanı sıra, çalışanların ve ailelerinin sanal ortamda acil ve birinci basamak sağlık hizmetlerine erişim sağlamalarına imkân tanımaktadır. Benzer şekilde, HCA Healthcare, çalışanlarına ve ailelerine tükenmişlik, stres, depresyon, kaygı ve diğer sağlık sorunları ile birlikte ilişki sorunları, kariyer gelişimi, çalışma zorlukları, emeklilik planlaması ve mali destek konularında yardımcı olabilecek çeşitli sağlık ve refah programlarına erişim imkânı sağlayarak kapsamlı bir destek sunmaktadır. GSK, adil ve kapsayıcı sağlık ve refah iyileştirmelerine odaklanarak, 18 haftalık ebeveyn izni, aile üyesinin ölümü veya ciddi sağlık sorunları için izin, finansal refah hizmetleri ve zihinsel sağlık eğitimi gibi uygulamalar sunmaktadır.

4.5. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Çalışanlar çeşitlilik yönetimine olumlu bir bakış açısı geliştirdiklerinde ve örgüte aidiyet hissettiklerinde çalışan adanmışlığında artış gözlemlenmektedir (Gupta ve Gomathi, 2022: 1). Aynı zamanda, eşitlik ilkesi çerçevesinde alınan önlemler, çalışanların adanmışlık seviyelerini olumlu yönde etkilemektedir (Abbas vd., 2021: 553). Bu bağlamda, araştırma kapsamında incelenen bazı şirketlerin, şirket kültürünü güçlendirmek, farklı bakış açılarından yararlanmak ve adanmışlığı arttırmak amacıyla çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ilkeleri etrafında şekillenen çeşitli stratejiler geliştirdikleri tespit edilmiştir.

Bu şirketlerden biri olan UnitedHealth Group, farklı bakış açılarına sahip en iyi yetenekleri işe alarak, bu yetenekleri koruyarak, aidiyet ve kapsayıcılık kültürünü benimseyerek olumlu sonuçlar elde ettiğini belirtmektedir. 2022 yılında, şirket yönetiminde kadın temsil oranının %40, ırksal temsil oranının ise %31 olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Bristol-Myers Squibb, kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturarak dünya genelinde en yetenekli iş gücünü çekmeyi, geliştirmeyi ve sürdürmeyi hedeflenmektedir. 2022 yılında, şirketin küresel yöneticilerin

%48.7'si kadın iken, ABD'deki yöneticilerin ise %6.1'i Afrika kökenli ve %6.1'i Latinx kökenliydi. Cardinal Health ise üst düzey pozisyonlarda kadın temsilinin 2022'de %40.9'a yükseldiğini, ABD'deki üst düzey pozisyonlarda Afrika kökenli ve renkli çalışan temsilinin 2021 ve 2022 yıllarında %5.3 seviyesinde sabit kaldığını, aynı zamanda ABD'deki üst düzey pozisyonlarda Asyalı, Latinx, yerli ve diğer etnik grupların temsilinin 2022'de %19.1'e yükseldiğini raporlamıştır. Cigna şirketinin ABD'deki üst düzey yöneticilerinin %38'i kadın, %13'ü etnik azınlıktır. Öte yandan, Cigna çalışanlarının %86'sı, yöneticilerinin çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik ettiğine inanmaktadır. Bu veriler, şirketlerin çeşitlilik odaklı politikalarının çalışan algısı üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir.

Johnson & Johnson, çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı destekleyen bir kültüre önem vermektedir. Bu bağlamda, 2022 yılında şirket farklı bölgelerde yaklaşık 25,000 yeni işe alım gerçekleştirmiş ve bu kişilerin %54'ü kadın olarak belirlenmiştir. Küresel ölçekte kadın başkan yardımcısı oranı ise %41'dir. Ayrıca, ABD'deki yöneticilerin %36'sının ırksal ve etnik açıdan çeşitli olarak tanımlandığı görülmektedir. Centene, çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı şirket kültürünün temel taşlarından biri olarak benimsemekte ve bu kapsamda kadınlar, renkli insanlar, farklı cinsel yönelimlere sahip bireyler ve engelli bireyler gibi çeşitli toplulukların kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek amacıyla sanal programlar düzenlemektedir. Benzer şekilde, Merck engelli bireyler, farklı etnik gruplardan gelen bireyler veya farklı cinsel yönelimlere sahip bireyler gibi yeterince temsil edilmeyen grup üyeleri için kapsayıcı bir kültür oluşturmayı amaçlayan stratejiler belirlemektedir. 2022 yılı sürdürülebilirlik raporunda çeşitliliğin önemine vurgu yapan şirket, 139 farklı ulustan çalışana sahip olduklarını bildirmektedir.

AstraZeneca, çalışanları çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularında bilgilendirmek için üst düzey yöneticilerin liderliğinde gerçekleştirilen panel tartışmaları, video eğitimleri, yerel ve küresel etkinlikler gibi çeşitli programlar düzenlemektedir. Şirketin yönetim kurulunda kadın temsil oranı %38,5 iken, etnik azınlık temsil oranı %23'tür. Sağlık şirketlerinden Molina Healthcare, açık iletişimi destekleyen ortamlar yaratma, bilinçaltı önyargı eğitimleri düzenleme, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularındaki en başarılı ve başarısız uygulamaları paylaşma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Şirketin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim raporunda iş gücünün %79'unun kadın ve %56'sının etnik açıdan çeşitli olduğunu belirtilmektedir. Benzer şekilde, HCA Healthcare, işgücünün yaklaşık %78'inin kadın ve %44'ünün farklı ırklardan gelen kişilerden oluştuğunu belirterek, politikalarında yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, din ve cinsel yönelim gibi konularda ayrımcılığı yasakladığını ifade etmektedir. Nyagadza vd. (2022: 9) tarafından da belirtildiği gibi, çeşitliliği, kapsayıcılığı ve eşitliği teşvik eden bu tür uygulamalar işyerindeki ayrımcılık sorunlarına çözüm sağlayabilir.

Araştırmalar, çeşitlilik yönetiminin çalışanların yenilikçi davranışları ve çalışan adanmışlığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Abbas vd.,

2021; Batmomolin vd. 2022). Bu bağlamda, Danaher, çeşitli ve kapsayıcı takımları teşvik ederek ve çalışanların seslerini duyurmaya olanak tanıyan bir yaklaşım benimseyerek, yaratıcı fikirlere yer açmayı ve karmaşık sorunlar için yenilikçi çözümler bulmayı hedefleyen bir strateji izlediğini belirtmektedir. Sanofi, iş gücü çeşitliliğinin yenilikçilik açısından avantaj sağladığı konusunda destekleyici bir görüş sunmaktadır. Özellikle cinsiyet eşitliğini ön planda tutan şirketin, 2022 yılında iş gücünün %49'u, üst düzey yöneticilerin %42'si ve yürütme kurulunun %37'si kadınlardan oluşmaktadır.

4.6. Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülük

Bir şirketin toplumla etkileşimini sağlayan kurumsal sosyal sorumluluk, kurum kültürünü yansıtmak ve aynı zamanda sosyal bilinci güçlendirmek için etkili bir araçtır (Rupp vd., 2006: 537). Günümüzde, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içinde, çalışan gönüllülüğü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Deshpande (2018: 26) tarafından belirtildiği gibi, çalışan gönüllülüğü sadece sosyal sorumluluk projelerine katılımı artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların adanmışlığını da güçlendirir. Öte yandan, şirketlerin çalışan bağışlarını destekleme stratejileri, çalışan adanmışlığını güçlendiren bir diğer önemli faktördür. Çalışanlar bağış kampanyalarına katılarak, işlerinde anlam ve amaç bulduklarında, bu durum onları daha fazla motive eder ve örgüte daha fazla katkıda bulunmaya istekli olmalarını sağlayabilir (The Australian Charities Fund ve Centre for Social Impact, 2013: 5).

Araştırma kapsamında incelenen küresel sağlık sektöründeki bazı şirketler, çalışanlarının gönüllülük faaliyetleri ve bağış kampanyalarına katılmasını destekleyerek, adanmışlıklarını artırmayı hedeflemektedir. Örneğin, Novartis'in adanmışlık ve gönüllülük programı, çalışanlara seçtikleri topluluklarda bağış yapma, sosyal girişimlerde bulunma ve beceri tabanlı gönüllülük faaliyetleri aracılığıyla etki yaratma olanağı sunmaktadır. Bu program, zaman içinde şirketin stratejisi ve amacıyla uyumlu bir şekilde gelişerek, çalışanlar, şirket, ortaklar ve toplum için etki yaratan sürdürülebilir bir model haline gelmiştir. 2022 yılında Novartis, Ukrayna'da yaşanan savaşın etkisiyle, bölgedeki insanlara ve sınır bölgelerindeki mültecilere yardımcı olmak amacıyla 21 milyon doz ilaç sağlamış ve çalışan bağışları yoluyla kar amacı gütmeyen kuruluşlara 2.2 milyon doların üzerinde bağış yapmıştır. Bağışların yanı sıra, şirket çalışanları zamanlarını ve becerilerini gönüllü olarak sunarak ve evlerini mültecilere açarak destek sağlamışlardır. Benzer bir şekilde, Cardinal Health, çalışanlarını topluluklara gönüllülük yapma konusunda teşvik edip, yetkilendirmektedir. Örneğin, şirket çalışanları gönüllü olarak gıda bankalarında çalışmakta, dezavantajlı öğrencilere özel dersler vermekte, yaşlıların günlük beslenme ihtiyaçlarına yardımcı olmakta veya hayvan barınaklarında görev almaktadır. 2022 yılında, şirket çalışanları 53,800 saatten fazla gönüllü çalışmada yer almış ve toplamda 1.3 milyon doların üzerinde bağışta bulunmuştur. Medtronic şirketi 2022 yılında 10 farklı ülkede, 32 uluslararası kuruluşla iş birliği yaparak, çalışanları 20 beceri odaklı gönüllü

projede yer almaya teşvik ederken; aynı yıl AbbVie şirketinde 13.000'den fazla çalışan, 290'dan fazla projede gönüllü olarak yer almıştır.

Abbott Laboratories ABD'deki çalışanlarına her yıl sekiz saat ücretli izin imkânı sunarak, onların yerel topluluklarda gönüllü çalışmalarını teşvik etmektedir. Şirket, eğitim kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarla sürdürülen iş birlikleri kapsamında, çalışanlarının bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarında gönüllü faaliyetlere katılımını desteklemektedir. Ayrıca, şirket, 2022 yılında, ABD ve Porto Riko'daki çalışanların %87'sinin bir ayda 9.300'den fazla hayır kurumuna 15 milyon doların üzerinde bağışta bulunduğunu duyurmuştur. Phoenix Pharma, çalışanların aktif katılımıyla hastaneler, çocuk bakım merkezleri ve okullar gibi birçok kar amacı gütmeyen kurumlarla iş birliği projeleri yürütmektedir. 2022 yılında şirketin toplam bağışları 1.594.934 Euro olarak gerçekleşmiş olup, bu miktarın büyük bir kısmı Ukrayna'ya yapılan bağışlar nedeniyle önceki yıla göre önemli ölçüde artmıştır.

Bayer, büyük ölçekli afetlerde başlattığı çalışan bağış kampanyalarının yanı sıra, yıl boyunca farklı ülkelerde eşleştirme programları sunarak sosyal sorumluluğunu artırmaktadır. Örneğin, Almanya'daki Helping Cents programı, Bayer çalışanlarına aylık maaşlarının ondalık kısmını bağışlama imkânı tanımakta ve toplanan miktar Bayer tarafından iki katına çıkarılarak kar amacı gütmeyen kuruluşlara yönlendirilmektedir. 2022 yılında bu programa yaklaşık 7,500 çalışan katılmış ve 39.000 Euro'nun üzerinde bağışta bulunmuştur. 2022 yılı itibarıyla, şirket çalışanları, Helping Cents programından elde edilen fonların yönlendirilmesi konusunda söz sahibi olmanın yanı sıra, belirli projelere katılım için oy kullanma fırsatına da sahiptirler. Bu katılımcı yaklaşım, sadece bireysel bağışları teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda Bayer çalışanları arasında bir adanmışlık kültürü oluşturarak, şirketin topluluklara ve sosyal amaçlara olan taahhüdünü güçlendirmektedir. Bununla birlikte, şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik paydaşların farkındalık eksikliği, bu faaliyetlerin faydalarını en üst düzeye çıkarma çabalarını engelleyebilmektedir (Du vd., 2010: 8). Bu bağlamda, Centene, 2022 yılında, çalışanlarını çevresel konulara daha fazla dâhil etmek amacıyla çevresel farkındalığı artırmaya yönelik eğitimler düzenlemiş ve sosyal sorumluluğu artırmayı hedefleyen bir komite oluşturmuştur.

Küresel sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarındaki çalışan adanmışlığı stratejilerini ve uygulamalarını belirlemek üzere yapılan analizlerden elde edilen bulgular, Tablo 1'de ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına dayanarak, şirketlerin çalışan adanmışlığını güçlendirmeyi amaçladığı strateji ve uygulamalar 18 farklı tema ile 6 temel kategoride ele alınmaktadır. Çalışan adanmışlığını artırmak için şirketlerin en fazla vurguladığı kategori, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve katılımı teşvik etmektir. Bu kapsamda, şirketler genellikle çalışan geri bildirimlerini toplamak ve iş süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek amacıyla çalışan görüşü anketlerini etkili bir şekilde kullandıklarını belirtmektedir.

Tablo 1: Şirketlerin Çalışan Adanmışlığı Stratejileri ve Uygulamaları

Kategoriler	Temalar	Şirketler
K1. İletişim ve katılım	T1. Proaktif, açık, şeffaf ve güvene dayalı iletişim kurma	Thermo Fisher Scientific, UnitedHealth Group, Johnson & Johnson, Bayer, AbbVie, Medtronic
	T2. Çalışan görüşü anketleriyle iş süreçlerini iyileştirme	UnitedHealth Group, McKesson, Cardinal Health, Centene, Pfizer, Humana, HCA Healthcare, Merck, Bayer, Novartis, Thermo Fisher Scientific, Abbott Laboratories, GSK, Phoenix Pharma, Shanghai Pharmaceuticals Holding, Medtronic
	T3. Çalışanların işle ilgili hislerini ve tutumlarını anlamak için duygu analizleri yapma	UnitedHealth Group, Cardinal Health
	T4. Toplantılar ve forumlar düzenleyerek, çalışanların görüşlerini paylaşmalarına imkân tanıma	UnitedHealth Group, Humana, Abbott Laboratories, Fresenius, Phoenix Pharma, Medtronic, Cardinal Health
	T5. Çalışanlar ile etkileşimi artırmak için kurum içi ağ kullanımını teşvik etme	Humana, Thermo Fisher Scientific, Abbott Laboratories
K2. Performans değerlendirme ve ödüllendirme	T6. Performans yönetimi konusunda çalışanlar ve yöneticiler arasında düzenli iletişim kurulmasını sağlama	Abbott Laboratories
	T7. Kişisel gelişim, ödüllendirme ve tanıma programları geliştirme	AbbVie, Bristol-Myers Squibb, Johnson & Johnson, Merck, Cigna, Pfizer, Thermo Fisher Scientific, GSK
K3. Liderlik geliştirme	T8. Liderlik yeteneklerini güçlendirmeyi amaçlayan programlar oluşturma	Cencora, UnitedHealth Group, Cardinal Health
	T9. Kapsayıcı liderlik uygulamaları geliştirme	CVS Health, Cencora, Phoenix Pharma, Merck, Elevance Health
	T10. Yöneticilerinin gelişimi konusunda çalışanlardan geri bildirimler toplama	McKesson, AbbVie
K4. Çalışan sağlığı ve refah	T11. Fiziksel ve zihinsel sağlığa odaklanan programlar geliştirme	Novartis, McKesson, Johnson & Johnson, AstraZeneca, Pfizer, Danaher, Thermo Fisher Scientific, Cardinal Health
	T12. Çalışanların ailelerini de kapsayan sağlık ve refah programları sunma	Cigna, HCA Healthcare, GSK, UnitedHealth Group
K5. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık	T13. Çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı destekleyen bir kültür oluşturma	UnitedHealth Group, Bristol-Myers Squibb, Cardinal Health, Cigna, Johnson & Johnson, Centene, Merck
	T14. Çalışanlara çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularında eğitim verme ve onları bilgilendirme	AstraZeneca, Molina Healthcare
	T15. Şirket politikalarında yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, din ve cinsel yönelim gibi konularda ayrımcılığı yasaklama	HCA Healthcare
	T16. Yenilikçiliği artırmak için çeşitli ve kapsayıcı takımları destekleme	Danaher, Safoni
K6. Sosyal sorumluluk ve gönüllülük	T17. Gönüllülük faaliyetlerini destekleme ve bağış kampanyaları düzenleme	Novartis, Cardinal Health, Medtronic, AbbVie, Abbott Laboratories, Phoenix Pharma, Bayer
	T18. Çevresel farkındalığı artırmak amacıyla eğitim programları düzenleme	Centene

Araştırmaya konu olan küresel sağlık şirketleri, çeşitli kategorilerde geliştirilen strateji ve uygulamaların, çalışan adanmışlığını artırarak sürdürülebilirlik

çabalarını daha etkili bir şekilde yönlendirmelerine önemli katkılar sağladığını belirtmektedir. Bu kategoriler çerçevesinde, aşağıda sunulan çeşitli politika önerileri, sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmalarına destek sağlayabilir.

Şirketler, iletişim ve katılım stratejilerini güçlendirmek amacıyla iletişim eğitimleri düzenleyerek, çalışanların becerilerini artırabilir ve şirket içi iletişim platformlarını etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilir. Ayrıca, iş süreçleri üzerine yapılan anket sonuçları doğrultusunda sürekli iyileştirmeler yaparak, çalışan adanmışlığını artırabilir. Duygu analizi araçları kullanarak çalışanların memnuniyet seviyelerini belirleyebilir ve bu verilere göre duygusal sağlığı destekleyici faaliyetler gerçekleştirebilir. Dahası, açık forumlar, video konferanslar ve kurum içi ağ platformları gibi araçlarla çalışanlar arasındaki iletişimi destekleyerek işbirliğini artırmak da mümkündür.

Performans yönetimi süreçlerini güçlendirmek için şirketler, bire bir performans değerlendirme görüşmeleriyle çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirebilir. Özel atölye çalışmaları ve çevrimiçi eğitim programları gibi kişisel gelişim fırsatları sunarak çalışanların yeteneklerini etkili bir şekilde geliştirmeye odaklanabilir. Ayrıca, proje başarı ödülleri veya yılın en iyi performansı gibi çeşitli kategorilerde düzenlenen ödül törenleriyle çalışanların başarılarına değer verip, bu başarıları ödüllere taşıyarak çalışanların motivasyonlarını ve adanmışlıklarını artırabilir.

Şirketler, liderlik gelişimini teşvik etmek için düzenli liderlik geliştirme programlarını benimseyebilirler. Bu kapsamda, liderlik eğitimleri, mentorluk programları ve liderlik konferansları gibi etkinlikler aracılığıyla liderlerin becerilerini artırabilir ve liderlik rollerinde daha etkili olmalarını sağlayabilir. Aynı zamanda, kapsayıcı liderlik ilkeleri çerçevesinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı destekleyen uygulamaları güçlendirebilir. Ayrıca, şirketler, 360 derece geri bildirim araçlarıyla çalışanların yöneticilerinin gelişimi konusundaki görüşlerini düzenli olarak toplayabilir ve bu geri bildirimleri yöneticilerin gelişim planlarını oluşturmada kullanabilir.

Şirketler, çalışanların sağlık ve refahını desteklemek amacıyla da çeşitli politikalar geliştirebilir. Örneğin, işyerinde sağlıklı bir atmosfer oluşturmak amacıyla sağlıklı beslenme seçeneklerini teşvik edebilir, dinlenme alanları oluşturabilir ve çalışanlar için stres yönetimi seminerleri düzenleyebilir. Ayrıca, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını güçlendirmek için özel programlar ve çevrimiçi platformlar tasarlayabilir. Fiziksel aktivite destek programları, zihinsel sağlık atölyeleri ve çevrimiçi sağlık uygulamalarına kolay erişim sağlamaya yönelik uygulamalar geliştirebilir. Son olarak, şirketler, çalışanların ailelerini de içeren kapsamlı sağlık ve refah programları oluşturabilir ve bu programları şirket kültürüne entegre ederek uygulamalarını güçlendirebilir. Ailelere yönelik sağlık eğitimleri sunma ve ailelerin şirketin sağlık ve refah kaynaklarından

faydalanmasını sağlama gibi uygulamalar, bu politikaların bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Şirketler, iş ortamlarını daha çeşitli, eşit ve kapsayıcı hale getirmek amacıyla çeşitli politikalar da benimseyebilir. Çeşitliliği destekleyen bu politikalar, işyerinde kültürel farkındalığı artırmayı hedefler. Bu çerçevede, çeşitli etnik gruplara ve cinsiyetlere ait özel günleri kutlama, çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimleri düzenleme gibi etkinlikler aracılığıyla çalışanların bilinçlenmesi sağlanabilir. Ayrıca, yenilikçiliği teşvik etme politikaları ile şirketler, farklı yetenek ve becerilere sahip bireylerden oluşan projelere destek vererek takım içi çeşitliliği artırabilir ve işbirliği ortamını güçlendirebilir. Dahası, ayrımcılıkla mücadele politikası kapsamında resmi belgelerle yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, din ve cinsel yönelim gibi konularda ayrımcılığı yasaklayarak adil bir iş ortamı oluşturmaya katkı sağlayabilir.

Şirketler, sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetleri çerçevesinde, şirket gönüllülük günleri düzenleyerek çalışanların topluma katkıda bulunmalarını teşvik edebilir. Bu özel günlerde, çalışanlar çeşitli sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılım gösterirken, aynı zamanda bağış toplama kampanyalarına destek sağlayabilirler. Ayrıca, şirketler çevresel farkındalığı artırmak ve sürdürülebilirlik konusunda bilinç oluşturmak amacıyla düzenli olarak eğitim programları ve etkinlikler düzenleyebilirler. Örneğin, geri dönüşüm eğitimleri aracılığıyla çalışanlara çevresel etkiler hakkında bilgi verilebilir, sürdürülebilirlik seminerleri düzenlenerek bilinç düzeyi artırılabilir ve çevre dostu uygulamalara odaklanan çalıştaylar düzenleyerek çalışanların adanmışlığını teşvik edebilirler.

Bununla birlikte, adanmışlık konusundaki farklılıkları anlamak da kritik bir öneme sahiptir. Bir çalışanı etkileyen bir etken, başka bir çalışan için aynı anlamı taşımayabilir. Örneğin, bazı çalışanlar sosyal sorumluluk mesajlarından motive olabilirken, diğerleri doğayı koruma faaliyetlerini işle ilgili bir konu olarak görmeyebilir. Bu nedenle, çalışan adanmışlığını teşvik etmek için strateji geliştirme aşamasında “herkese uyan tek bir model” yaklaşımından kaçınılmalıdır. Bu stratejilerin yaş, cinsiyet, kişilik ve kültüre göre değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Glavas, 2012: 25).

5. Sonuç

Küresel sağlık şirketleri, sürdürülebilirlik hedeflerine olan bağlılıklarını sürekli olarak güçlendirmekte ve ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilirlik ilkelerine daha fazla vurgu yapmaktadır. İş dünyasında stratejik bir öncelik haline gelen sürdürülebilirlik faaliyetlerinin başarısı, entelektüel sermayenin etkin yönetimine dayanmaktadır. Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, yüksek düzeyde adanmışlığa sahip çalışanlarla mümkündür. Bu bağlamda, şirketlerin üst düzey yetenekleri çekme, elde tutma ve adanmışlıklarını artırma çabalarında yenilikçi yönetim uygulamaları kritik bir rol oynamaktadır. Bu

uygulamalar, özellikle sağlık sektöründe, dinamik yapı ve sürekli değişen ihtiyaçlara etkin bir şekilde uyum sağlamayı gerektirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, küresel sağlık sektöründeki şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinde çalışan adanmışlığının rolünü incelemektir. Bu çerçevede, Fortune (2023) Global 500 listesinde yer alan 28 sağlık şirketinin sürdürülebilirlik raporları ayrıntılı bir analize tabi tutulmuştur. İçerik analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada, şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini desteklemek üzere benimsedikleri çalışan adanmışlığı stratejileri ve uygulamaları belirlenmiş ve politika önerileri geliştirilmiştir. Sürdürülebilirlik raporları üzerinde yapılan analizler, küresel sağlık şirketlerinin çalışan adanmışlığını artırmak için benimsedikleri strateji ve uygulamaların 6 temel kategoride şekillendiğini ortaya koymaktadır. İletişim ve katılım, performans değerlendirme ve ödüllendirme, liderlik geliştirme, çalışan sağlığı ve refah, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, sosyal sorumluluk ve gönüllülük temel kategorilerinde geliştirilen bu strateji ve uygulamalar, şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını güçlendirmek amacıyla çalışan adanmışlığını artırmada benimsedikleri yöntemleri göstermektedir.

Bu çalışma, sağlık sektöründe faaliyet gösteren Fortune (2023) Global 500 şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarındaki çalışan adanmışlığına dair verileri sistematik olarak analiz etmekte ve uygulayıcılara çalışan adanmışlığını arttırmaya yönelik öneriler sunmaktadır. Çalışmanın, hem teorik hem de pratik açıdan önemli katkıları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma, şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetleri ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi belirleyerek, bu konudaki anlayışı geliştirmenin yanı sıra, sürdürülebilirlik yönetimi ile çalışan adanmışlığı konusundaki bilimsel tartışmalara önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir. İkinci olarak, küresel ölçekte lider sağlık şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarını kapsamlı bir şekilde incelediği için elde edilen çıkarımlar, çalışmanın evrensel bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik ve çalışan adanmışlığı konusunda dünya genelinde geçerli örnekler hakkında kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Üçüncü olarak, çalışma kapsamında sunulan politika önerileri, sağlık sektöründeki yöneticilerin çalışan adanmışlığı uygulamalarını şekillendirmelerine rehberlik edebilir. Bu bağlamda, çalışma, sürdürülebilirlik faaliyetlerine çalışan adanmışlığı stratejilerini entegre etmeyi amaçlayan sağlık yöneticileri için değerli bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Bununla birlikte, çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Çalışmada kullanılan örneklem yaklaşımı, sadece sağlık sektöründe faaliyet gösteren şirketleri temsil etmektedir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının kapsamlı bir şekilde analiz edilerek, karşılaştırmalı çalışmalar yapılması ileri çalışma önerisi olarak sunulabilir. Ayrıca, bu çalışma, tüm paydaşlar arasında sadece çalışanlara odaklanmıştır. Gelecekteki araştırmalar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve hissedarlar gibi diğer paydaşların sürdürülebilirlik konusundaki adanmışlıklarını incelemek için daha geniş bir

perspektif sunarak, şirketler ile bu paydaşlar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Kaynakça

Abbas, W., Wu, W. ve Amin, H. (2021). Fostering Innovative Behaviour: Does Work Engagement and Leader Humility Matter? *Middle East Journal of Management*, 8(6), 553-572.

Albrecht, S. L., Bocks, A., Dalton, J., Lorigan, A. ve Smith, A. (2022). Pro-Environmental Employee Engagement: The Influence of Pro-Environmental Organizational, Job and Personal Resources. *Sustainability*, 14(1), 1-18.

Ali Taha, V., Skerhakova, V., Abu Zaid, J. ve Kmec, M. (2020). Employee Engagement as a Driver of Health Care Quality: An Analytical Study of its Factors. *Quality-Access to Success*, 21(177), 152-156.

Andrew, J. ve Rogelberg, A. S. (2012). Workplace Meetings as a Venue for Promoting Employee Engagement. *Society for Industrial and Organizational Psychology Conference*, San Diego, CA.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. ve Noorderhaven, N. (2022). Inclusive Leadership and Employee Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139.

Batmomolin, A. M. D., Sadikin, M., Hadi, J. S., Gunawan, A. W. ve Sadana, S. M. S. (2022). Effect of Diversity Management on Organizational Trust, Employee Innovative Behavior, and Employee Engagement: Evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(2), 1-11.

Belyaeva, T. ve Kozieva, I. (2020). Employee Engagement in HR Analytical Systems. *Economic Annals-XXI*, 186(11-12), 94-102.

Burhan, Q.-A. ve Khan, M. A. (2023). Empowering Leadership Ripple Effect: Improving Employee Engagement, Performance and Knowledge Sharing through Relational Energy and Autonomy. *European Business Review*, <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2023-023>

Costa, A. ve Veloso, A. (2015). Employee Analytics through Sentiment Analysis. *Brazilian Symposium on Databases*, Petropolis, RJ, Brazil.

Deshpande, L. (2018). Employee Volunteerism in Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in India. *Journal of Social Work Education and Practice*, 3(3), 26-30.

Du, S., Bhattacharya, C. B. ve Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

Fortune (2023). Fortune Global 500. <https://fortune.com/ranking/global500/2023/search/?sector=Health+Care> (Erişim: 12.10.2023)

Glavas, A. (2012). Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work. *The Journal of Corporate Citizenship*, 46, 13-29.

Godkin, L. (2015). Mid-Management, Employee Engagement, and the Generation of Reliable Sustainable Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 15-28.

Gupta, A. ve Gomathi, S. (2022). Mediating Role of Employee Engagement on the Effect of Inclusion and Organizational Diversity on Turnover Intention: A Study on IT Professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1), 1-23.

Hashmi, G. (2018). Appreciative Mentoring as an Innovative Micro-Practice of Employee Engagement for Sustainability: A Luxury Hotel's Entrepreneurial Journey. Gardetti, M. ve Muthu, S. (Eds.) *Sustainable Luxury, Entrepreneurship, and Innovation. Environmental Footprints and Eco-Design of Products and Processes içinde* (ss. 31-55). Singapore: Springer.

Ho, B. C. Y., Mustamil, N. M. ve Jayasingam, S. (2021). Building a Conducive, Engaged, and Learning Working Environment through Sustainable and Impactful Organisational Culture. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 15(3), 280-304.

Hsieh, H. F. ve Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

Jiang, H. ve Shen, H. (2023). Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948-975.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Khoreva, V. ve Vaiman, V. (2015). Intent vs. Action: Talented Employees and Leadership Development. *Personnel Review*, 44(2), 200-216.

Kim, W., Khan, G. F., Wood, J. ve Mahmood, M. T. (2016). Employee Engagement for Sustainable Organizations: Keyword Analysis Using Social Network Analysis and Burst Detection Approach. *Sustainability*, 8(7), 1-11.

Kişi, N. (2023). Çalışan Adanmışlığı. Çakmak, A. F. ve Açıkgöz, B. (Eds.), *Çalışan Davranışlarına Yön Veren İş Tutumları içinde* (ss. 77-100), Ankara: Gazi Kitabevi.

Kumari, K. T. (2021). Effect of Career Determinants on Employee Engagement in the Indian IT Sector: Gender as a Moderator. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 12(4), 18-30.

Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R. ve Wiredu, T. J. N. (2023). Effect of Employee Recognition, Employee Engagement on their Productivity: The Role of Transformational Leadership Style at Ghana Health Service. *Current Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04708-9>

Marrelli, A. F. (2011). Employee Engagement and Performance Management in the Federal Sector. *Performance Improvement*, 50(5), 5-13.

Mishra, K., Boynton, L., ve Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Mone, E. M. ve London, M. (2018). *Employee Engagement through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*, 2nd ed., New York and London: Routledge.

Muddle, G. R. (2020). The Relationship between Leadership Style and Hospital Employee Engagement in Papua New Guinea. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 15(4), 42-55.

Nikolic, T. M., Peric, N. ve Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Quality-Access to Success*, 21(177), 3-8.

Nyagadza, B., Gwiza, A. ve Hove, P. K. (2022). Workplace Diversity, Equality and Inclusivity in Zimbabwean Labour Market. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1-13.

Othman, S. A. ve Mahmood, N. H. N. (2016). Leveraging Employee Engagement towards Individual Work Performance in Malaysia Manufacturing Industry. *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2016 içinde* (ss. 589-596). Albena, Bulgaria: SGEM.

Parent, J. D. ve Lovelace, K. J. (2018). Employee Engagement, Positive Organizational Culture and Individual Adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206-214.

Parry, E. ve Solidoro, A. (2013). Social Media as a Mechanism for Engagement? Bondarouk, T. ve Olivias-Lujan, M. R. (Eds.) *Social Media in Human Resources Management (Advanced Series in Management, Vol. 12)* içinde (ss. 121-141), Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Pekaar, K.A. ve Demerouti, E. (2023). Crafting for Sustainability: A Daily Diary Study and Self-Training Intervention on Proactive Employee Engagement in Sustainability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2255318>

Popli, S. ve Rizvi, I. A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.

Ramirez-Lozano, J., Penaflor-Guerra, R. ve Sanagustin-Fons, V. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), 1-18.

Rao, V. (2016). Innovation through Employee Engagement. *Asia Pacific Institute of Advanced Business and Social Studies*, 2(2), 337-345.

Robertson, I. T. ve Cooper, C. L. (2010). Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.

Roşca, P. C., Badulescu, A. ve Bac, D. P. (2018). Employee engagement: A Cornerstone for Building a Culture of Sustainability. *Proceedings of the International Management Conference, Bucharest* içinde (ss. 631-643). Bucharest, Romania: Faculty of Management, Academy of Economic Studies.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. ve Williams, C. A. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.

Sadilla, V. ve Wahyuningtyas, R. (2023). The Effect of Reward and Recognition on Employee Engagement (Case Study at Pt. X Part Directorate H). *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 10(8), 19-32.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Saratun, M. (2016). Performance Management to Enhance Employee Engagement for Corporate Sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84-102.

Semwal, A. ve Dasgupta, A. R. (2022). A Study of the Factors Impacting Employee Engagement and Productivity. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(4), 2774-2790.

Shuck, B., Alagaraja, M., Rose, K., Owen, J., Osam, K. ve Bergman, M. (2017). The Health-Related Upside of Employee Engagement: Exploratory Evidence and Implications for Theory and Practice. *Performance Improvement Quarterly*, 30(3), 165-178.

Singh, A. P. ve Dangmei, J. (2016). Employee Engagement: An Inevitable Factor to Organizational Success in the Contemporary Business. *Indian Journal of Applied Research*, 6(6), 89-90.

Southgate, G., Aderibigbe, J. K., Balogun, T. V. ve Mahembe, B. (2023). Leadership Styles as Predictors of Employee Engagement at a Selected Tertiary Institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-10.

Stephanie ve Gustomob, A., (2015). Proposal to Improve Employee Engagement in PT Maju Sentosa by AON Hewitt Model and Mercer Model. *6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business, Procedia - Social and Behavioral Sciences* içinde (ss. 363-370). Bali, Indonesia.

Swarnalatha, D. C. ve Prasanna, T. S. (2013). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(1), 1-6.

Szabo, A. ve Kajos, A. (2023). Which Factors can be Used to Persuade Managers to Start Workplace Physical Activity Programmes and What Motivates Employees to Participate? A Hungarian Study on Goals, Effects and Motivations. *Sport, Business and Management*, <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2023-0061>

Tannady, H., Tannady, H., Ismuhadjar ve Zami, A. (2019). The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Job Performance of Healthcare Industry in Province of Jakarta, Indonesia. *Quality-Access to Success*, 20(169), 18-22.

The Australian Charities Fund ve Centre for Social Impact (2013). Engagement-Recognising the value of workplace giving. <https://workplacegivingaustralia.org.au/app/uploads/2013/05/130624-ACFCSI-Research-Report.pdf> (Erişim: 20.01.2024).

Tokdemir, G. (2022). Software Professionals during the Covid-19 Pandemic in Turkey: Factors Affecting their Mental Well-Being and Work Engagement in the Home-Based Work Setting. *Journal of Systems and Software*, 188, 1-15.

UN (2023). Goal 3: Ensure Healthy Lives and Promote Well-Being for all at all Ages. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/health/> (Erişim: 13.01.2024)

UNDP (2023). People for 2030: Phase 2 Progress Report. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-12/Pf2030-Progress-Report_Oct-23.pdf (Erişim: 19.01.2024)

Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M. ve Ndlovu, N. (2023). The Effect of Inclusive Leadership on Employee Engagement, Mediated by Psychological Safety in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819-834.

Vila-Vazquez, G., Castro-Casal, C., Alvarez-Perez, D. ve Del Rio-Araujo, L. (2018). Promoting the Sustainability of Organizations: Contribution of Transformational Leadership to Job Engagement. *Sustainability*, 10(11), 1-17.

Werner, H., Karel, S. ve Jan, V. (2011). Evaluating the Difference in Employee Engagement before and after Business and Cultural Transformation Interventions. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8804-8820.

WTO (2016). Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf?sequence=1> (Erişim: 13.01.2024)

Zhou, Z. C., Luo, B. N. ve Tang, T. L. P. (2018). Corporate Social Responsibility Excites Exponential Positive Employee Engagement: The Matthew Effect in CSR and Sustainable Policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 339-354.

Ek 1: 2023 Fortune Global 500'deki Sağlık Şirketleri

Sıra	Şirket adı	Ülke	Faaliyet alanı	Gelir (milyon \$)	Çalışan sayısı
10	UnitedHealth Group	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Sigorta ve yönetilen sağlık	\$324,162	400,000
11	CVS Health	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Eczane ve diğer hizmetler	\$322,467	259,500
18	McKesson	A.B.D.	Toptancılar: Sağlık Hizmetleri	\$276,711	48,000
24	Cencora	A.B.D.	Toptancılar: Sağlık Hizmetleri	\$238,587	41,500
34	Cardinal Health	A.B.D.	Toptancılar: Sağlık Hizmetleri	\$181,364	46,035
35	Cigna	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Eczane ve diğer hizmetler	\$180,516	70,231
51	Elevance Health	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Sigorta ve yönetilen sağlık	\$156,595	102,300
60	Centene	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Sigorta ve yönetilen sağlık	\$144,547	74,300
102	Pfizer	A.B.D.	İlaçlar	\$100,330	83,000
112	Johnson & Johnson	A.B.D.	İlaçlar	\$94,943	152,700
116	Humana	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Sigorta ve yönetilen sağlık	\$92,870	67,100
226	HCA Healthcare	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Tıbbi tesisler	\$60,233	250,500
231	Merck	A.B.D.	İlaçlar	\$59,283	68,000
240	AbbVie	A.B.D.	İlaçlar	\$58,054	50,000
265	Bayer	Almanya	İlaçlar	\$53,365	101,369
271	Novartis	İsviçre	İlaçlar	\$51,828	101,703
299	Sanofi	Fransa	İlaçlar	\$47,738	91,573
312	Bristol-Myers Squibb	A.B.D.	İlaçlar	\$46,159	34,300
328	Thermo Fisher Scientific	A.B.D.	Tıbbi Ürünler ve Ekipmanlar	\$44,915	130,000
331	AstraZeneca	Birleşik Krallık	İlaçlar	\$44,351	83,500
338	Abbott Laboratories	A.B.D.	Tıbbi Ürünler ve Ekipmanlar	\$43,653	115,000
343	GSK	Birleşik Krallık	İlaçlar	\$43,035	69,400
346	Fresenius	Almanya	Sağlık hizmetleri: Tıbbi tesisler	\$42,954	282,024
388	Phoenix Pharma	Almanya	Toptancılar: Sağlık Hizmetleri	\$38,045	35,178
438	Shanghai Pharmaceuticals Holding	Çin	Toptancılar: Sağlık Hizmetleri	\$34,486	47,877
475	Molina Healthcare	A.B.D.	Sağlık hizmetleri: Sigorta ve yönetilen sağlık	\$31,974	15,000
482	Medtronic	İrlanda	Tıbbi Ürünler ve Ekipmanlar	\$31,686	95,000
489	Danaher	A.B.D.	Tıbbi Ürünler ve Ekipmanlar	\$31,471	80,000

Kaynak: (Fortune, 2023)

Ek 2: Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporları

Şirket adı	Rapor adı	Erişim adresi
UnitedHealth Group	Our Mission in Action: 2022 Sustainability Report	https://sustainability.uhg.com/content/dam/sustainability-report/2022/pdf/2022-sustainability-report.pdf
CVS Health	2022 Environmental, Social and Governance Report	https://www.cvshealth.com/content/dam/enterprise/cvs-enterprise/pdfs/2022/2022-ESGReport.pdf
McKesson	2022-23 Impact Report	https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NYSE_MCK_2022.pdf
Cencora	2022 Environmental, social, and governance summary report	https://www.cencora.com/-/media/assets/corporate/global/dei/ab-fy22-esg-summary-report.pdf
Cardinal Health	2022 ESG Report: Improving lives every day	https://www.cardinalhealth.com/content/dam/corp/web/documents/Report/cardinal-health-fy22-ESG-report.pdf
Cigna	2022 Environmental, Social, and Governance Report	https://www.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/2022-esg-report.pdf
Elevance Health	Strategy and ESG Update.	https://s201.q4cdn.com/332696633/files/doc_presentations/2022/Elevance-Strategy-and-ESG-Update-2022-final.pdf
Centene	2022 Environmental, Social, Health, and Governance Report to the Community	https://www.centene.com/content/dam/centenedotcom/investor_docs/Centene_2022_ESHG_Report.pdf
Pfizer	Environmental, Social & Governance Report	https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2022/files/Pfizer_ESG_Report.pdf
Johnson & Johnson	2022 Health for Humanity Report	https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NYSE_JNJ_2022.pdf
Humana	Annual and Sustainability Report 2022	https://www.humanagroup.com/contentassets/68a721827bd545debfe8e69484632dc/1960869.pdf
HCA Healthcare	2022 Annual Report to Shareholders	https://s23.q4cdn.com/949900249/files/doc_financials/2022/ar/274375-HCA-Healthcare-Annual-Report.pdf
Merck	Sustainability Report 2022	https://www.merckgroup.com/en/sustainability-report/2022/assets/downloads/entire-merck-sr22.pdf
AbbVie	2022 ESG Action Report	https://www.abbvie.com/content/dam/abbvie-com2/pdfs/abbvie-esg-action-report.pdf
Bayer	Sustainability Report 2022	https://www.bayer.com/sites/default/files/2023-02/Bayer-Sustainability-Report-2022.pdf
Novartis	Novartis in Society Integrated Report 2022	https://www.novartis.com/sites/novartiscom/files/novartis-integrated-report-2022.pdf
Sanofi	Our Integrated Annual Report 2022	https://www.sanofi.com/assets/dotcom/content-app/publications/integrated-report/SANOFI-Integrated-Annual-Report-2022-EN.pdf
Bristol-Myers Squibb	2022 Environmental, Social and Governance Report	https://www.bms.com/assets/bms/us/en-us/pdf/bmy-2022-esg-report.pdf
Thermo Fisher Scientific	Building a Brighter Future: 2022 Corporate Social Responsibility Report	https://corporate.thermofisher.com/content/dam/tfcorsite/documents/corporate-social-responsibility/2022%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report.pdf
AstraZeneca	Sustainability Report 2022	https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/Sustainability/2023/pdf/Sustainability_Report_2022.pdf
Abbott Laboratories	Global Sustainability Report 2022	https://dam.abbott.com/en-us/documents/pdfs/abbott-citizenship/Abbott-2022-Global-Sustainability-Report-June-2023.pdf
GSK	ESG Performance Report 2022	https://www.gsk.com/media/9962/esg-performance-report-2022.pdf
Fresenius	Annual Report 2022	https://annualreport.fresenius.com/wp-content/uploads/sites/10/2023/03/Fresenius_Annual_Report_2022.pdf
Phoenix Pharma	Sustainability Report 2022/23	https://www.phoenixgroup.eu/fileadmin/media/Publications/annual_report/2023/Sustainability_Report_2022-2023_v2.pdf
Shanghai Pharmaceuticals Holding	2022 Sustainable Development Report & Environmental, Social and Governance Report	https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2023/0427/2023042702590.pdf
Molina Healthcare	Environmental, Social, and Governance Report	https://investors.molinahealthcare.com/static-files/0a91ce04-da45-47b3-add2-9cad6ba25a5e
Medtronic	2022 Integrated Performance Report	https://www.medtronic.com/us-en/our-impact/sustainability-report.html
Danaher	Sustainability Report 2022	https://filecache.investorroom.com/mr5ir_danaher/754/Danaher%202022%20Sustainability%20Report.pdf