

Çalışan Bağlılığı Teknik Makalesi

Yöneticilerin Konusu: Bağlılıkta İlişki-Merkezli Bir Yaklaşım

Bağlılıkta İlişki-Merkezli Yaklaşım

Müşteriler ve kar etmek için yoğun bir mücadele içindedir, çalışanların bağlılık duyması her şeyi değiştirebilir. Hem duygusal hem de entelektüel olarak bağlı çalışanlar üstün performans sunar, olağanüstü müşteri deneyimleri yaratmaya yardımcı olur ve olumlu bir işyeri kültürüne katkıda bulunur. İşverenlerini maaşlarında küçük bir artış için bırakmaya daha az isteklidirler ve bu nedenle ciro ile ilişkili maliyetleri düşürerek doğrudan kazancı artırır. Bu faydaların kanıtları ortaya çıkmaya devam ediyor: Bağlılık, izlemeye değer stratejik bir amaçtır.

Bu konuya odaklanma ve geliştirme çabaları yoğun olmasına rağmen, bağlılık puanları göreceli olarak, nispeten düşük kalmıştır. 2018 Dale Carnegie çalışan bağlılığı araştırması, ABD çalışanlarının yaklaşık %30'unun *Tamamen Bağlı*, diğer %51'inin *Kısmen Bağlı* ve kalan %19'unun son yıllarda esasen *Bağlılık Duymadığını* göstermektedir.

Araştırma, bağlılığın karmaşıklığını ve zorluklarını incelemeye devam ediyor ancak sonuçlar birçok iş liderinin bunalmasına neden olmaktadır. Tipik bir organizasyon, nesiller, şahsiyetler, geçmişler, inançlar, tarzlar, tercihler ve özelemlerin farklı bir mozaikidir; Bu farklılıklar arasında yankı bulacak kapsamlı bağlılık stratejileri oluşturmak, pahalı, pratik olmayan ve gerçekleştirilmesi zor olabilecek önemli bir girişimdir. Birçok kuruluş için daha akıllı bir strateji vardır.

Doğrudan Yöneticinin Değeri

Şimdiye kadar ki en iyi patronunuzu hayal edin. İşiniz hakkında size nasıl hissettirdi? Kendinizi değerli, yetkin ve takdir edilmiş hissettiren ne yaptı? Bu lider için çalışırken ne kadar profesyonelce öğrendiniz ve geliştiniz? Tabii ki, liderlerin ekiplerini motive etmeleri ve enerjilendirilmesinde çok önemli bir rol oynaması bilinen bir gerçektir. Ancak, bir çalışanın en yakın yöneticisi, seviyesine bakılmaksızın, bağlılığı artırmada genellikle çok önemlidir ve çoğu zaman yeterince kullanılmayan bir kaynaktır.

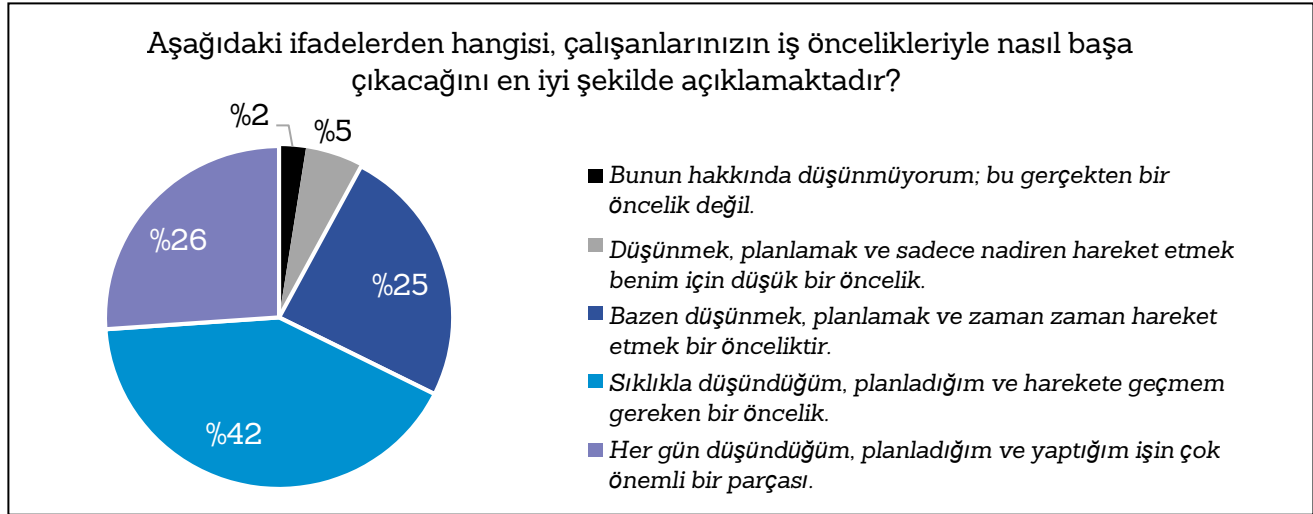
Bir çalışanın yakın yöneticisi bir dizi hayatı rol oynar ve çoğu şirkette, bilgi akışı için hala birincil kanal görevi görür. Yukarıdan aşağıya, şirketin lideri hedefleri ve amaçlarını açıklar ancak çalışanlar ne anlama geldiklerini ve nasıl etkilenebileceklerini ifade etmek için yöneticilerini takibe devam ederler. Sonuç olarak, en yakın yönetici endişeleri dinler ve yanıtlar, çalışanların seslerinin duyulmasını sağlar ve geribildirimleri üst yönetime iletir. Çalışanlar, işle ilgili

kaynakları sağlamak, engelleri kaldırmak ve becerilerini, iletişim ağlarını ve kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için ilk önce yöneticilerine dönerler. Tüm bu görevler ve diğerleri sayesinde, Yöneticiler birşeyler yapar ve söyler daha önemlisi, çalışanların işleri, organizasyon ve hatta kendileriyle ilgili tutumlarını derinden etkiler.

Çoğu zaman, bireysel bir çalışan ve onun yöneticisi ile olan ilişkisinin kalitesi, bağlılığın en büyük aracı olabilir.

Bireysel bir çalışan ve onun en yakın yöneticisiyle olan ilişkisinin niteliği, en büyük bağlılık faktörü olabilir. Aynı zamanda, bir yöneticinin hergün yaşadığı yoğun programında, başka öncelikler ilk sırada olduğunda sık sık kısa süren ilişkiler gelişebilir.

¹Dale Carnegie Employee Engagement Research 2016-2018



Üstteki tablo, 500 ABD liderinin çalışanların iş önceliklerini nasıl karşıladıklarını sorduklarında aldıkları yanıtları yansıtıyor. Hangisi sizin için uygun olduğunu açıklar? Niçin?

Basitçe söylemek gerekirse, şirketlerin çoğunluğu bağlılığın bir öncelik olduğunu söylerken, çoğu, hak ettiği özeni göstermeleri için her düzeyde liderliklerini mümkün kılan ve teşvik eden bir ortam yaratamamıştır.

İyi haber, tutarlı bir çabanın karşılığını vermesidir: Yöneticinin aktif olarak çalıştığı ve %51'inin tamamen bağlılık duyduğu konusunda hem fikir olan çalışanlar. Araştırmamız ayrıca, çalışanlarını kişisel olarak bağlı kılma taahhüdünde bulunan liderlerin, bağlılık duyan bir ekibe sahip olmaktan yararlandıklarını göstermektedir:

- Ankete katılan liderlerin %93'ü, tamamen bağlılık duyan çalışanların, diğer çalışanlardan daha iyi sonuçlar verdiğini kabul ediyor.
- % 86'sı tamamen bağlılık oluştuğunda işlerinin daha kolay olduğunu kabul ediyor.
- % 75'i, tamamen bağlılık olduğunda işlerinin daha az stresli olduğunu kabul ediyor.

Pragmatik Bağlılık

Her organizasyon ve kültür benzersizdir, ancak Dale Carnegie'deki deneyimimiz, etkileşime yol açan güçlü, başarılı profesyonel ilişkiler kurmaya katkıda bulunan üç temel liderlik kabiliyeti önermektedir. Her biri, bir lider adına planlı ve bilinçli olarak çaba harcar ve bunları günlük işlere ve tipik iş günlerini oluşturan tartışmalara entegre etme taahhüdüne sahiptir.

İlk önce ilişki merkezli bir lider olun. Bu zihin seti, bağlılık yaratmanın kalbinde yer almaktadır. Çalışanların değerli, kendinden emin, güçlenmiş ve bağlı hissetmelerini sağlamak için bir lider gerçekten ilgili, özenli ve endişeyi giderecek şekilde davranmalıdır. İşte ilişki merkezli liderlik için gerekli olduğu kanıtlanmış altı uygulama.

- *Büyüme ve gelişme fırsatları sağlayın* - Hedeflerinizi kuruluşunuzun veya bölümünüzün hedefleriyle dengeleyin ve aktif destek ve teşvik sağlayın.
- *Mentor ve koçluk* - Olumlu ve uygun davranışı modelleyin ve zamanında koçluk ve mentorluk için hazır olun.
- *Çalışanların ağ kurmasına yardımcı olun* - Tanıtımlar yapın, tanınmak için fırsatlar yaratın, başkalarıyla ortak olmalarını sağlayın ve iş bağlantıları için fırsatları yakalayın.

² Dale Carnegie Employee Engagement Research 2018

- *Engelleri kaldırın ve kaynakları sağlayın* - Kararlaştırılan kariyer hedeflerini destekleyin, engelleri ortadan kaldırın ve başarılı olmalarını sağlayın.
- *Yüksek performansa karşı sorumluluk gösterin* - Yüksek beklentileri iletin ve beklentilerin ötesine geçen çabaları ölçüp ödüllendirin.
- *İlgilendiğinizi gösterin* - Çalışanlarla gerçekten ilgilenen insanlar olun ve onların sağlığına ve iyiliğine değer verin.

İkincisi, her takım üyesi ile periyodik bağlılık görüşmeleri yapın. Onlara odaklanın, ancak resmi olmayan görüşmelerin amacı, özlemleri, tercihleri, yetenekleri ve kaygıları da dahil olmak üzere her çalışanı daha iyi tanımadır. Çalışanların çoğu, yöneticilerinin, bir kişi olarak kendisiyle ilgilendiğini ve iş dışındaki hayatıyla ilgilendiğini bilmek istemektedir. Kariyer hedefleri değişkendir ve her kişinin motivasyonları farklıdır. Bekar bir ebeveyn istikrar ve iş güvenliğine değer verebilirken, iddialı yeni bir üniversite mezunu büyümek için yeni deneyimlere ve fırsatlara odaklanabilir. Deneyimli liderler her çalışanı bu farklılıklara karşılık gelecek ve saygı duyan bir şekilde yönetir.

İyi dinleme becerileriyle birlikte, liderlerin anlamlı bir etkileşim görüşmesi başlatmasına yardımcı olabilecek bazı sorular:

1. Kendinizi yaparken iyi hissettiğiniz şeyler nelerdir?
2. Kişisel ve profesyonel olarak neye tutkunuz var?
3. Performansınızı etkileyen mevcut zorluklar neler olabilir?
4. Hangi başarılar sizi en çok gururlandırır?
5. İşinizden daha fazla memnuniyet duymak için hangi fırsatları görüyorsunuz?
6. Sizi motive eden nedir ve nasıl ödüllendirilmeyi seviyorsunuz?

Üçüncüsü, kendine güveni arttırmak ve bir bireyin işindeki gelişimini teşvik etmek için takdir etmeyi kişiselleştirin. Çalışanlar, kendi amirlerinden aldıkları geri bildirimler ile büyük ölçüde kuruluş için kendi değerlerini algırlar. İçten takdir göstermek, her liderin beceri setinin ve günlük bağlılık taahhüdünün bir parçası olmalıdır. Herkes değerli olmayı ve takdir edilmeyi ister; Sık, kişiselleştirilmiş ve anlamlı bir takdir çalışan bağlılığının merkezindedir. Liderler, takdir etmeyi etkili bir şekilde iletmeyi öğrenmeli ve uygulamalıdır.

Çalışanlara, değerli becerilere sahip insanlar yerine, becerikli kişiler olarak davranın.

Bu dört unsurun dahil edilmesi, övgüyü daha anlamlı hale getirmeye yardımcı olabilir:

- *Övgü*: Gerçekçi olun. Övgü, gözlemlenen davranışlara, değerlere, başarılarla, yeteneklere, niteliklere, öz niteliklere vb. dayanmalıdır.
- *Örnek*: Övgülerinize özel bir örnek verin.
- *Bağlam*: Bu davranış veya kalitenin size, takıma, organizasyona, projeye veya müşteriye nasıl yardımcı olduğunu açıklayın.
- *Güçlendirme*: Çalışanın gelecekteki davranışlarını veya kalitesini nasıl daha fazla yükseltebileceğine dair nihai bir olumlu beyan ve / veya öneri ile tamamlayın.

Özet

Liderlerin sorumlu olduğu bağlılığın itici güçleri, güven inşa eden, psikolojik olarak güvenli çalışma ortamları yaratan, saygı gösteren ve içtenlikle takdir bildiren kişilerarası becerilere dayanmaktadır. Bu beceriler çoğu zaman doğal bir şekilde gelmez ve çok iyi niyetli liderler bile, çalışanlarının bağlılığını sağlamak için günlük fırsatları kaçıırır, bu da örgütsel destek, kendine güven, bilgi ya da becerilerin iyi yapılma imkanını yok eder. Kanıtlanmış insan ilişkileri ilkeleri konusunda alınacak eğitim, ister resmi ister gayri resmi olsun, liderlerin bağlılığı sağlama ve sürdürmedeki rollerini etkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilir, çalışanlara, liderlerin kendilerine ve çalıştıkları kuruluşlara faydalar sağlar.