

Rehber

## Çalışan Bağlılığı: Her Şeyi Ortaya Koyma Zamanı Bağlılığı Liderler İçin Günlük Bir Öncelik Haline Getirmek

## Çalışan Bağlılığında Her Şeyi Ortaya Koyma Zamanı

Günümüzde, çalışan bağlılığının bir öncelik olmadığını söyleyen bir yönetici bulmak nadirdir. Ancak, on yıldan uzun süren çalışmalara rağmen, çoğu uzun dönemli araştırmalar son yıllarda ortalama çalışan bağlılık düzeyinin esas olarak değişmediğini göstermektedir. Bununla birlikte, çalışan bağlılığı arayışını sürdürmek için iş gerekçesi daha da güçlenmiştir ve önemli çalışan bağlılığı (ÇB) kazanımları elde eden kuruluşların üstün performansını ve kazançlarını<sup>1</sup> gösteren güvenilir veriler ortaya çıkmıştır. Bağlı çalışanlar rekabetçi bir avantajdır ve alt çizgideki etki artık tartışılmazdır.

### Bizi gerçek bir ilerleme kaydetmekten alıkoyan şey nedir?

Her şeyden önce, bağlılık karmaşıktır. Bir zamanlar ÇB'nin bireysel faktörlerini tanımlamaya odaklanan araştırma, şimdi tüm çalışan deneyimlerinin bağlılık konusunda bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Ve bu tamamen doğru olsa da, kaynakları nereye adayacağına karar vermeye çalışan şirketler için de bunaltıcı olabilir.

İkincisi, çalışan bağlılığı artık yeni bir şey olmadığından, neredeyse herkes ona kendi ilgili deneyimleriyle yaklaşır. Bilinçli olarak olsun ya da olmasın, bu deneyimler bağlılık hakkındaki aksiyonlarını yönlendirecek olan inançlarını şekillendirir. Pek çok kişi, bağlı çalışanların gücünü gördü; diğerleri ise hayal kırıklığına uğradılar. Üst düzey kıdemli liderlerle yakın zamanda yapılan bir çalışmada, Dale Carnegie, % 70'in ÇB'nin finansal performans üzerinde güçlü bir etkisi olduğuna inandığını, yani 10 kişiden geriye kalan 3'ünün bu bağlantının gücünü sorguladıklarını ortaya çıkarmıştır.<sup>1</sup> Kuruluşlarında daha düşük seviyelerdeki liderlerle yapılan ayrı bir araştırmada, % 22, kuruluşlarının çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışırken çok fazla zaman ve para harcadıklarını, % 26'sı ise çalışan bağlılığını sağlama çabasının dikkati gerçek bir iş yapmaktan uzaklaştırdığını söyleyerek, ileriki girişimleri benimsemesi ihtimal dışı olan hayal kırıklığına uğramış bir grup lideri ortaya çıkardı.

Son olarak, çok fazla kurum, çalışanlarının bağlılığını sağlama fikrini sadece sözde gerçekleştiriyor. Deloitte, şirket liderlerinin % 85'inin ÇB'nin önemli bir stratejik öncelik olduğunu söylediğini söylerken, Dale Carnegie'nin araştırması, ön cephedeki çalışanların ve yöneticilerin sadece % 31'inin, kuruluşlarının çalışan bağlılığını gerçekten yüksek bir öncelik yaptığına katıldıklarını belirttiler.

### Şirketler bağlılık gidişatını nasıl değiştirebilir?

Bu noktada, dürüst iç gözlem, açık diyalog ve odaklanmış aksiyon gerekir.

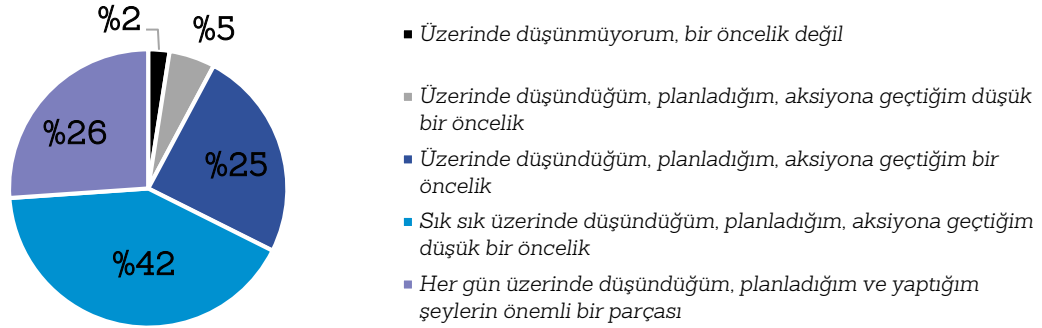
Ekim 2017'de Dale Carnegie, çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik sürekli çabalara yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla yarısı lider ve yarısı bireysel katkı sağlayan (doğrudan rapor verenleri olmayan) 1.000 ABD çalışanı ile çevrimiçi bir anket gerçekleştirdi. Çalışmanın incelediği önemli sorulardan üçü şunlardı:

- ÇB liderlerin günlük önceliklerine nasıl uymaktadır?
- ÇB'yi liderler için günlük bir alışkanlık haline getirmek ÇB'yi nasıl etkiler?
- Liderleri, ÇB'yi günlük çalışmalarında öncelik yapmaları için etkileyen şeyler nelerdir?

*Araştırmaya katılan liderlerin sadece %26'sı çalışan bağlılığının her gün düşündükleri, planladıkları ve yaptıkları şeylerin önemli bir parçası olduğunu söylüyor.*

<sup>1</sup> "Tutum ve Aksiyonları Dönüştürmek: Üst Düzey Liderler Nasıl Başarılı İşyeri Kültürleri Yaratırlar" Dale Carnegie Eğitim, Ekim. 2017.

Aşağıdaki ifadelerden hangisi, çalışan bağlılığını sağlamanın iş önceliklerinizle nasıl uyum sağladığını en iyi şekilde tanımlar?



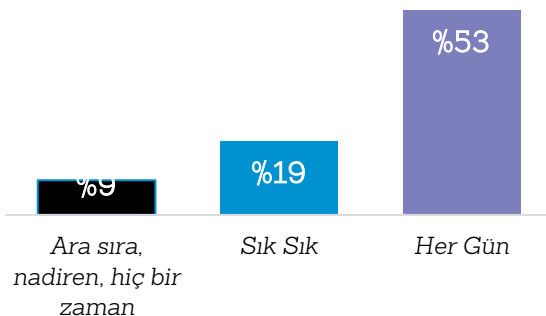
Ankete katılan liderlerin sadece %26'sı, ÇB'nin her gün düşündükleri, planladıkları ve yaptıkları şeylerin çok önemli bir parçası olduğunu söylemektedir. Bir diğer %42'si de üzerinde sıklıkla çalıştıklarını ve geri kalanlarsa bu konuda ara sıra, nadiren ya da hiç çalışmadıklarını söylüyorlar.

ÇB'yi günlük hayat alışkanlığı yapan yöneticiler ile bu konuda daha az sıklıkla çalışan meslektaşları karşılaştırıldığında, ilk dikkate değer bulgulardan birisi sonuçlar arasındaki fark ile ilgilidir.

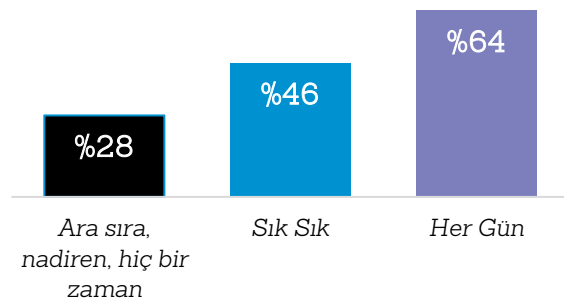
Çalışan bağlılığını sağlamayı her gün düşündüğünü ve planladığını söyleyen süpervizörlerin, çalışanlarının bu "görev sınırının ötesine geçmek" anlamına gelse dahi, işin tamamlanması için, gereken her şeyi her zaman yapmaya istekli olduklarını söyleme olasılıkları diğerlerinin hepsinden 3,5 kat daha fazladır. (%53'e karşılık %14). Bu konu üzerinde sıklıkla çalışanlar ile karşılaştırıldığında bile, ÇB'yi her gün ön planda tutanlar 2,5 kattan fazla bir avantaj elde etmektedir (%53'e karşılık %19).

Çalışan bağlılığına günlük bir öncelik vermeyi ilke edinmiş olanlar, aynı zamanda diğerlerine göre çok daha düşük bir personel değişim oranı ile, kurumlarındaki diğer gruplara oranla özel bir avantaj elde ediyor gibi görünmektedir ve yaklaşık üçte ikisi (%64) kendi takımlarını "diğerlerinden çok daha iyi" olarak rapor etmektedir. Yine, çalışan bağlılığı konusunda sık sık ancak günlük olmamak üzere çalışan liderler bile bu avantajın çoğundan vazgeçiyorlar: sadece %46'sı ortalama orandan "çok daha iyi" olduklarını bildirmiştir.

Takımlarının İş Tamamlamak için Görev Sınırlarının Ötesine Geçmeye Gönüllü Olduklarını Söyleyen Liderlerin Yüzdesi



ÇB'nin Yöneticinin İş Önceliklerine Nasıl Uyduğu Açısından Ekip Elde Tutma Oranlarının Ortalamadan "Çok Daha İyi" Olduğunu Söyleyenlerin Yüzdesi



Bu tür veriler, ÇB'yi diğerlerinin arasında bir öncelik olarak gören liderler ile ÇB'yi diğer önceliklerin başarılması da dahil olmak üzere sonuçlara ulaşacakları ana yol olarak görenler arasındaki zihniyetlerde önemli bir fark olduğunu göstermektedir. Bunu dikkate alarak, *bir yöneticinin ÇB'yi günlük bir öncelik haline getirip getirmediğine* ilişkin çeşitli faktörlerin bu kritik bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırdık. Beklendiği gibi, kurumlarının ÇB'ye en yüksek önceliği verdiğini, çalışanların bağlılığını sağlamakta onlara destek verdiğini ve onların lider olarak bağlılığını sağladığını hisseden süpervizörlerin, ÇB üzerinde çalışmayı günlük bir alışkanlık haline getirmeleri çok daha olasıdır. Ve, herhangi bir davranışta olduğu gibi, bunu gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak da başarı için gereklidir. Birçok kurum denemektedir: Ankete katılanların % 46'sı, şirketlerin bütün bunları yaptığını en azından bir nebze kabul ettiklerini belirttiler. Şaşırtıcı olan, pek çok liderin kuruluşlarının bu alanlardan bir veya daha fazlasında başarısız olduğunu ve bu başarısızlıkların ciddi etkileri olabileceğini bildirmesi oldu:

Çalışan bağlılığını diğer stratejik önceliklerle aynı şekilde ele almak. Katılımcılardan sadece yaklaşık beşte biri (% 22), kuruluşlarının ÇB'yi en üst düzeyde öncelikleri haline getirdiğini, çalışan bağlılığı çabalarını desteklediklerini ve onların lider olarak bağlılığını sağlamak için çalıştıklarını konusuna tamamen katıldıklarını, geri kalan % 30 oranında katılımcı da buna bir ölçüde katıldıklarını kabul etmektedir. Yüzde yirmi, kurumlarının, bağlılık kültürünün bu üç unsurundan bir veya daha fazlasında başarılı olduğuna katılmadılar.

1. Liderlerin üçte birinden (% 31) azı, şirketlerinin ÇB'yi bir öncelik haline getirdiğine katıldığını belirtirken, yüzde on altısı biraz katıldığını ya da hiç bir şekilde katılmadıklarını belirtti.
2. Kurumlar, liderlerin çalışan bağlılığını sağlama çabalarını destekleme konusunda % 41'i kesinlikle katılıyorum ve sadece % 8'i biraz katılıyorum ya da güçlü bir şekilde katılmıyorum ile daha yüksek bir performans gösterdiler.
3. Neredeyse her liderin de bir çalışanı vardır ve çalışmalar, çalışanların bağlılıklarının kurumdaki pozisyonları ile aynı düzeyde ilerlediğini gösterirken<sup>3</sup>, bunun garanti olmadığını da açıkça göstermiştir. Liderlerin sadece yaklaşık üçte biri (% 34), şirketlerinin kendilerinin lider olarak bağlılıklarını sağlamak için çalıştıklarını kesin olarak kabul etmiştir. Yüzde on beşi, bazı kuruluşların liderlerinin bağlılığı için çaba göstermeye gerek duymadıklarını veya "liderlere zaten bunun için para ödüyoruz" tarzında yanlış yönlendirilmiş bir zihniyete sahip olduklarını öne sürerek buna katılmadılar.

Pratik bilgi ve beceri sağlamak. Bağlılık bir süredir ön planda ve merkez olsa da, hala neyin nasıl yapılacağına temel bilgisinden yoksun liderler var. Katılımcıların sadece % 28'i, çalışanların bağlılığını sağlamak için ne yapmaları gerektiğine ve şirketlerinin etkin eğitim sağladığına kesinlikle katıldıklarını belirttiler. Spektrumun diğer ucunda, tam olarak % 20, ya kendi kurumlarının çalışanların bağlılığını sağlamak için etkin eğitim sağladığına katılmadıklarını ya da ne yapacaklarını tam olarak bilmediklerini dile getirmişlerdir.

*Kuruluşlarının bu alanlardan herhangi birinde veya daha fazlasında başarısız olduğunu belirten yöneticilerin, bağlılığı günlük bir öncelik haline getirme olasılıkları oldukça düşüktür.*

- Tüm katılımcıların yarısı (% 50) çalışanların etkin bir şekilde bağlılığını sağlamak için neler yapılacağını bildiğine katılıyorken; sadece% 2'si bilmediklerini kabul etti.
- Sadece% 36, çalıştıkları kurumun kendilerine rapor veren çalışanların bağlılığına yardımcı olacak etkin bir eğitim sağladığına tamamen katıldıklarını ve% 19'u etkin eğitim almadıklarını söyledi.

Bunlardan herhangi birinde başarısızlığın etkisi ciddidir. Bu alanların tümünde kurumları en azından ortalama bir başarıya sahip olan liderlerin% 42'si, ÇB'yi günlük bir öncelik haline getirdiklerini rapor ederken, bu unsurlardan herhangi birinin veya daha fazlasının eksik olduğunu söyleyen liderler için ÇB'ye günlük olarak öncelik verme yüzdesi % 13'e düştü.

Bir liderin ÇB'ye olan bağlılığını başka ne etkiler? Liderlerin kendilerine somut faydalar sağlayacağına inanıp inanmadıklarına bağlı olarak, öz motivasyonun önemi genellikle göz ardı edilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, liderlerin çoğunluğu şimdi, yüksek çalışan bağlılığı ve kurumları için daha iyi finansal sonuçlar arasındaki güçlü bağlantıdan eminler. Yine de daha önce de belirtildiği üzere, yanıt verenlerimizin yaklaşık dörtte üçü ÇB'yi günlük bir öncelik haline getirmemektedir. "Neden" ini ortaya koyma çabalarının, bireysel liderler için daha somut olan faydaların üst düzey etkisinin ötesine geçmemiş olabileceği, bunun açıklamasının bir kısmı olabilir. Bazı liderler, çalışan bağlılığını tamamen sağladıklarını bildirerek bu faydaları kendileri gördüler:

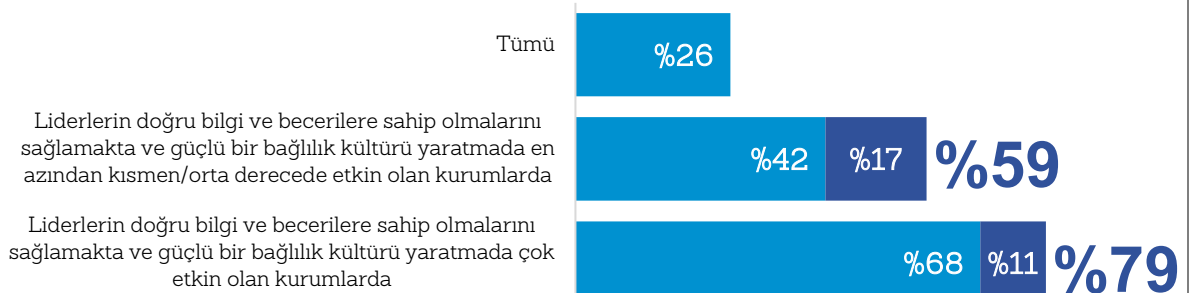
- % 62'si kendi ekibinin daha üretken olduğuna kesinlikle katılıyor
- % 61'i kendi müşterilerinin daha memnun olduklarına kesinlikle katılıyor
- Liderlerin% 53'ü, bir lider olarak işlerini daha kolay hale getirdiğine kesinlikle katılıyor
- Çalışanların % 45'i işten gelmeme ihtimallerinin daha düşük olduğunu kesinlikle kabul ediyor
- % 43'ü işlerini daha az stresli hale getirdiğine kesinlikle katılıyor

Çalışan bağlılığı tam olduğunda bu kişisel faydaların her hangi birine ikna olanlar için, bağlılık taahhüdü önemli ölçüde artar; hiç birine tam olarak ikna olmayanlara göre liderlerin ÇB'yi günlük öncelik yapma olasılığı dört kat daha fazladır. (% 31 vs% 8).

Ödül ve takdirin hizalanması da güçlü bir etkiye sahiptir. Tam anlamıyla çalışan bağlılığını sağladıkları için ödüllendirilme ve takdir beklediklerine kesin olarak katılan liderlerin, ÇB'yi günlük öncelik yapma olasılığı diğerlerinden üç kat daha fazlaydı. (% 50'ye karşılık% 17).

Güçlü bir kurumsal destek ve örnek liderliğin yanı sıra, etkin eğitim ve çalışan bağlılığını tam olarak sağlamanın kişisel faydalarına da vurgu yapan bir bağlılık kültürünü biraraya getirmek, liderlerin ÇB'yi günlük bir öncelik haline getirme olasılığı üzerinde güçlü bir etki yaratır.

## ÇB'yi Günlük Öncelik Yapan Liderlerin Yüzdesi



■ Aynı zamanda ödül ve takdirin olmasının ek etkisi

Elbette, tüm bu faktörlerin yerinde olduğundan emin olmak kolay bir iş değildir. Her seviyedeki liderlerinin çalışan bağlılığı konusunu her gün düşünme, planlama ve bu konuda harekete geçme ihtimalini geliştirmek isteyen şirketler şu şekilde başlayabilir:

1. Odaklanma. Her temas noktasında, çalışan tecrübesi bağlılığı etkilemekle birlikte, bağlılık düzeylerini belirlemede büyük bir etkiye sahip olmaya devam eden şey liderliktir. - bir kurumun kültürünün büyük parçasını belirleyen insan unsuru - ilk süpervizörler hâlâ büyük önem taşımaktadır- ve işyerinde artan şeffaflık ile, tüm liderlerin sözleri ve davranışları, düzenli olarak yüz yüze çalıştıkları kişilerin ötesinde bir etkiye sahiptir.
2. Üst önceliklerin dürüstçe incelenmesi. Üst düzey liderler, bağlılığı rekabet avantajı olarak gerçekten kabul ediyorlar mı? Çalışan bağlılığı diğer önemli önceliklerle aynı olarak kabul ediliyor mu? Kurum, her liderin sorumluluğu paylaştıkları konusunda fikrini sadece lafta desteklemenin ötesinde açıkça empoze etti mi? Üst düzey liderler bir şekilde muaf tutuldu mu? Tutulmamalıdır. Özgün bir etkileşim kültürünün gelişmesi için her düzeyde etkin çaba gösterilmelidir.
3. Yöneticilerle diyalog açmak ve ÇB ile ilgili inançlarını -ve hayal kırıklıklarını- gerçekten dinleyip, anlamak. Bağlılık üzerinde önceden algılanan fikirleri olmayan çok az kişi vardır ve önceki deneyimler olumsuz olduğunda, fikirleri değiştirmek, amigoluk yapmaktan daha fazlasını ister. Geçmişte atılan yanlış adımlar varsa, şimdinin neden ve nasıl farklı olacağını iletmeden önce onları kabul edin.

Erken başarıları vurgulayın ve çalışan bağlılığına sahip olmanın liderler için kişisel faydalarına farkındalık getirmek için örnekler kullanın. Her seviyedeki liderleri etkilemek için en baştan çalışın, böylece etkileri kendileri hissetsin.

Ayrıca, yöneticilerin doğru bilgi ve becerilere sahip olduklarına gerçekten inanıp inanmadıklarını da değerlendirin. Liderlere “bağlılık” sağlamaları söylendi, ama daha sonra zor bir pozisyonda kendi başlarına bırakıldılar. Liderlerin sorumlu olduğu unsurlar, güven inşa eden, psikolojik olarak güvenli çalışma ortamları yaratan, saygı gösteren ve samimi takdirler sağlayan kişiler arası becerilere dayanır. Kurumlar, çalışan bağlılığını sağlamak için yöneticileri eğitmek söz konusu olduğunda kaynaklarını nasıl harcadıklarını dikkatlice incelemeli ve vurgunun önemli olan pratik beceriler üzerinde olduğundan emin olmalıdırlar.

4. Politikaları niyetle hizalama. Bu, hem performans değerlendirmeye ilgili destekleyici politikalar oluşturmayı hem de bağlılığın önünde engel yaratan politikaları değiştirmeyi içerir.

Bağlılık sayesinde kazanan kurumlar, onu diğer önceliklerin elde edileceği yol olarak görüyorlar. Diğer bir deyişle, çalışanlarınızın bağlılığını sağlamak, yöneticilerinizin performans yönetimi dokümanlarında ve tartışmalarında ilk KRA (ana sonuç alanı) değilse, belki de öyle olması gerekir. Başkalarına liderlik yapan kişiler için gerçekten öncelikli bir amaç olması düşünülmüyorsa, ilerlemenin ölçülme şekli doğru değerlendirmeyi mümkün kılıyor mu? Ödül ve takdir programları uyumlu mu?

Süreçler ve prosedürler bağlılığı sağlama çabaları ile farklı amaçlara mı hizmet ediyor? Eğer öyleyse, onları değiştirin. Çoğunlukla, bunlar angajman anketleri aracılığıyla ortaya çıkar ve bu tür engelleri kaldırmak, bağlılık girişimlerinin önemli bir parçasıdır. Aynı zamanda, bu “engel kaldırma projeleri” tek başına, liderlerin günlük çalışmalarında gerçek bir öncelik oluşturmasını sağlayan güçlü bir odaklanma olmaksızın yeterli değildir.

Tüm çalışan deneyimini maksimize etmek basit bir iş değildir, ancak bağlılığın geliştirilmesi söz konusu olduğunda, çoğu şirketin en iyi başlangıç noktası olarak kendi liderliklerinden başka bir yere bakması gerekmemektedir. Çalışanların rekabetçi bir avantaj oladığına gerçekte inanmayanlar asla sıçrama yapmazlar; ÇB'yi, onlar için iş öncelikleri listesinde en altlara indirme isteğini cezbedici olmaya devam edecektir. Buna ek olarak, çalışan bağlılığını sağlamaları için liderlerinin önünü açmak öncelikle cesaret ister. Bağlılığa “evet” demek, başka bir önceliğe “hayır” demek anlamına gelir. Bununla birlikte, angaje bir iş gücünün birçok faydasını gerçeğe dökmeyi uman şirketler için, her şeyi ortaya koyma zamanıdır. Bunu yüksek öncelikli günlük bir alışkanlık haline getirmeyenler - kurum ve her lider için - nakite çevirmeyi bekleyemezler.