



Çalışan  
Bağlılığı ve  
Motivasyonu  
Araştırması  
Raporu

Saha Ekipleri  
2019

adisa pin

# 01

## GİRİŞ

### Araştırmanın Amacı

İş yaşamında **insanla** ilgili stratejik ve derinlemesine araştırmalar yaparak çalışanların motivasyonunu artırmak ve kurumların rekabetçi gücüne katkı sağlamak amacıyla yola çıkmış olan AdisaPin, 2018 ve 2019 yıllarında çalışan bağlılığını ölçmeye yönelik yaptığı araştırma sonuçlarını Çalışan Bağlılığı ve Araştırması Raporu'nda özetlemiştir.

Bu çalışma ile çalışanların bağlılık ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve memnuniyeti sağlayan faktörler nezdinde memnuniyetin düşük olduğu noktalarda motivasyon ve bağlılığı artırmaya yönelik faaliyet planları oluşturulması için önemli noktaların paylaşılması amaçlanmaktadır.

## Yönetici Özeti

### Değerli İş Liderleri ve profesyonelleri,

20'nci yılımıza bir kala... Geçen bunca süredir operasyon ekipleri ile (nam-ı diğer mavi yaka çalışanlarımız) hep iç içe olduk. Birlikte organizasyon ve süreç yapılandırma çalışmaları yaptık. Onların gelişimine destek olmaya çalıştık. Bağlılıklarını ve motivasyonlarını ölçtük. Onları anlamaya, onları motive etmeye, onların daha verimli ve katma değerli çalışmasına çaba sarf ettik.

Bu çerçevede iş hayatını ve kamuoyunu bilgilendirme sorumluluğumuz olduğunu aklımızdan hiç çıkarmadık. İşlerden vakit buldukça farklı platformlarda elimizdeki bilgiyi anlamlı hipotezler haline getirip siz değerli iş insanlarıyla paylaştık.

Elinizdeki bu rapor da bu çalışmalardan biridir. İlk defa yapılan bir çalışma olmayan bu rapor, artık geleneksel hale gelip her yıl yayınlanacak ve sizlerin değerli görüşlerine sunulacak. Aslında raporu mart ayı başı gibi yayınlamayı planladık. Ancak Covid-19 travmasının sersemliği içinde bu raporu paylaşmak istemedik. Kendimize yavaş yavaş gelmeye başladığımız bu dönemde bazı kritik konuların altını çizerek raporu paylaşmak istedik.

Nitekim Covid-19 sürecinden en çok operasyon ekiplerimiz etkilendiler. Ateşin içine yine onlar atıldılar. Salgın demediler, gece demediler, sokağa çıkma kısıtlaması demediler, bir nefer gibi çalıştılar. Kısacası herkesten çok fedakârlık gösterdiler. Bu özverilerinden dolayı onlara minnettarız ve teşekkür borçluyuz.

Bir süredir artan oranda operasyon ekiplerimizi daha iyi yönetme konusunda önemli çalışmalar yapıyordu. Nitekim 2019 yılında da operasyon ekiplerimize verdiğimiz değer karşılığı raporumuza da yansdı. Ancak bu yıl onlara her yıldan daha çok borçlandık.

Bu yüzden Covid-19 sonrası "Fedakârlık Paketi" hazırlıklarına başlamamız gerekiyor.

Başta, fiziksel ortamın temizlik ve güvenliğini "hastane seviyesine" çıkarmalıyız. Fiziksel mesafe, ergonomi ve operasyon noktası tasarımını bu üç faktörü dikkate alarak yeniden dizayn etmeliyiz. Çalışanlarımızın duygusal dalgalanmalarını, endişelerini yönetmek için endüstri psikologları atölyelerde turlar atıyor olmalı. Üst yönetim ve orta kademe yöneticiler hiç olmadığı kadar sahanın yakınına masalarını taşımaları. Dinlenme ile çalışma arasındaki dengeyi kaçırmamalıyız. Hiç istemesek de karşılaşabileceğimiz sağlık sorunlarında çalışanlarımızın ve ailelerinin yanında olmalıyız. Eğer maddi olanaklarımız imkan verirse fedakarlık dönemi jesti yapmaktan tereddüt etmemeliyiz.

Dönem; üretme, dağıtma, hizmet sunma ve hizmet sonrası destek olma dönemidir. Bir süre daha bu süreçler diğer her şeyin önünde olacak. Bu farkındalık ile davranmak ve yeni normale hızlıca adapte olmak hepimizin önceliğidir.

Bakalım bu yılın geri kalanını nasıl geçiyor olacağız? Gelecek yıl yayınlayacağımız rapor bize bu dönemi tüm açıklığı ile nasıl geçirdiğimizi gösterecek.

Hepimize şimdiden kolay gelsin. Sözümüzü iyi dileklerle tamamlayalım. Sağlıklı günlere hızla geri döndüğümüz ve saha operasyonlarımızı kazasız belasız yaşama geçirdiğimiz bir dönem dileriz.

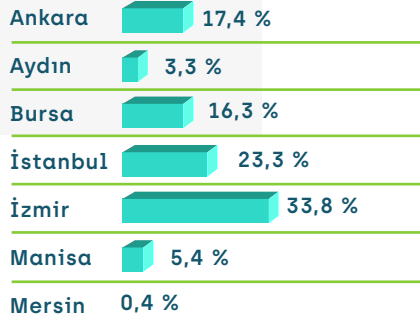
Adisa Ailesi Adına  
Selam, saygı ve sevgilerimizle,

**Hüseyin ADANALI**  
Kurucu Danışman

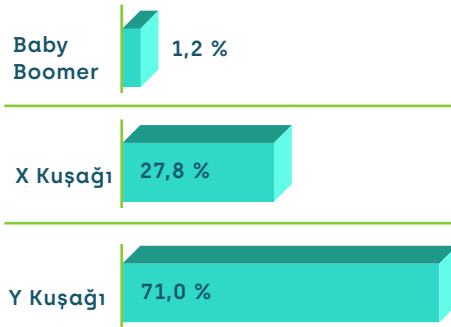
## Katılımcı Profili

9 Farklı Sektör

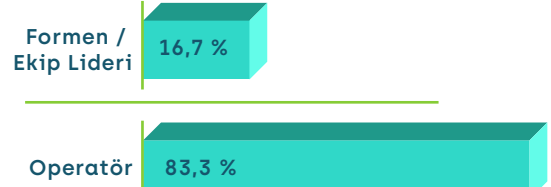
33.833 katılımcı



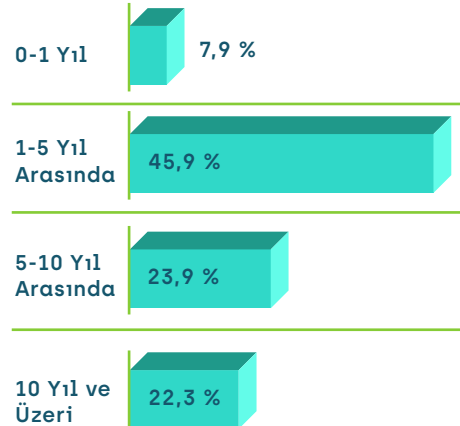
### LOKASYON



### KUŞAKLAR



### UNVAN



### KIDEM

# 02

## Bulgular



## Çalışan Deneyimi Göstergeleri

### Memnuniyet

Çalışanların onlara sağlanmış olan imkanlardan duyduğu hoşnutluk düzeyi

### Bağlılık

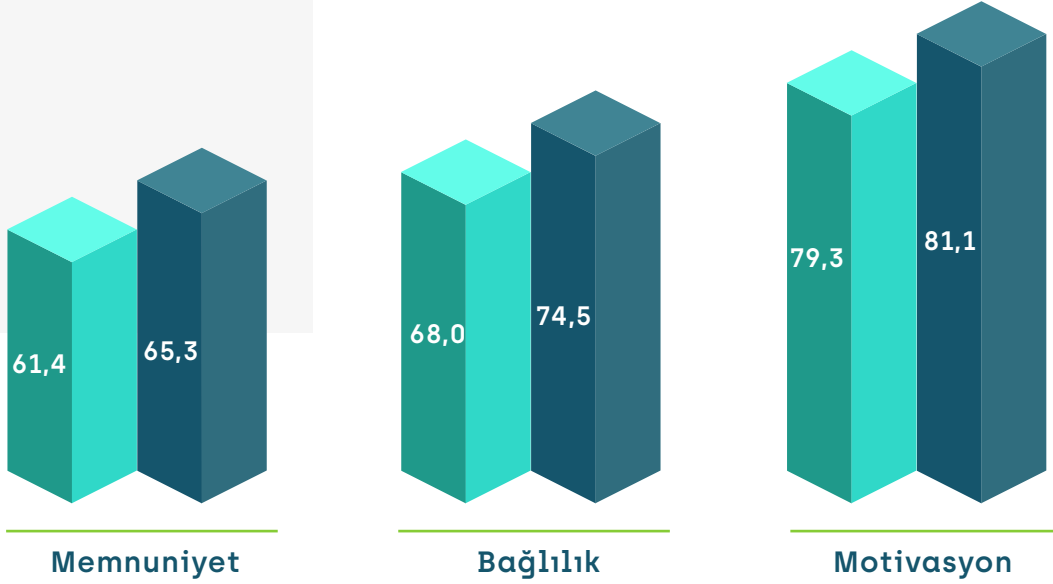
Çalışanların şirketlerine ait hissetme ve orada çalışmaya devam etme eğilimleri

### Motivasyon

Çalışanların işini severek ve keyifle yapma hissi

## Memnuniyet-Bağlılık-Motivasyon

■ 2018  
■ 2019



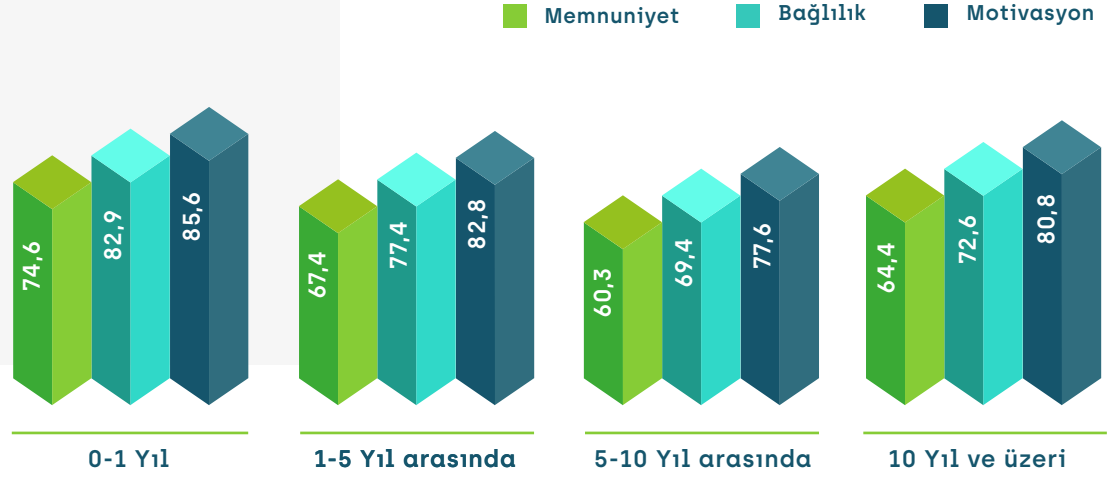
**Sonuçları aksiyona çeviren ve bu aksiyonları gerçekleştiren şirketler için sonuçların motive edici olduğunu söyleyebiliriz.**

Katılımcıların motivasyon ve bağlılık parametrelerini kendilerinden yola çıkarak değerlendirirken, memnuniyet parametresinde işverenden ve yöneticilerinden beklentilerini değerlendirdiklerini göstermektedir. Motivasyon tüm gruplarda en üst seviyede yer alırken memnuniyet gelişime en açık parametre olarak karşımıza çıkmaktadır.

2018 ile karşılaştırıldığında her üç temel göstergenin de çalışanlar tarafından daha olumlu değerlendirildiğini görüyoruz. Bu durum hala gidilecek yol olsa da bugüne kadar yapılan çalışmaların, sarf edilen emeğin karşılık bulduğunu gösteriyor.

# Memnuniyet-Bağlılık- Motivasyon

## Kıdem



Çalışanların ilk senelerine mutlulukla başlarken, yıllar ilerledikçe çeşitli faktörlerin etkisiyle azalma göstermektedir; özellikle 5. yıldan itibaren işte uzmanlaşmanın da etkisiyle bu memnuniyet daha önemli ölçüde azalmaktadır. 10 yıldan sonra ise tekrar artışın olduğu görülmektedir.

- Tecrübelerinin ve iş sonuçlarının karşılığını alma beklentisinin artması
- Uzmanlıklarına ve elde ettikleri sonuçların görülmesi ve takdir edilmesine ilişkin beklentiler
- Kariyerlerinde ilerleme fırsatı beklentisi ve bu şansı elde edip etmemeleri (önlere kapalı olmasına ilişkin algıları)
- İlk kademe yöneticilerinin liderlik tutumlarına ilişkin beklentilerin karşılanmaması
- Gelirin artması beklentisi (kıdemler arası makasın kapanması) - adaletsizlik algısını artırması

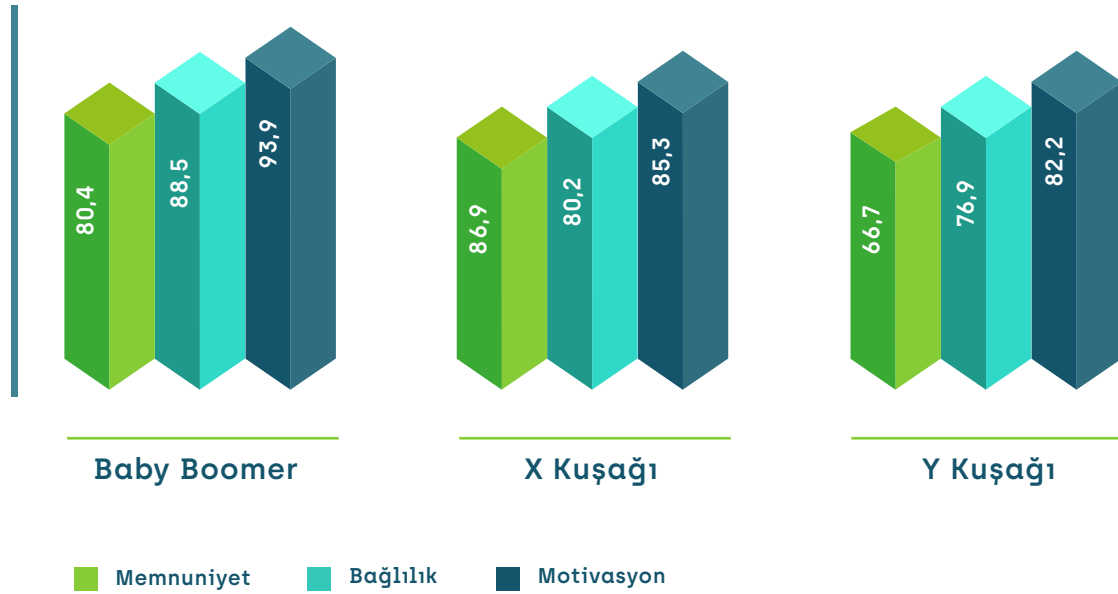


# Memnuniyet-Bağlılık-Motivasyon

## Kuşak

Baby boomer'lar her üç boyutta en yüksek skorları göstermiştir.

X ve Y kuşakları, bağlılık, motivasyon ve memnuniyet konusunda çok büyük farklılık göstermese de raporun ilerleyen bölümlerindeki etki analizinde memnuniyeti etkileyen farklı faktörlerin olduğu görülmüştür.



# Çalışan Konumlandırması

[2019]

## MEMUR

Motivasyon Düşük  
Bağlılık Yüksek

Motivasyonu düşük olsa da işlerini verildiği şekli ile yapmaya devam eden bağlılığı yüksek  
**MEMURLAR**

% 4,5

% 65,9

## ŞÖVALYE

Motivasyon Yüksek  
Bağlılık Yüksek

Şirketteki işleri yürüten ve sonuç alan; yüksek derecede bağlı ve motive grup  
**ŞÖVALYELER**

% 14,3

% 15,3

## YABANCI

Motivasyon Düşük  
Bağlılık Düşük

Motivasyonu ve bağlılığı düşük olan ve artık kendisini şirkete uzak hissetmeye başlamış  
**YABANCILAR**

## PROFESYONEL

Motivasyon Yüksek  
Bağlılık Düşük

Bağlılığı düşük olsa da sorumluluklarını yerine getirmeye devam eden belki de farklı fırsatları değerlendirmeye hazırlanan yüksek motivasyona sahip  
**PROFESYONELLER**

## Çalışan Konumlandırması

[2019]

100 kişiden 66'sının oluşturduğu şövalyeler iş bitirmeye devam etseler de 100 kişiden 30'unun da belki de rakip şirkete gitme riski yüksek olan profesyoneller ve yabancılardan oluşmaktadır.

Özellikle teknik çalışanların (farklı sektörlerde ya da firmalarda da kolaylıkla çalışma imkanı bulabilecek çalışanların) bu grupta olduğunu tahmin edebiliriz.



# Ezberlerin Bozulduđu Araştırma Kokpiti

## Amacı Nedir

Araştırma Kokpiti analizi iyileştirme yapılması gereken ana boyutların önceliklendirmesini hedefler.

## Nasıl Anlamlandırılır?

Ana boyutun bağlılık ve motivasyona olan kümüle etkisi yüksek ve çalışanlar o boyuttan düşük memnuniyete sahipse o ana boyut önceliklidir ve kokpitin en solunda yer almaktadır.

## Nasıl Yapılır?

Araştırma kokpiti ana boyutlarda önceliklendirme yaparken 3 konuyu dikkate alır;

- Boyutun bağlılığa olan etkisi
- Boyutun motivasyona olan etkisi
- Çalışanların o boyut ile ilgili genel memnuniyet düzeyi

## Nereden Bařlamalı?

İyileştirmeye başlanması gereken başlıca konular belirlenirken soldan başlayarak ilerlenmesi gerekmektedir.

## Araştırma Kokpiti

[Tüm Katılımcılar]

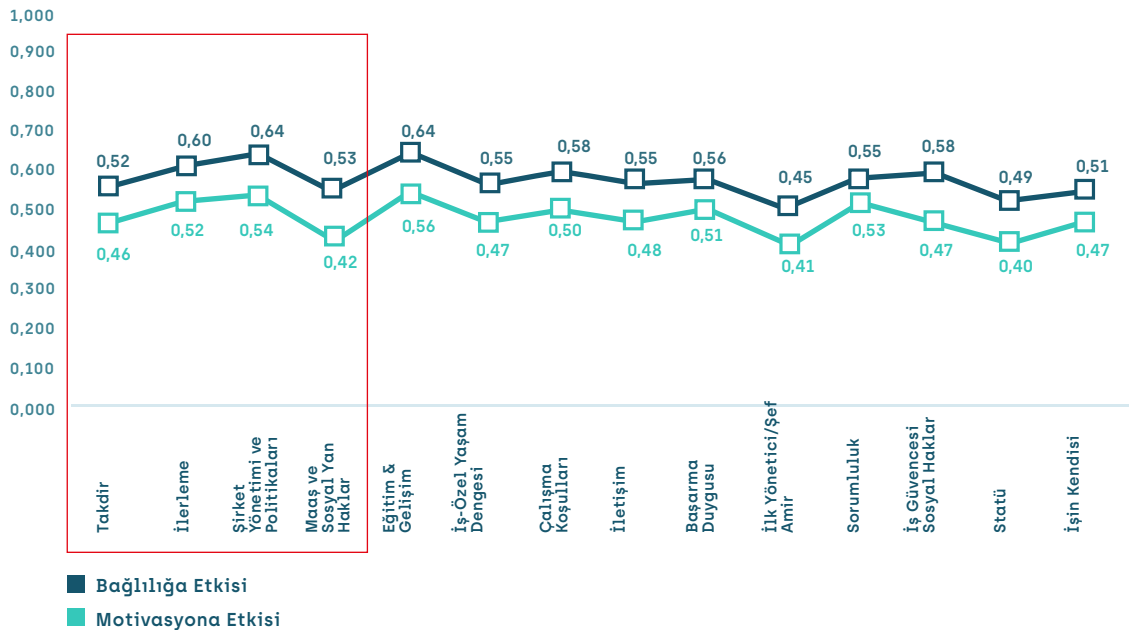
Mavi Yakalı çalışanlar söz konusu olduğunda yıllardır akla gelen öncelikli alanlar maaş ve yan haklar, çalışma koşulları ve ilk yönetici iken şu an karşımıza yeni bir tablo çıkıyor. Y kuşağının etkisini net olarak hissettirdiği bu tabloda;

- Takdir görme,
- Kariyer yolunda ilerleme,
- Şirket yönetimi ve politikalarından haberdar olma ve bu politikalara katkı koyabilme,
- Maaş ve sosyal, yan hakların ilk dört sırada yer aldığını görüyoruz.
- İş özel yaşam dengesi 6. sıradan listeye giriyor.

Türkiye’de firmalar İK’nın gelişimiyle iş güvencesi ve yasal haklar ile statü konusunda belli bir noktaya geldi.

Bu boyutlar hiçbir araştırmamızda öncelikli konu olarak karşımıza çıkmamıştır. Özellikle Statü Faktörü Mavi Yakalı çalışanlarda bağlılığa ve motivasyona etkisi en düşük olan faktör olarak görülmektedir.

	Memnun [%]	Şüpheli Memnun [%]												
	Memnun Değil [%]	Ortalama [../5]												
	34,0	40,0	46,4	37,8	53,4	48,8	52,3	51,7	60,8	52,5	63,5	62,2	63,5	76,0
	19,0	21,8	25,3	24,9	23,8	27,9	29,3	26,9	21,8	23,1	22,1	24,5	22,8	18,6
	47,0	37,3	28,4	37,3	22,8	23,3	18,4	21,4	17,3	24,4	14,2	13,3	13,7	5,4
ORT	2,84	3,13	3,35	3,07	3,56	3,46	3,60	3,35	3,78	3,52	3,87	3,86	3,89	4,22



## Araştırma Kokpiti

[Tüm Katılımcılar]

**Yaka rengi fark etmeksizin yeni nesil çalışanlarımızın hayat tarzlarının değiştiği gibi iş hayatına bakış açıları ve iş hayatından beklentileri de değişmiş durumda. Peki çalışanlarımız ne istiyorlar?**

- Gösterdiği çabanın, ortaya koyduğu performansın ve elde ettiği başarının öncelikle fark edilmesi ve farklı platformlarda (birebir, arkadaşlarının önünde ve yöneticileri tarafından görünebilecek şekilde) takdir edilmek,
- Sorumluluk alma ve söz söyleme isteğinin fark edilmesi ve kariyerinde yükselebileceği en az iki basamak olduğunu bilmek,
- İşinin kendisi için anlamlı olması, şirketin ve işinin nereye doğru ilerlediğini bilebilmek ve fikirlerini ileterek bu ilerleyişe katkı sunabilmek ,
- Öncelikli alanlarda sistemlerin oluşturulması önemli, ancak Mavi Yakalı çalışanlar sadece bunların olup olmamasını değil, içeriklerini de sorgulamaya başladı; bu sistemler benim için adil ve doğru bir şekilde işliyor mu?

Kısacası çalışanlar kendilerini etkileyen tüm uygulamaların **NEDEN**'lerini anlayabilmek ve içselleştirebilmek istiyor.

	Memnun [%]		Şüpheli Memnun [%]	
	Memnun Değil [%]	Ortalama [../5]	Memnun Değil [%]	Ortalama [../5]
	34,0	40,0	46,4	37,8
	53,4	48,8	52,3	51,7
	60,8	52,5	63,5	62,2
	63,5	62,2	63,5	76,0
	19,0	21,8	25,3	24,9
	23,8	27,9	29,3	26,9
	21,8	23,1	22,1	24,5
	22,8	23,3	18,4	21,4
	17,3	24,4	14,2	13,3
	13,3	13,7	13,7	5,4
<b>ORT</b>	2,84	3,13	3,35	3,07
	3,56	3,46	3,60	3,35
	3,78	3,52	3,87	3,86
	3,89	4,22		



## Kuşakları Araştırma Kokpitinden Görmek

Etki analizlerine bakıldığında farklı kuşaklardan olan katılımcıların öncelikli alanlarında bazı farklılıklar görülmektedir.

	% 1,2	% 27,8	% 71,0
Tüm Katılımcılar	Baby Boomer	X	Y
Takdir	İlerleme	Takdir	İlerleme
İlerleme	Eğitim ve Gelişim	İlerleme	Takdir
Şirket Yönetimi ve Politikaları	Çalışma Koşulları	Maaş ve Sosyal Yan Haklar	Maaş ve Sosyal Yan Haklar
Maaş ve Sosyal Yan Haklar	<b>İletişim</b>	Eğitim ve Gelişim	Eğitim ve Gelişim
Eğitim ve Gelişim	İlk Yönetici	<b>Çalışma Koşulları</b>	<b>Şirket Yönetimi ve Politikaları</b>
	X ve Y kuşağı için ilk 5 içinde yer almayan İletişim, Baby Boomer'lar için 4. sırada etki analizine girmiştir. <b>Özellikle gençlerden ve genç yöneticilerden iletişim konusunda beklentiler var</b>	Baby Boomer'lar için 3.sırada, X kuşağı için 5. sırada yer alan Çalışma Koşulları, Y Kuşağı için eki analizinde 7.sırada görülmektedir. <b>X kuşağı için çalışma koşulları önemli</b>	Y Kuşağı için etki analizinde ilk 5'te olan Şirket Yönetimi ve Politikaları, Baby Boomerlar için 13, X kuşağı içinse 7.sırada görülmektedir. <b>Tutarlı politikalar ve uygulamalar Y kuşağı için öncelikli alanlardan bir tanesi</b>

## Özetle

**Rekabetin, sektör ayırt etmeksizin kendisini en sert şekilde hissettirdiği günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmenin yolu çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve memnuniyetinden geçiyor. Özellikle, içinden geçtiğimiz son dönemdeki gözlemlerimiz de bu bulguyu destekliyor; kriz dönemlerinde şirketlerin uygulamalarına ilişkin çalışanları ile iletişimlerini ve genel olarak ilişkilerini nasıl yönettikleri fark yaratıyor.**

### **AdisaPin Çalışan Bağlılığı ve Motivasyonu Araştırması;**

- Mavi Yakalı çalışanlarımızın beklentilerinin Beyaz Yakalı çalışanlardan pek de farkının kalmadığına,
- Bugüne kadar çalışan motivasyon, bağlılık ve memnuniyetine yapılan yatırımların bir miktar karşılık bulduğuna,
- Y kuşağının etkisinin iş hayatında iyiden iyiye hissedildiğine,
- Çalışanın ilk yılında şirkete verdiği bağlılık ve memnuniyet kredisinin zamanla ciddi miktarda azaldığına,
- Farklı kuşaklardan olan çalışanlarımızın ilerleme, eğitim ve gelişim konularını ortak olarak etki analizinde üst sıralara taşıdıklarını, ancak her bir kuşağın öncelikli alanlarında bazı farklılıkları olduğuna,
- Toplam çalışanların %66'sını oluşturan şirket sonuçlarına en fazla katkı koyan "Şövalyeler" in yanı sıra ayrılma eğilimine girebilecek %30'luk "Profesyonel" ve "Yabancı"ları unutmamız gerektiğine

işaret ediyor.

### **Raporda öne çıkan öncelikli iyileştirme alanları;**

- Takdir ve tanıma sistemlerinin etkinliğinin artırılması,
- Kariyer imkanlarının yaratılması,
- Şirket politikalarından tüm çalışanları haberdar edecek ve onların fikirlerini yukarıya taşıyacak yöntemlerin bulunması.



## Bu Bulguların Işığında Neler Söylüyoruz:

- İnsan Kaynakları politikalarını yaka rengine bakmaksızın “insanı” odağa alacak şekilde kurgulayan şirketler yollarına başarılı bir şekilde devam edeceklerdir.
- Çalışanın beslenmesi gereken en önemli duygusunun **DEĞER GÖRMEK** olduğunu hisseden ve farkedен firmalar fark yaratacaklardır. Aman dikkat:
  - Bu sorumluluk sadece belli bir gruba verilemez; bu sorumluluk Saha çalışanlarının her kademedeki lideri, üst yönetim, İnsan Kaynakları ve şirketin tüm birimlerindedir
- Değer görme duygusunu nasıl mı besleriz?
  - Sağlıklı işleyen iletişim kanalları (alışanların anlam verme, duyulma, farkedilme, değer görme hislerini beslemesi açısından çok kritik)
  - Bu kanalların verdiği mesajları doğru anlamak
  - Sahada olmak, saha ile birlikte yaşamak, sözlü olmayan mesajları da almak
  - Salt fiziksel ihtiyaçları değil duygusal ihtiyaçları da karşılamak

**İstanbul Merkez Ofis**

Akasya Kent Kule A1-196 Acıbadem  
Üsküdar / İstanbul  
T. +90 216 504 88 77 ( Pbx )

**İzmir Ofis**

Anadolu Caddesi Megapol Tower  
Bayraklı / İzmir  
T. +90 232 570 01 16

**Bursa Ofis**

Akademi Caddesi Sur Yapı Marka Rezidans B Blok  
Nilüfer / Bursa  
T. +90 224 452 43 58

[adisa.com.tr](http://adisa.com.tr)