



ÜNİVERSİTE SANAYİ İŞ BİRLİĞİ MERKEZLERİ PLATFORMU

# **Teknoloji Transfer Ofisleri Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Araştırması**

**2023**



## ÖNSÖZ

Değerli Teknoloji Transferi Paydaşlarımız,

Geçen bunca süredir siz değerli paydaşlarımızla yakın ilişkiler yürütmeye ve birlikte öğrenerek, birlikte üretmeye gayret ettik ve ekosistemin gelişimine destek olmaya çalıştık. Anlamaya, motive etmeye, daha verimli ve katma değerli çalışmalar yapmak için çaba sarf ettik. Bu çerçevede teknoloji transferi ekosistemini ve kamuoyunu bilgilendirme sorumluluğumuz olduğunu aklımızdan hiç çıkarmadık. İşlerden vakit buldukça farklı platformlarda elimizdeki bilgiyi anlamlı hipotezler haline getirip siz değerli paydaşlarımızla paylaştık. Elinizdeki bu rapor da bu çalışmalardan biridir. Bu çalışma ile kurumsal bağlılıkları ve motivasyonları ölçmeye gayret ettik.

ÜSİMP olarak, TTO'larımızı Ülkemiz Ar-Ge, Teknoloji ve İnovasyon ekosisteminin en önemli yapısı kabul ettiğimizi biliyorsunuz.

Nitekim, ÜSİMP Çalışma İlkeleri'nin "Amaç" maddesinde; Üniversite-Sanayi iş birliği ve teknoloji transferi konusunda aşağıdaki ifadeler yazılıdır:

- Ülkemizdeki resmi ve özel kurum ve kuruluşların bilgi ve deneyimlerini paylaşabilmeleri ve yaygınlaştırabilmelerini sağlamak,
- Yeni kurulacak üniversite-sanayi iş birliği kuruluşlarının kurumsallaşma süreçlerinde, hizmetlerinin çeşitlendirilmesi ve kalitesinin iyileştirilmesi konularında danışmanlık ve rehberlik desteği vermek,
- Sorunlar üzerinde görüş alışverişinde bulunmak, etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesini sağlamak üzere öneriler geliştirmek ve önerilerin gerçekleştirilmesi yönünde çalışmak, yetkili kurumlar nezdinde gerekli girişimlerde bulunmak.

Kurulduğumuz tarihten bu yana bu amaçlara erişebilmek için sizlerle birlikte çalışıyoruz. O günden bu yana, TTO'ların da katkısıyla ekosistemde önemli gelişmeler gerçekleştiğini memnuniyetle görüyoruz. Aynı zamanda, ekosistemin değişik nedenlerle ciddi riskler barındırdığının da farkındayız.

Ekosistemde nitelikli uzman kitlesinin oluşturulmasına yönelik tüm gayretlere karşın farklı nedenlerle bu uzmanların istihdamlarının sürdürülebilirliğini sağlayamadığımız bir gerçektir. Ancak tüm ihtiyaçları sadece Üst Yöneticilerin belirlemesini ve çözüm yaratmasını beklemek gerçekçi değildir. Bu nedenle, proaktif bir yaklaşımla, ekosistem için durum tespitini bizlerin doğrudan yapmasının daha hızlı ve etkin sonuçlar alınmasını sağlayacağı görüşünden yola çıkarak ÜSİMP, TTO yöneticileri ve uzmanlarının görüşlerine başvurma kararı almıştır.

Bu çalışma ile hedefimiz, TTO'larımızın hem mevcut güçlü yönleri hem de çalışanların performansının arttırılması için önem ve öncelik verilmesi gereken konular hakkında ip uçları elde etmektir.

Yürütme Kurulumuz, tüm TTO çalışanlarını kapsayacak bu çalışmayı dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden biri olan ve Türkiye'de de önemli görevler üstlenmiş olan İDE Kincentric firması ile iş birliği içinde yürütmüştür.

Durum tespiti çalışması online uygulanarak ve çalışma ortamıyla ilgili çeşitli konular hakkında algı ve düşünceleri öğrenmeye yönelik sorular kullanılmıştır. Hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. En iyi cevap kişinin kendi bireysel gözlem ve tecrübelerine dayalı değerlendirmeleridir. Kurumlardan toplanan yanıtların tamamı kimliksizleştirilerek analiz edilmiştir ve ham veri ÜSİMP dahil hiçbir kişi ve kurum ile kesinlikle paylaşılmamıştır/paylaşılmayacaktır.

Çalışmaya katkı sağlayan tüm paydaşlarımıza bir kez daha teşekkür etmek isteriz.

Prof. Dr. A. Hamit SERBEST

ÜSİMP Yönetim Kurulu Başkanı

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÖNSÖZ .....                                                                              | 1  |
| ŞEKİLLER .....                                                                           | 5  |
| YÖNETİCİ ÖZETİ .....                                                                     | 7  |
| GİRİŞ: ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MEMNUNİYETİ YAKLAŞIMI .....                                  | 12 |
| Bağlılık Nedir?.....                                                                     | 13 |
| Bağlılığa Etki Eden Unsurlar.....                                                        | 13 |
| Yöntem .....                                                                             | 14 |
| Bölüm 1: TTO ÇALIŞANLARINDA BAĞLILIĞIN DEĞERLENDİRMESİ .....                             | 16 |
| Katılımcı Profili ve Demografikler .....                                                 | 16 |
| TTO Çalışanlarında Bağlılık .....                                                        | 19 |
| TO Çalışanlarının Kurumlarına Bağlılığını Etkileyen Unsurlar .....                       | 22 |
| Kurum İçi İş Birliği .....                                                               | 23 |
| Kurum Dışı Paydaş Yönetimi .....                                                         | 24 |
| Karar Alma .....                                                                         | 25 |
| Kültürel Çeşitlilik ve Kapsama .....                                                     | 25 |
| Organizasyonel Yapı.....                                                                 | 26 |
| Üst Yönetim (TTO/Proje Yönetim Ofisi Yöneticisi, Müdür, Koordinatör vb.) .....           | 28 |
| İlk Yönetici (Bağlı Olduğum İlk Yöneticim) .....                                         | 29 |
| Güvenilirlik .....                                                                       | 31 |
| Kariyer ve Gelişim .....                                                                 | 33 |
| Performans Yönetimi .....                                                                | 34 |
| Ücret ve Takdir .....                                                                    | 35 |
| İnsan Kaynağı Yönetimi.....                                                              | 36 |
| İş/Özel Yaşam Dengesi.....                                                               | 37 |
| Kararlara Katılım .....                                                                  | 38 |
| Yetkinlik ve Deneyim .....                                                               | 39 |
| Diğer Unsurlar?? .....                                                                   | 40 |
| Açık Uçlu Sorular .....                                                                  | 41 |
| BÖLÜM 2: DEMOGRAFİK GÖSTERGELER DOĞRULTUSUNDA TTO'LARDA BAĞLILIK DEĞERLENDİRMELERİ ..... | 44 |
| Yaş .....                                                                                | 44 |
| Kuşaklar .....                                                                           | 47 |
| Cinsiyet .....                                                                           | 49 |
| Kıdem.....                                                                               | 50 |
| Toplam İş Tecrübesi.....                                                                 | 52 |
| Eğitim.....                                                                              | 54 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Rol.....                                                              | 56 |
| Farklı TTO Yapılarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmeleri ..... | 58 |
| BÖLÜM 3: BAĞLILIĞIN BÖLGESEL DEĞERLENDİRMESİ .....                    | 60 |
| Karadeniz Bölgesi .....                                               | 62 |
| Doğu Anadolu Bölgesi .....                                            | 63 |
| Marmara Bölgesi .....                                                 | 64 |
| İç Anadolu Bölgesi .....                                              | 65 |
| Ege Bölgesi.....                                                      | 66 |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....                                          | 67 |
| Etki Analizi .....                                                    | 67 |
| Geliştirmede Öncelikli Alanlar .....                                  | 68 |
| Sonuçlar Doğrultusunda Yapılması Gereken Eylemler.....                | 70 |

## ŞEKİLLER

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Bağlılığa Etki Eden Unsurlar .....                                   | 14 |
| Şekil 2: Ölçümleme Skalası.....                                               | 15 |
| Şekil 3: Katılım Oranı .....                                                  | 16 |
| Şekil 4: Cinsiyet .....                                                       | 16 |
| Şekil 5: Yaş.....                                                             | 17 |
| Şekil 6: Kıdem.....                                                           | 17 |
| Şekil 7: Toplam İş Tecrübesi.....                                             | 17 |
| Şekil 8: Rol.....                                                             | 17 |
| Şekil 9: Tüzel Yapı .....                                                     | 18 |
| Şekil 10:Bağlı ve Bağlı Olmayan Çalışanların Dağılımı.....                    | 19 |
| Şekil 11: Genel Olarak Bu Kurumda Çalışmaktan Memnunum.....                   | 20 |
| Şekil 12: TTO Çalışanlarında Bağlılık Çıktıları .....                         | 21 |
| Şekil 13: TTO Çalışanlarının Kurumlarına Bağlılığını Etkileyen Unsurlar ..... | 22 |
| Şekil 14: Kurum İçi İşbirliği .....                                           | 23 |
| Şekil 15: Kurum İçi İşbirliği Etki Analizi.....                               | 23 |
| Şekil 16: Kurum Dışı Paydaş Yönetimi .....                                    | 24 |
| Şekil 17: Kurum Dışı Paydaş Yönetimi Etki Analizi .....                       | 24 |
| Şekil 18: Karar Alma .....                                                    | 25 |
| Şekil 19: Karar Alma Etki Analizi.....                                        | 25 |
| Şekil 20: Kültürel Çeşitlilik ve Kapsama .....                                | 26 |
| Şekil 21: Kültürel Çeşitlilik ve Kapsama Etki Analizi .....                   | 26 |
| Şekil 22: Organizasyonel Yapı .....                                           | 27 |
| Şekil 23: Organizasyonel Yapı Etki Analizi.....                               | 27 |
| Şekil 24: Üst Yönetim.....                                                    | 28 |
| Şekil 25: Üst Yönetim Etki Analizi .....                                      | 29 |
| Şekil 26: İlk Yönetici.....                                                   | 30 |
| Şekil 27: İlk Yönetici Etki Analizi .....                                     | 31 |
| Şekil 28: Güvenilirlik.....                                                   | 32 |
| Şekil 29: Güvenilirlik Etki Analizi .....                                     | 32 |
| Şekil 30: Kariyer ve Gelişim .....                                            | 33 |
| Şekil 31: Kariyer ve Gelişim Etki Analizi.....                                | 34 |
| Şekil 32: Performans Yönetimi .....                                           | 34 |
| Şekil 33: Performans Yönetimi Etki Analizi.....                               | 35 |
| Şekil 34: Ücret ve Takdir .....                                               | 35 |
| Şekil 35: Ücret ve Takdir Etki Analizi .....                                  | 36 |
| Şekil 36: İnsan Kaynağı Yönetimi .....                                        | 36 |
| Şekil 37: İnsan Kaynağı Yönetimi Etki Analizi .....                           | 37 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 38: İş/ Özel Yaşam Dengesi .....                                                                  | 37 |
| Şekil 39: İş/ Özel Yaşam Dengesi Etki Analizi.....                                                      | 38 |
| Şekil 40: Kararlara Katılım .....                                                                       | 38 |
| Şekil 41: Kararlara Katılım Etki Analizi .....                                                          | 39 |
| Şekil 42: Yetkinlik ve Deneyim.....                                                                     | 39 |
| Şekil 43: Yetkinlik ve Deneyim Etki Analizi .....                                                       | 40 |
| Şekil 44: Çalışan Bağlılığı Kapsamında Diğer Sorular.....                                               | 40 |
| Şekil 45: Diğer Sorular Etki Analizi .....                                                              | 41 |
| Şekil 46: Kurumunuzda En Çok Neyi Beğeniyorsunuz? .....                                                 | 42 |
| Şekil 47: Kurumunuzla İlgili Bir Şeyi Değiştirebilseydiniz Ne Olurdu?.....                              | 43 |
| Şekil 48: TTO'larda Yaş Grupları Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi .....             | 45 |
| Şekil 49: TTO'larda Farklı Kuşaklarda Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi.....                    | 48 |
| Şekil 50:TTO'larda Cinsiyete Dağılımında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi .....                | 49 |
| Şekil 51:TTO'larda Çalışanların Kıdemleri Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi.....     | 51 |
| Şekil 52:TTO'larda Toplam İş Tecrübesi Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi.....        | 53 |
| Şekil 53: TTO'larda Eğitim Grupları Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi .....          | 55 |
| Şekil 54:TTO'larda Çalışanların Roller Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi .....       | 57 |
| Şekil 55: Farklı TTO Yapılarında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmeleri .....                      | 59 |
| Şekil 56: Bağlılığın Bölgesel Değerlendirmesi .....                                                     | 61 |
| Şekil 57: Karadeniz Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi .....             | 62 |
| Şekil 58: Doğu Anadolu Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi .....          | 63 |
| Şekil 59: Marmara Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi .....               | 64 |
| Şekil 60: İç Anadolu Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi .....            | 65 |
| Şekil 61: Ege Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi.....                    | 66 |
| Şekil 62: Güçlü, Zayıf ve Geliştirilmesi Gereken Unsurlar .....                                         | 67 |
| Şekil 63: Bağlılık Etki Analizi .....                                                                   | 68 |
| Şekil 64: TTO Çalışanları Memnuniyet Düzeyleri .....                                                    | 69 |
| Şekil 65: TTO Çalışan Bağlılığı Etki Analizi Sonrası, Güçlü Zayıf, Geliştirilmesi Gereken Alanlar ..... | 70 |
| Şekil 66: Yapılması Gereken Eylemler .....                                                              | 71 |



## YÖNETİCİ ÖZETİ

Nitelikli elemanı bulma ve elde tutmanın zorluğu neticesinde çalışan memnuniyeti her geçen gün daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Artan rekabet sonucunda kurumların fark yaratacak başarılarına imza atabilmesinin, hedeflenenleri gerçekleştirebilmesinin yolu “mutlu ve kuruma bağlı çalışan”larından geçmektedir.

Çalışanları memnun ve bağlı olmayan kurumlarda, personel ekip değişiklikleri oranı yüksektir. Bunun kaçınılmaz sonucu olarak da kurum içindeki bilgi kaybının önüne geçilemez, kurum imajı olumsuz etkilenir.

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.

Bu rapor ile hedeflenen;

- Gerek duyulan iyileştirme fırsatlarını belirlemek
- Verimliliği arttırmak için eylem planı çıkarmak
- Çalışan bağlılığını ve bağlılığa etki eden faktörleri belirlemek
- Çalışanları, işine ruhunu katan bağlı çalışanlar yapmak için yapmanız gerekenleri belirlemek
- Çalışanların motivasyonlarını artıracak noktaları belirlemek
- Çalışanları kurumun gelişimine yönlendirecek şekilde geribildirim sağlamak
- Hem birey hem de kurum eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek
- Çalışanların beklentilerini belirlemek
- Çalışanların kurum imajı hakkında görüşlerini belirlemek
- Çalışanların ilk yöneticileri ve üst yönetim hakkındaki görüşlerini almak
- Kurumdaki uygulamaların (performans sistemi, ücret ve ödüllendirme sistemi vb.) etkinliğini ölçmek
- Kurumun fiziki çalışma koşulları hakkında çalışanların görüşlerini almaktır.

Anket sonuçlarını ana başlıklarını özetlemek gerekirse:

**TTO’ larda çalışanların kuruma bağlılık oranı %49 olarak belirlenmiştir. Bağlı çalışanlar iş yerleri hakkında olumlu konuşurlar, kurumlarıyla duygusal bir bağları vardır ve kurumun hedeflerine ulaşması için ekstra çaba sarf edecek motivasyona sahiptirler. Çalışmaya katılanların %10 luk bir kısmı kurumlarına yüksek oranda bağlıdır.**

Kuruma bağlılığı düşük olan % 51 oranında çalışan olduğu görülmektedir. Kuruma bağlılıkları çok düşük olan %20 lik bir çalışan kesimi bulunmaktadır. Bu kesim kurumlarında kalma konusunda çok

istekli değildir ve memnuniyetleri düşüktür. Bu kesimi bağlı kılabilmek için kök nedenlere inip gerekli düzenlemeleri yapmak gerekir. Kurumların zayıf oldukları bu alanları geliştirmeleri gerekmektedir.

**Bağlılık oranına kıyasla çalışanların büyük oranda kurumlarında çalışmaktan memnun olduğu görülmektedir.** Ancak TTO çalışanları kurumlarını tavsiye etmemektedir. Bu oranın yükseltilmesi sonucunda kurumla genel olarak olumlu bir ilişki içinde olan çalışanlar olacaktır.

**TTO çalışanları arasında en güçlü yönlerden birisi kurum içi iş birliğidir.** Çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine saygı duymakta iyi örnekleri birbirleri ile paylaşmaktadır. Ancak departmanlar arası iş birliği daha düşük oranda seyretmektedir. Dış paydaşların ihtiyaçlarına hızlı cevap verildiği genel olarak belirtilmiştir. Hızlı ve doğru karar alma noktasında daha geliştirilmesi gereken bir alan olduğu algısı bulunmaktadır. Kurumda değişik fikirlere ve çeşitliliğe (yaş, cinsiyet, eğitim) önem verilmektedir. Kurumlardaki organizasyonel yapı (iş süreçleri, sağlanan teknoloji gibi) geliştirilmesi gereken alanlardan birisidir.

**TTO çalışanlarının bağlı oldukları ilk yöneticileri tarafından desteklendikleri, iletişim konusunda açık ve şeffaf oldukları, çalışmalarının taktir edildiği yüksek oranda değerlendirilmiştir.** Liderler; bağlılığı artırmak, çalışanlara net bir vizyon göstermek ve güçlü kişisel değerler sunmak için onlarla derinden bağlanmışlardır. Üst yönetimin (TTO/Proje Yönetim Ofisi Yöneticisi -Müdür, Koordinatör vb.) gelecek için yön gösterme ve performans arttırıcı geri bildirim verme noktasında çalışan memnuniyetini sağlamak için geliştirme gösterebilirler.

**TTO çalışanları için memnuniyet düzeyi en az olan unsurlardan birisi kariyer ve gelişimdir.** Özellikle yüksek performanslı çalışanlara kariyer fırsatı sunma noktasında diğerlerine kıyasla daha negatif bir algı bulunmaktadır. Eğitim ve gelişim noktasında kurumları tarafından genel olarak desteklenmektedirler. Performans yönetimi noktasında çalışanlar güçlü yönlerinin ortaya çıkmadığı görüşünde diğerlerine kıyasla daha negatif bir algı sergilemiştir. Çalışanlar genel olarak maaş konusunda olumsuz bir algıya sahiptir. Katkı başarı ve performanslarının maaşlarına etkisinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler. Bu alanda yapılacak iyileştirmeler çalışanların kuruma bağlılığını arttıracaktır. TTO çalışanları insan kaynağı yönetimi konusunda da diğerlerine kıyasla daha düşük memnuniyet sergilemektedir. Yeterli insan kaynağına sahip olma, bu insan kaynağının becerileri doğrultusunda terfi edilmesi, yeni insan kaynağının kuruma çekilmesi noktasında geliştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır.

**Kararlara katılım, yetkinlik ve deneyim ve iş/özel yaşam dengesi boyutları TTO çalışanları tarafından yüksek oranda memnuniyet sergileyen alanlar olmuştur.** Çalışanlar iş ile ilgili kararlara etki ettiklerini, düşüncelerinin dikkate alındığını, işlerinin beceri ve deneyimlerine uygun olduğunu, iş ve özel yaşam dengesinin uyumunun yeterli olduğunu düşünmektedir. Bu alanlar çalışanların bağlılığına pozitif yönde etki sağlamaktadır.

**TTO çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını bağlılığa etki eden unsurlar ile değerlendirdiğimizde; yetkinlik ve deneyimin, iş/özel yaşam dengesinin, ilk yöneticinin, kararlara katılımın, iş birliğinin, güvenilirliğin, kültürel çeşitlilik ve kapsamanın kuruma olan bağlılığa önemli ölçüde katkısı bulunmaktadır.** Çalışanların; ücret ve takdir mekanizmasından, insan kaynağı yönetiminden, kariyer ve gelişim süreçlerinden, organizasyonel yapıdan diğerlerine kıyasla daha az memnun oldukları görülmüştür. Bu alanlarda yapılacak olan geliştirme/iyileştirme çalışmalarının çalışanların kurumlarına olan bağlılığı önemli ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir.

*TTO çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıkları demografik göstergeler ile değerlendirdiğimizde;*

**Kuruma olan bağlılığın en yüksek olduğu grup 55 yaş üzeri çalışanlardır.** 25 yaş altı ve 30-34 yaş TTO çalışanları daha düşük bağlılık sergilemiştir. Yaş gruplarında genel olarak ücret ve takdir, insan kaynağı yönetimi unsurlarında düşük memnuniyet sergilemiştir. Bu alanlarda yapılacak geliştirmeler bağlılığa önemli katkı sağlayacaktır.

**Erkek TTO çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıkları kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek oranda belirlenmiştir.** Bağlılık boyutlarında kadın ve erkek çalışanların memnuniyetleri arasında yüksek farklar görülmemiştir.

**TTO'da çalıştıkları süre bakımından bağlılıklarına göre TTO çalışanları değerlendirildiğinde; 0-3 ay ve 10 yıl ve üzeri çalışanlarda kuruma bağlılık daha yüksek orandadır.** 0-3 ay çalışanlar bağlılığa etki eden unsurlarda diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek memnuniyet sergilemiştir. Ancak karar alma noktasında diğer çalışanlara göre daha negatif bir algı bulunmaktadır. 5-10 yıl arası TTO çalışanları bağlılığa etki eden unsurlarda diğer çalışanlara kıyasla daha az memnuniyet sergilemiştir. Bu çalışanların bağlılığını arttırmak için özellikle ücret ve takdir noktasında önemli geliştirmeler yapılması gerekmektedir.

**Çalışma hayatına yeni başlayan 1-2 yıl iş tecrübesi bulunan TTO çalışanlarının kuruma bağlılıkları ve bağlılığa etki eden unsurlara memnuniyetleri daha yüksektir.** 2-3 yıl çalışma tecrübesi bulunan TTO çalışanları için kuruma bağlılık en düşük seviyede gözlemlenmiştir. Bu çalışanlar için kurum içi iş birliği, performans yönetimi, üst yönetim, güvenilirlik unsurlarında yapılacak iyileştirmeler bağlılığı arttıracaktır. 5-10 yıl çalışma tecrübesi bulunan TTO çalışanları ücret ve takdir boyutunda en düşük algıya sahiptir.

**Farklı eğitim seviyelerindeki TTO çalışanların bağlılığı değerlendirildiğinde; Lisans mezunları bağlılığın en düşük oranda olduğu eğitim grubudur.** Bağlılığa etki eden unsurlarda genel olarak en düşük oranda algıya sahiptirler. Yüksek Lisans ve doktora tez aşamasında olan çalışanların kuruma bağlılıkları diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Yüksek lisans öğrencisi olan TTO çalışanlarının kültürel çeşitlilik ve kapsama boyutundaki memnuniyetleri diğer çalışanlara kıyasla daha düşüktür. Doktora mezunu TTO çalışanları bağlılığa etki eden unsurlarda genel olarak en yüksek oranları sergileyen grup olmuştur. Doktora öğrencisi TTO çalışanlarının performans yönetimi unsurundaki algısı diğerlerine kıyasla daha düşük değerlendirilmiştir.

**Kurumlarındaki pozisyonlarına göre TTO çalışanlarının bağlılıkları değerlendirildiğinde; yönetim kademesinde yer alan TTO çalışanlarının (yönetici ve yardımcılar) kuruma bağlılıkları ve bağlılığa etki eden unsurlardaki memnuniyetleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir.** Modül uzman yardımcılar da bağlılığa etki eden unsurlarda diğer çalışanlara kıyasla memnuniyeti daha yüksekken modül uzmanları kuruma olan bağlılığı en düşük olan çalışan grubudur. Bağlılık unsurlarındaki algıları da diğer rollerdeki çalışanlara kıyasla daha düşük gözlemlenmiştir. Modül koordinatörleri özellikle kariyer ve gelişim, ücret ve takdir, organizasyonel yapı unsurlarında daha az memnuniyet sergilemektedir. Farklı rollerdeki çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda bağlılığı etkileyecek geliştirme adımları atılabilir.

*Ülkemizde TTO'lar kurumlarına uygun farklı yapılarda hizmet vermektedir. Bu yapılardaki kuruma bağlılık değerlendirmesi sonucunda;*

**Üniversite bünyesinde kurulan Uygulama ve Araştırma Merkezi TTO çalışanları diğer yapılardaki çalışanlara kıyasla daha yüksek bağlılık sergilemişlerdir.** Bağlılığa etki eden unsurlarda diğer yapılara kıyasla daha yüksek memnuniyet bulunmaktadır. TGB bünyesinde kurulan TTO şirketleri çalışanları diğer yapılara kıyasla daha düşük bağlılık göstermektedir. Bağlılığa etki eden unsurlarda da önemli düzeyde negatif farklılık içeren bu grup çalışanlar için bağlılığı arttıracak önlemlerin alınması gerekmektedir. Üniversite bünyesinde kurulan birim çalışanları için de bağlılık oranı daha düşük seyretmektedir. Bu çalışanlar özellikle insan kaynağı yönetimi unsurunda daha düşük algıya sahiptir.

*TTO çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını bölgesel olarak değerlendirdiğimize;*

**Karadeniz ve Doğu Anadolu Bölgelerinde kuruma bağlılık oranı daha yüksektir.** Marmara, İç Anadolu ve Ege Bölgesi bağlılık düzeyleri birbirlerine daha yakın gözlemlenmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi çalışanları bağlılığın en düşük seviyede olduğu bölgedir. Bu bölgelerde yer alan kurumların çalışan bağlılığını artırıcı eylemleri yapmaları gerekmektedir.

*Çalışma kapsamında personellere kurumlarında en çok neyi beğendikleri sorulduğunda;*

**Personellerin kurumunda en çok ilk yöneticilerinden, birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarından ve bunlar arasındaki iletişimden memnun oldukları görülmüştür.** Departmanlar arası uyum, açık iletişim, eğitim fırsatlarının bulunmasından, gelişime açık bir alanda çalışmaktan, network imkânı yakalamaktan, dinamik bir işte çalışmaktan, çalışma ortamının huzurlu olmasından memnun olduklarını paylaşmışlardır.

*Çalışanların kurumlarında değiştirmek istediği ve beğenmedikleri noktaların neler olduğu sorulduğunda;*

**TTO yapısının ve kurumsallaşmanın eksik olduğu, organizasyonel yapının gelişmesi gerektiği vurgulanmıştır.** Kurum stratejisinin geliştirilmesini, prosedürlerde esneklik olmasını, kurumsal hafızanın ve dokümantasyonun gelişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Görev tanımlarının netleştirilmesi, göreve uygun deneyimli personelin alınması ve yetiştirilmesi, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi gerektiğini, kariyer odaklı ilerlemenin sağlanması gerektiğini paylaşmışlardır. Personel sayılarının yetersiz olması, iyi ekiplerin oluşturulması gerektiği, maaş ve yan haklar konusunda eksiklikler olduğunu, performans ve kıdeme dayalı bir maaş sisteminin olması gerektiğini paylaşmışlardır. Personel devamlılığını sağlamak için kadrolaşma olması gerektiği, öğretim görevlisi kadroları ile bunun sağlanabileceği belirtilmiştir. Takdir edilmeyi bekledikleri paylaşılmıştır. Fiziksel altyapının yetersiz olmasından, dijitalleşmenin sağlanması gerektiğinden, ofis ve teknolojik imkanların eksikliklerinden bahsetmişlerdir.

Raporun son kısmında yer alan Etki Analizi ile; sadece bağlılığa etki eden unsurlardan hangilerinin daha güçlü ya da zayıf olduğunu saptamanın dışında fırsat ve tehditler de belirlenmiştir. “Etki Analizi” TTO’ların hedeflerine ulaşmak için geliştirmeye en fazla ihtiyaç duyduğu alanları yani “Fırsatları” saptamayı sağlamaktadır. Aynı zamanda TTO’ların hangi alanların bağlılığa en fazla olumsuz etki yaratacağı (Tehditler) konusunda da bilgilendirmektedir.

**TTO çalışanlarının kurumlarına bağlılıklarını arttırmak için; ücret ve takdir, insan kaynağı yönetimi, kariyer ve gelişim, güvenilirlik, organizasyonel yapının geliştirilmesi gerekmektedir.** Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketi kapsamında TTO’ların en zayıf oldukları noktalar; performansın ücrete olan etkisi, yüksek performanslılar için kariyer fırsatı, yeterli insan kaynağına sahip olma, ücret, nitelikli çalışanların terfisi. Bu alanlarda yapacakları iyileştirmeler ile çalışanların kurumlarına bağlılıklarını arttırabilirler. TTO çalışanları kurumlarında en çok; açık ve şeffaf iletişimden, düşüncelerini rahat ifade edebilmekten, karar alma süreçlerine katılmaktan ve iş arkadaşlarından memnundur.

Sonuç olarak kurumlar bu rapor ışığında personellerinin işe olan aidiyetlerini arttırmak için güçlü oldukları alanları sürdürmeli, geliştirmesi gereken alanlarda çalışanların da görüşlerini alarak önlemler almalıdır.

Bu sonuçların, üzerinde aksiyon alınabilecek planlara dönüştürülebilmesi için, zayıf olarak belirlenen deneyim alanlarında, memnuniyetin düşük olmasının altında yatan gerçek konuların saptanması ve bu doğrultuda yol haritalarının oluşturulması gerektiğini düşünüyoruz.

Faydalı olması dileğiyle.

ÜSİMP

## GİRİŞ: ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MEMNUNİYETİ YAKLAŞIMI

Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti, çalışanın bir kurumda adaylık aşamasından başlayarak işten çıkış ya da emeklilik aşamasına kadar yaşadığı tüm süreci içerir. En özet haliyle ise bir çalışanın **"Bu kurumda çalışmak bana ne hissettiriyor?"** sorusuna verdiği yanıtıdır. Mükemmel bir çalışan deneyimi, kişiselleştirilmiş ve olumlu duygular yaratan deneyim anları oluşturarak, ekiplerin ve bireylerin daha bağlı ve tutkulu çalışması sağlar. Bu yaklaşım, bir çalışanın bir iş gününde, yıl boyunca ve tüm kariyerinde önemli anları keşfetmeyi, ihtiyaç ve beklentilerini anlamayı gerektirir.

Ulusal düzeyde teknoloji alanında araştırma yürüten üniversiteler ve teknoloji üretip ihraç eden sanayi kuruluşları arasındaki iş birliği seviyesini arttırma misyonuyla çalışan Üniversite Sanayi İş Birliği Merkezleri Platformu (ÜSİMP), üye kurumları arasında bulunan 60 kadar Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) çalışanlarının nasıl bir deneyim yaşadığını anlamak ve bu deneyimde iyileştirilecek alanları tespit etmek amacıyla **ekosistem oyuncularını dinlemek istemiştir**.

Çalışanların yaşadığı deneyim, çalışan bağlılığını arttırarak iş sonuçları üzerinde etki yaratma gücüne sahiptir. *Yöneticilerin, yaşanan bu deneyim üzerinde önemli etkisi vardır.* ÜSİMP bu araştırma ile, TTO yöneticilerine, etki alanlarındaki çalışanların nasıl bir deneyim yaşadıkları konusunda geribildirim ve ipuçları sağlamayı hedeflemektedir.

Bu rapor, TTO çalışanları ile ilgili bilgi, analizler ve kıyas verilerini içermektedir. TTO'lardaki genel çalışan bağlılığına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Detaylı analizler, kurumun güçlü, zayıf yönlerini ve eğilimlerini, kıyas verileriyle karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır. Bağlılık ve bağlılığı etkileyen unsurların algısı, konuyu yorumlamak açısından önemlidir. Raporda aşağıdaki analizler yer almaktadır.

- ✓ Çalışan davranışlarını temsil eden bağlılık düzeyi,
- ✓ Çalışanların, çalışma ortamlarının farklı yönlerini nasıl algıladıklarını gösteren bağlılığa etki eden unsurlar,
- ✓ Farklı arayüz yapılarında bağlılık değerlendirmeleri,
- ✓ Bağlılığın Bölgesel değerlendirmesi,
- ✓ Bağlılığa etki eden unsurlar için etki analizi,
- ✓ Eylem alınacak alanların öncelik listesi.

## BAĞLILIK NEDİR?

**Bağlılık bir organizasyondaki bağlı çalışanların oranını verir.** Yüksek düzeyde çalışan bağlılığına, sahip olmak; olağanüstü bir işyeri ve daha güçlü iş sonuçları sağlayan kararlı ve kuvvetli bir iş gücü anlamına gelir.

Yüksek bağlılık gösteren çalışanlar;

- İş arkadaşlarına, muhtemel çalışanlara, müşterilerine ve çevrelerine kurumları hakkında olumlu şeyler söylerler.
- Kurumlarında kalıp ekibin bir parçası olmak için güçlü istek sahibidirler.
- Kurumları ile duygusal bir bağları vardır ve şirketin hedeflerine ulaşması için ekstra çaba sarf edecek motivasyona sahiptirler.

Yüksek bağlılık sergileyen bir organizasyon yaratmak önemlidir. Bağlı çalışanlar daha üretkendir, şirketlerinde daha uzun süre kalırlar ve görevlerini daha iyi iş sonuçları üretecek biçimde, tutku ile yaparlar. Kurumlar için bağlılığın önemi;

- Kurumdaki liderlerin ortak bir vizyonu paylaştıkları ve net bir yön belirledikleri,
- Kurumların bağlılığı yükseltmeye yarayacak doğru insan kaynakları uygulamalarının olduğu,
- Kurum içi ve kurum dışına yönelik güvenilirlik oluşturduğu,
- Kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğu

anlamına gelir.

## BAĞLILIĞA ETKİ EDEN UNSURLAR

ÜSİMP-2023 TTO Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyet Anketi, Bağlılığı etkileyen belirli sayıdaki etkeni belirlemektedir. Sürekli gelişen model, Bağlılık üzerinde önemli etkisi olan unsurları içermektedir. Araştırma söz konusu bağlılığa etki eden unsurlar çerçevesinde yürütülmüş ve raporlandırılmıştır (*Şekil 1*).



Şekil 1: Bağlılığa Etki Eden Unsurlar

## YÖNTEM

### Araştırma Tasarımı

TTO'larda kuruma olan bağlılık çalışanların, çalışma ortamlarının farklı yönlerini nasıl algıladıklarını gösteren bağlılığa etki eden unsurlar ile değerlendirilmiştir. Bağlılığa etki eden her bir unsur birden fazla sayıda sorudan oluşmaktadır. Soruların tamamı ilgili unsurun teması ile bağlantılıdır. Araştırma kapsamında bu unsurlarda farklı sorular TTO çalışanlarına yönlendirilmiş ve değerlendirilmiştir.

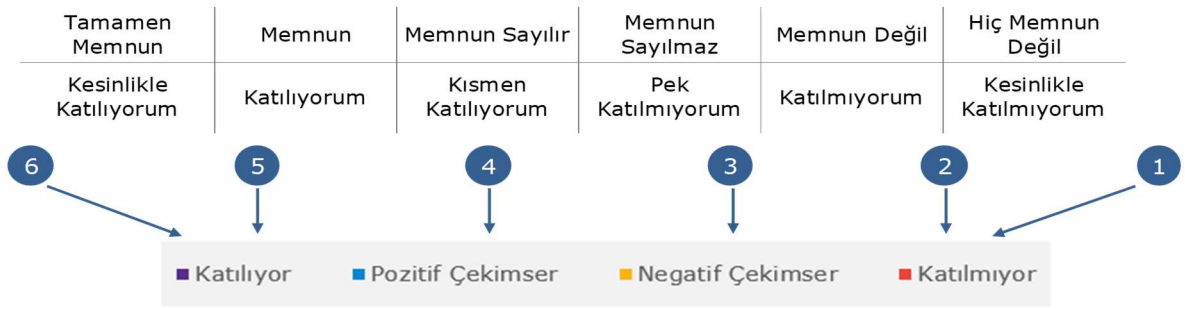
### Veri Toplama

**Çevrimiçi Anket:** Araştırma tasarımı kapsamında çalışmanın yöntemi anket uygulaması olarak belirlenmiş ve anket soruları hedef kitle göz önüne alınarak amaca uygun sorular çerçevesinde rafine edilmiştir. TTO çalışanlarının bilgileri bulundukları ile, çalıştığı birime ve görevine, çalıştığı TTO yapısına, eğitim tarihi ve iş tecrübelerine göre derlenmiştir. Anket uygulaması araştırmaya katılmayı onaylayan TTO çalışanları ile gerçekleştirilmiştir.

**Bireysel Link Anket verileri,** gizlilik esasları çerçevesinde katılımcıların bireysel kimliği ile eşleştirilerek toplanmıştır. Bireylerin kimliğini korunarak gizlilik sınırları doğrultusunda demografik olarak da raporlanmıştır.

- **Ölçümleme Skalası;** Ne düşündüklerini söylemekte zorlananların bile belirli bir görüş belirtmelerini sağlamak üzere, ölçümleme 6'lı skala (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 6=Kesinlikle Katılıyorum) ile yapılmıştır (**Şekil 2**).





Şekil 2: Ölçümleme Skalası

- ✓ “Memnun/Katılan çalışanlar” soruya 5 ya da 6 ile yanıt verenlerdir.
- ✓ “Pozitif Çekimserler” tamamen memnun olmayan fakat kısmen memnun olan pozitif eğilimli çalışanlardır (6'lı skalada 4 -Kısmen Katılıyorum- ile yanıt verenler.).
- ✓ “Negatif Çekimserler” önceki grubun tam tersi, yani pek memnun olmayan, negatif eğilimli çalışanlardır. Bu çalışanların memnuniyetsizliği, yapılacak bazı değişikliklerle daha pozitif yöne çevrilebilir (6'lı skalada 3 - Pek Katılmıyorum- ile yanıt verenler.).
- ✓ “Memnun Olmayan/Katılmayan çalışanlar” en olumsuz düşünceleri dile getiren çalışanlardır(1 ya da 2 ile yanıt verenler.).

### **Etki Analizi ve Raporlama**

Bağlılığa etki eden unsurlar çerçevesinde etki analizi çalışması gerçekleştirilmiş ve raporlandırılmıştır. Etki analizi; bağlılık analizi ve TTO çalışanlarının ilgili konuya duyduğu hassasiyeti düşünerek, 2'li bir analizle bağlılığı arttırmadaki en önemli unsurları ortaya çıkartmaktadır. Etki analizi sonuçları, TTO'lara bağlılığı arttıracak eylemleri planlama ile ilgili fikir vermektedir.

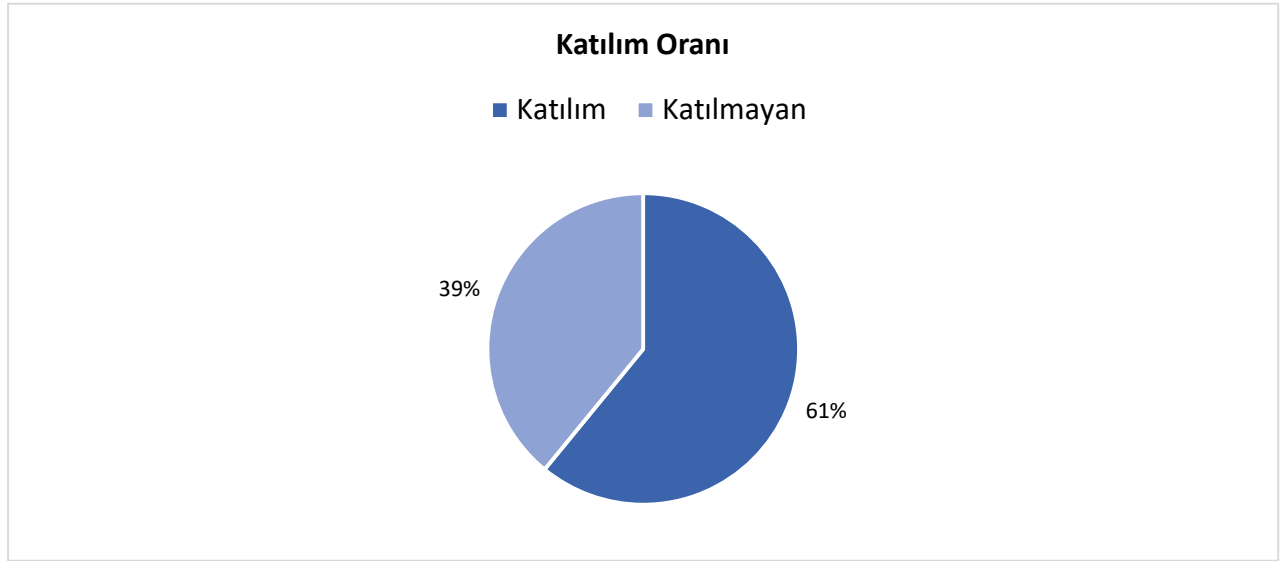
Esnek raporlama olanakları kullanılmış ve bu şekilde bağlılığı farklı demografik boyutlarda analiz edebilmek ve yine aynı boyutlarda ortak ya da farklılaşan güçlü ve zayıf yönleri yorumlayabilmek mümkün olmuştur;

- Kurum Geneli/Arayüz Yapısı
- Birim/Departman/Bölge
- Rol/Unvan
- Kıdem/Cinsiyet
- Yaş/Kuşak/Eğitim vb.

## BÖLÜM 1: TTO ÇALIŞANLARINDA BAĞLILIĞIN DEĞERLENDİRMESİ

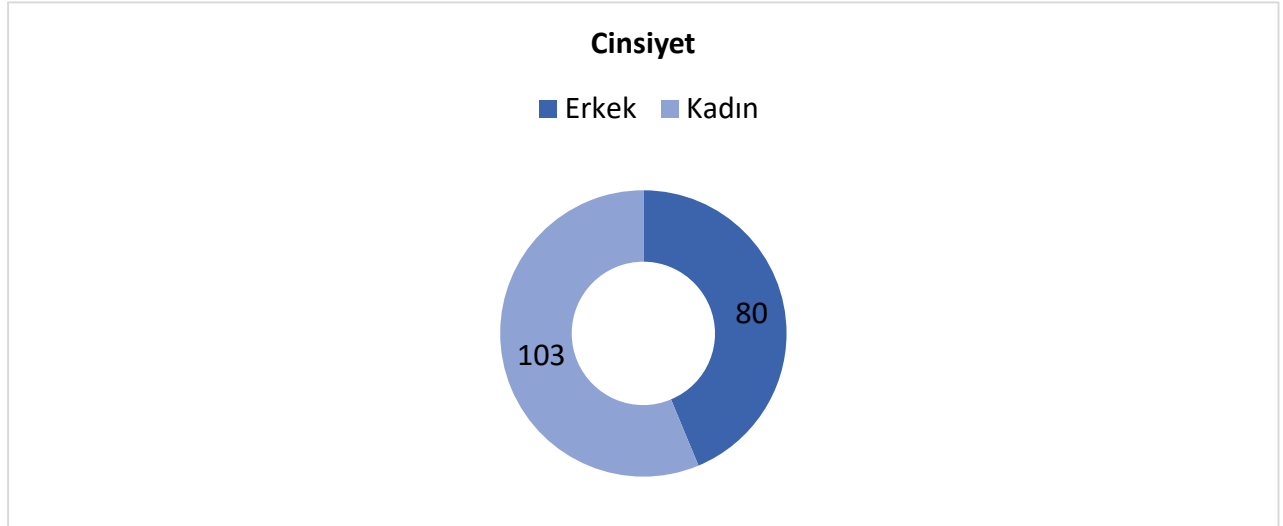
### KATILIMCI PROFİLİ VE DEMOGRAFİKLER

Anket verileri ÜSİMP çatısı altında yer alan 301 kuruma gönderilmiş 183 çalışan çalışmaya katılmıştır (*Şekil 3*).



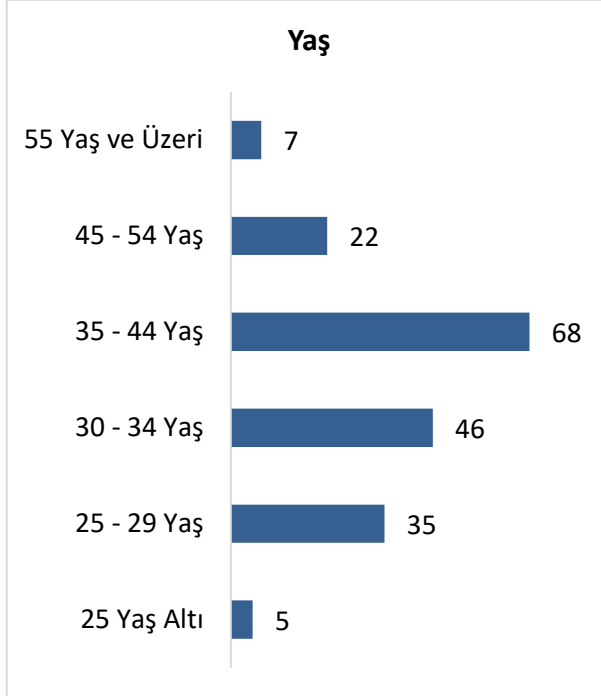
*Şekil 3: Katılım Oranı*

Çalışmaya katılanların TTO çalışanlarından 103'ü kadın, 80'i erkek olarak belirlenmiştir. TTO'larda Kadın çalışanların oranının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (*Şekil 4*).

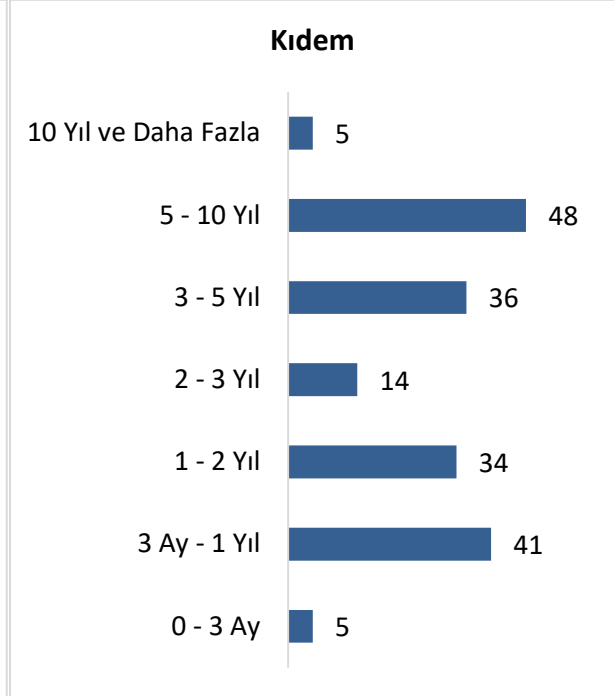


*Şekil 4: Cinsiyet*

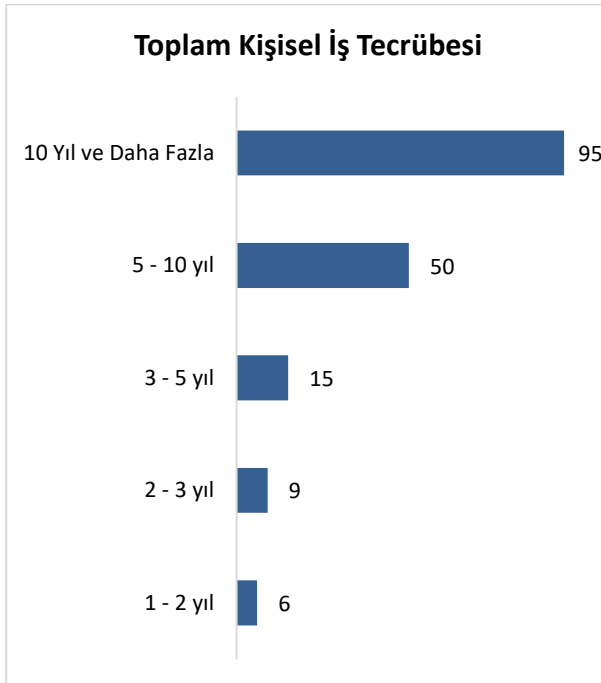
Araştırmaya katılan TTO çalışanlarının yaş, kıdem, toplam iş tecrübesi, kurumdaki rolü **Şekil 5-8**'de gösterilmiştir. Çalışanların demografik göstergeler ışığında bağlılık değerlendirmeleri ayrıca rapor çerçevesinde detaylandırılmıştır.



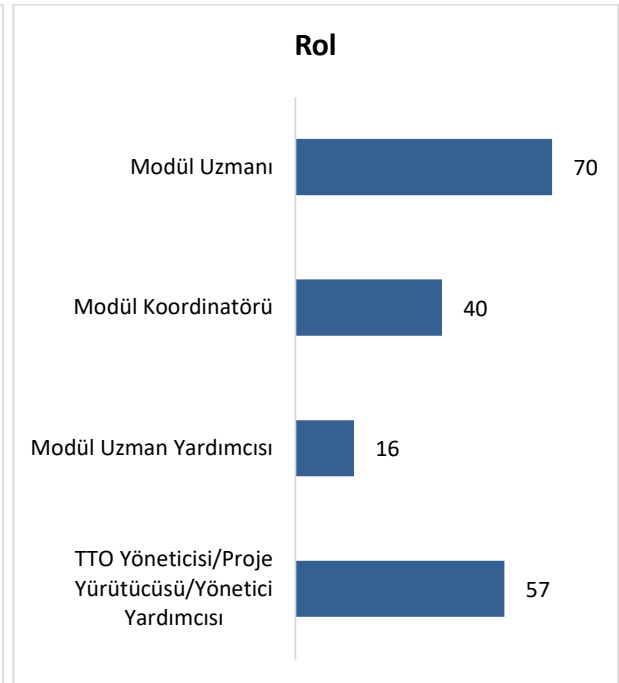
Şekil 5: Yaş



Şekil 6: Kıdem

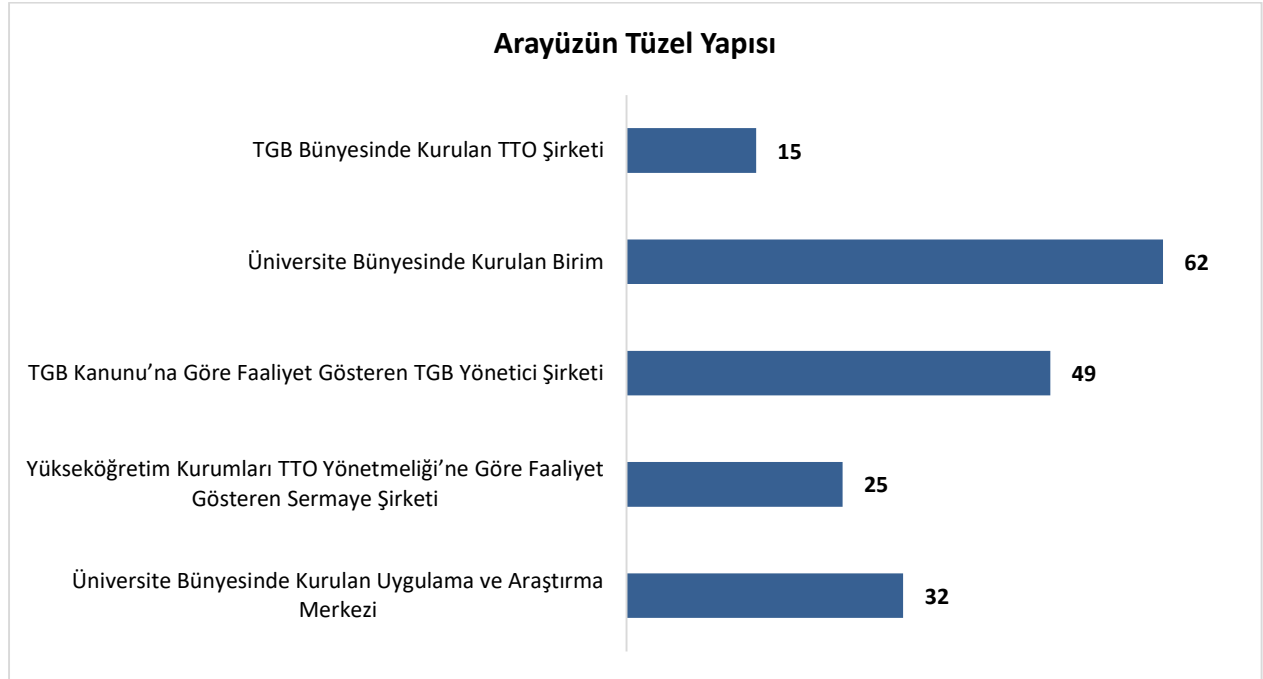


Şekil 7: Toplam İş Tecrübesi



Şekil 8: Rol

Katılımcı TTO çalışanlarının bağlı bulundukları tüzel yapılar değerlendirildiğinde 62 TTO çalışanının Üniversite bünyesinde kurulan bir birimde çalıştığı, 49 çalışanın TGB yönetici şirketinde çalıştığı, 32'sinin Üniversite bünyesinde kurulan Uygulama ve Araştırma Merkezinde, 25'inin YÖK TTO yönetmeliğine göre kurulan sermaye şirketinde, 15'inin ise TGB bünyesinde kurulan TTO şirketlerinde çalıştığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlardan üniversite bünyesinde kurulan TTO yapılarında çalışanların daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (**Şekil 9**).

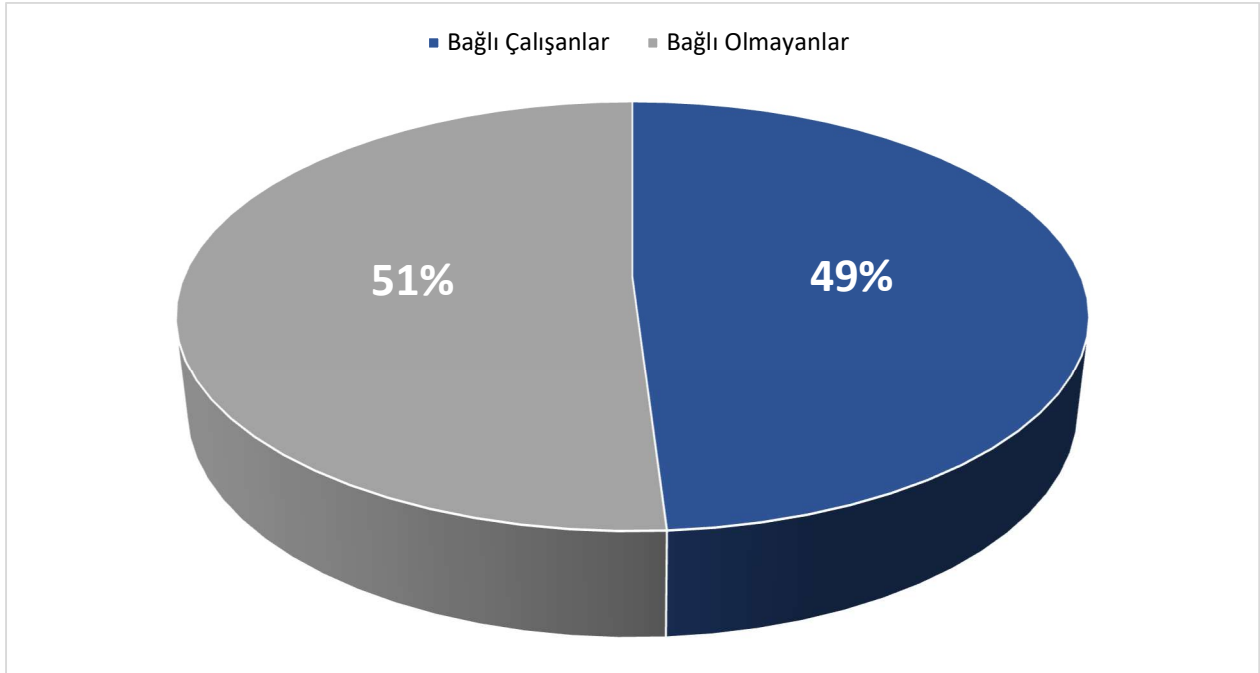


**Şekil 9: Tüzel Yapı**

### TTO ÇALIŞANLARINDA BAĞLILIK

Bağlı çalışanlar iş yerleri hakkında olumlu konuşurlar, kurumlarıyla duygusal bir bağları vardır ve kurumun hedeflerine ulaşması için ekstra çaba sarf edecek motivasyona sahiptirler.

TTO’ larda kuruma **Bağlılık %49** olarak belirlenmiştir. Kuruma bağlılığı düşük olan %51 oranında çalışan olduğu görülmektedir. Bu kesim kurumlarında kalma konusunda çok istekli değildir ve memnuniyetleri düşüktür. Bu kesimi bağlı kılabilmek için kök nedenlere inip gerekli düzenlemeleri yapmak gerekir (**Şekil 10**).

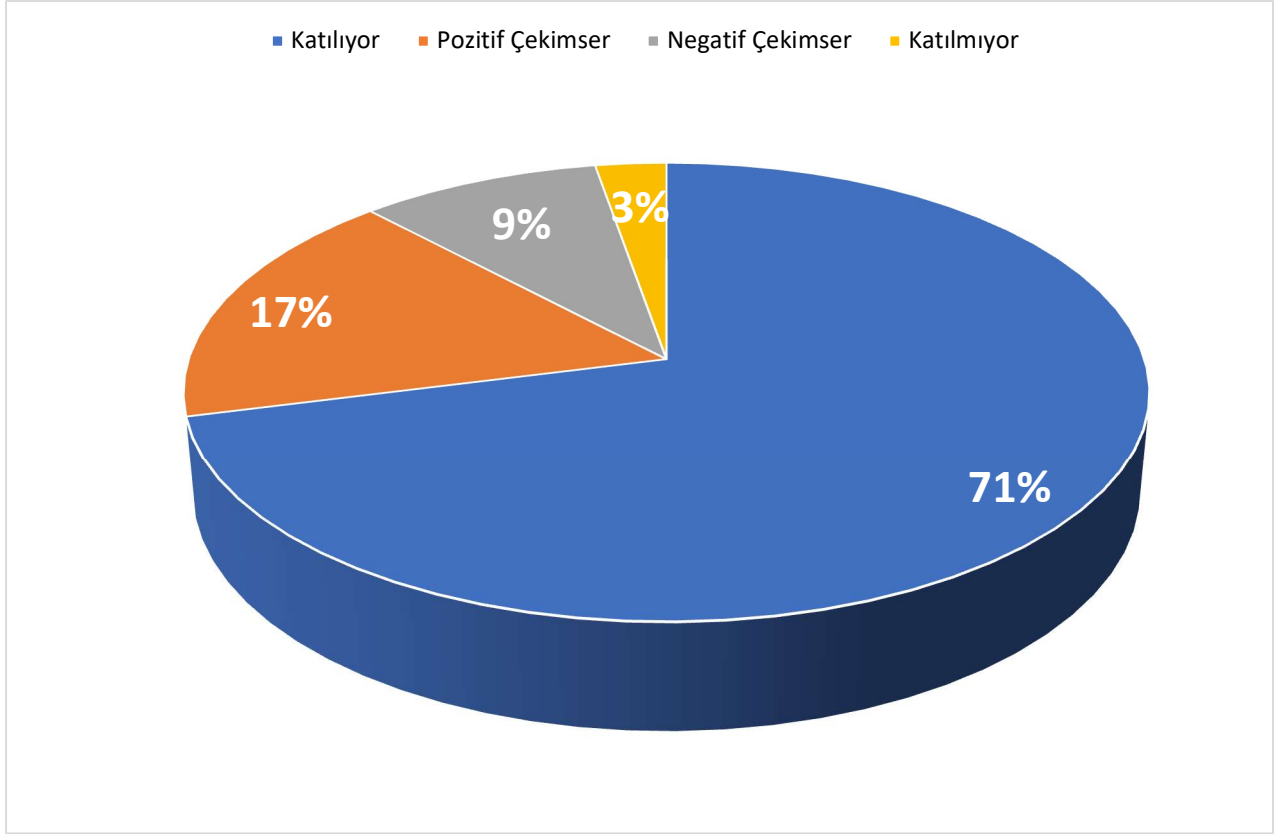


**Şekil 10:Bağlı ve Bağlı Olmayan Çalışanların Dağılımı**

Raporun ilerleyen bölümlerinde bağlılık oranı arttıracak alanlar etki analizinde yer verilmiştir. Kurumların zayıf oldukları bu alanları geliştirmeleri gerekmektedir.

Bağlılık araştırması soru formunun ilk maddesi “**Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnunuz**” dur. Kurum hakkındaki ilk imajı anlamayı hedeflemektedir. Genel memnuniyetten kasıt, değerlendirmenin farklı yönlerini dikkate almadan önce çalışanların işverenleri hakkında genel olarak ne düşündüğüdür.

Bağlılık oranına kıyasla TTO çalışanlarının büyük oranda kurumlarında çalışmaktan memnun olduğu görülmektedir (**Şekil 11**).



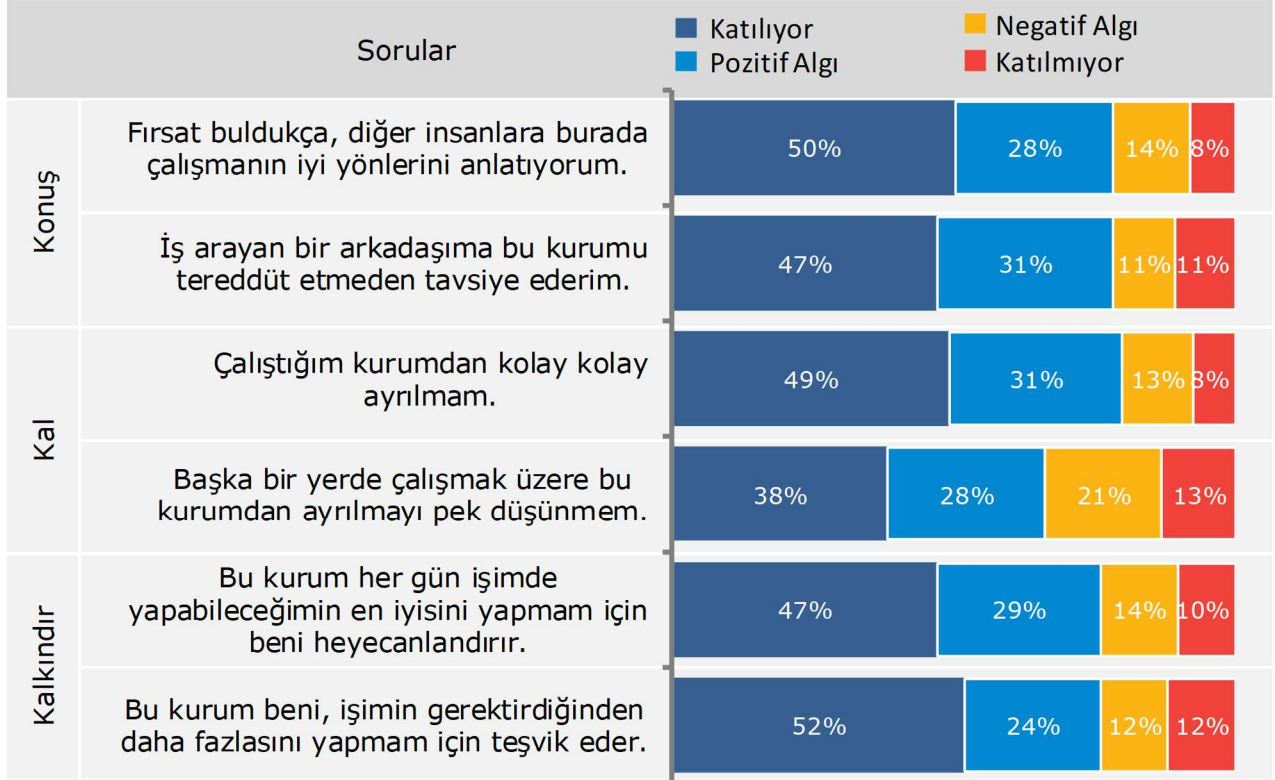
**Şekil 11: Genel Olarak Bu Kurumda Çalışmaktan Memnunum**

TTO Çalışanlarının kurumlarına bağlılığını gösteren temel sorular çerçevesinde;

Çalışanlar %50 oran ile kurumlarında çalışmanın iyi yönlerini diğer insanlara anlatmakta, %47 oranında iş arayan diğer insanlara kurumlarını tavsiye etmektedir. Çalışanların kurumlarında kalmalarına ilişkin görüşleri ise; %49 oran ile çalıştıkları kurumdaki ayrılmayı düşünmediklerini, %38'i ise başka bir kurumda çalışmak için bu kurumdaki ayrılmayı düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Bu oranlar doğrultusunda çalışanların kurumlarında kalmaları için alınması gereken önlemler olduğunu değerlendirebiliriz. Çalışanların kurumlarını kalkındırmaya yönelik düşünceleri ise; çalışanların %47'si kurumlarının işi yapma süreçlerinde çalışanları desteklediğini, %52'si kurumlarının çalışanları için gerektiğinden fazlasını yapmaları için teşvik ettiğini paylaşmışlardır. Bu çalışma kapsamında bağlılık çıktıları **Şekil 12'**de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.



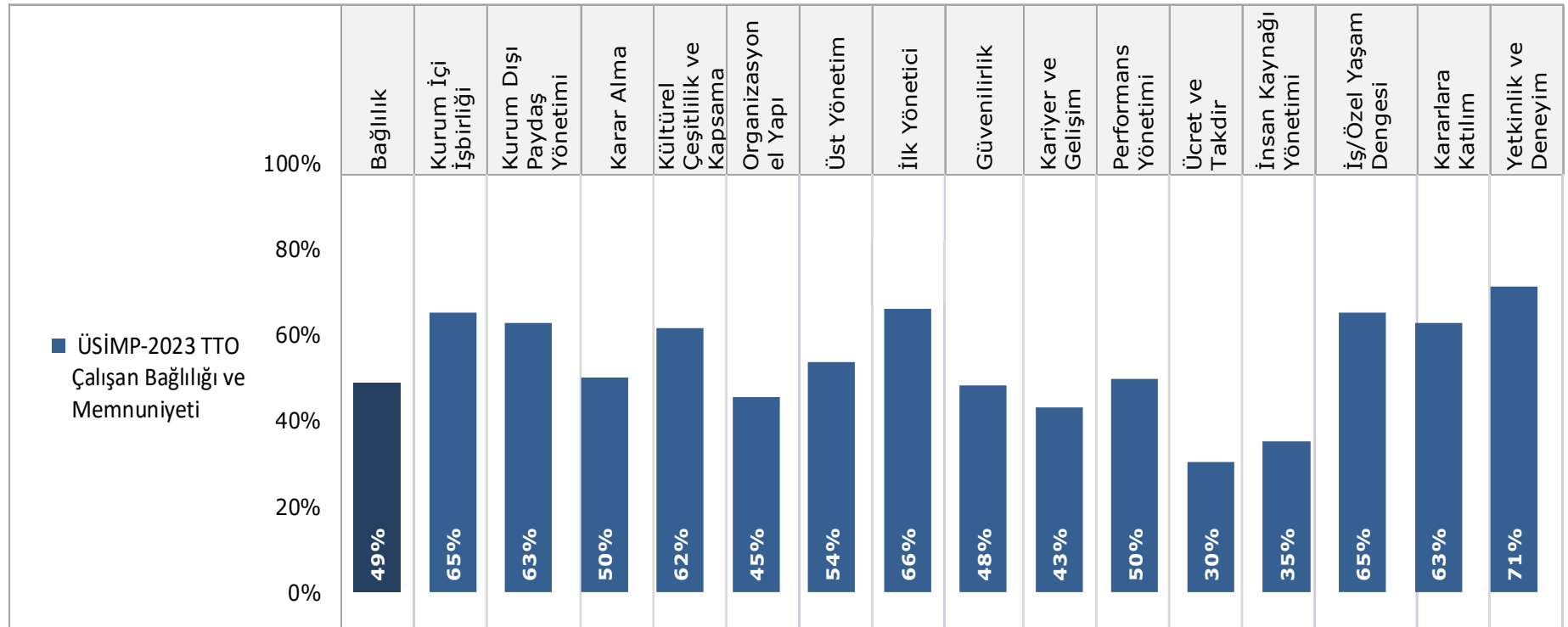
## Bağlılık | 49%



Şekil 12: TTO Çalışanlarında Bağlılık Çıktıları

### TTO ÇALIŞANLARININ KURUMLARINA BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN UNSURLAR

TTO çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen unsurlar ile değerlendirildiğinde; iş aktivitelerinin, iş ve özel yaşam dengesinin, ilk yöneticinin, yetkilendirme ve otonominin (bağımsız karar verme), iş birliğinin, müşteri odağının, çeşitlilik ve kapsamanın kuruma olan bağlılığa önemli ölçüde katkısı bulunmaktadır. Çalışanların; ödüllendirme ve takdir mekanizmasından, yetenek ve kadrolama dengesinden, kariyer ve gelişim süreçlerinden, altyapı olanaklarından diğerlerine kıyasla daha az memnun oldukları görülmüştür. Bu alanlarda yapılacak olan geliştirme/iyileştirme çalışmalarının çalışanların kurumlarına olan bağlılığı önemli ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir (**Şekil 13**).



Şekil 13: TTO Çalışanlarının Kurumlarına Bağlılığını Etkileyen Unsurlar



**Kurum İçi İş Birliği**

TTO çalışanlarının kurum içi iş birlikleri konusunda memnuniyet oranları %65'tir. Hedefe ulaşmak için etkin iş birliği yaptıklarını ve iş arkadaşlarının duygu ve düşüncelerine saygı duyduklarını, bilgi birikimlerini paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Ancak kurumdaki farklı departmanlar arasında iş birliği %47 ile daha düşük oranda değerlendirilmiştir (**Şekil 14**).

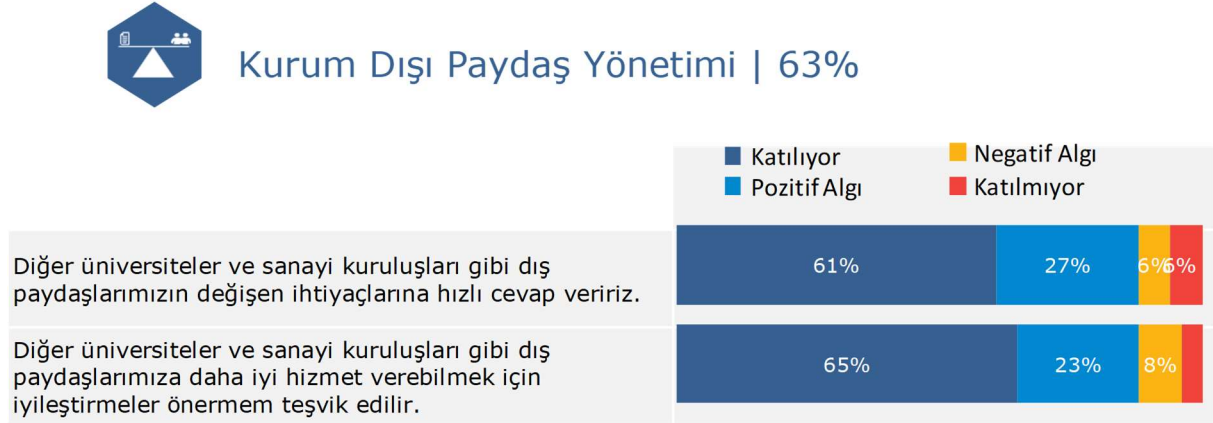
**Kurum İçi İşbirliği | 65%****Şekil 14: Kurum İçi İşbirliği**

Yapılan etki analizi çalışması kapsamında departmanlar arasındaki iş birliğini geliştirmek %23 oranda kuruma olan bağlılığı arttıracak eylemlerden birisidir (**Şekil 15**).

**Kurum İçi İşbirliği****Şekil 15: Kurum İçi İşbirliği Etki Analizi**

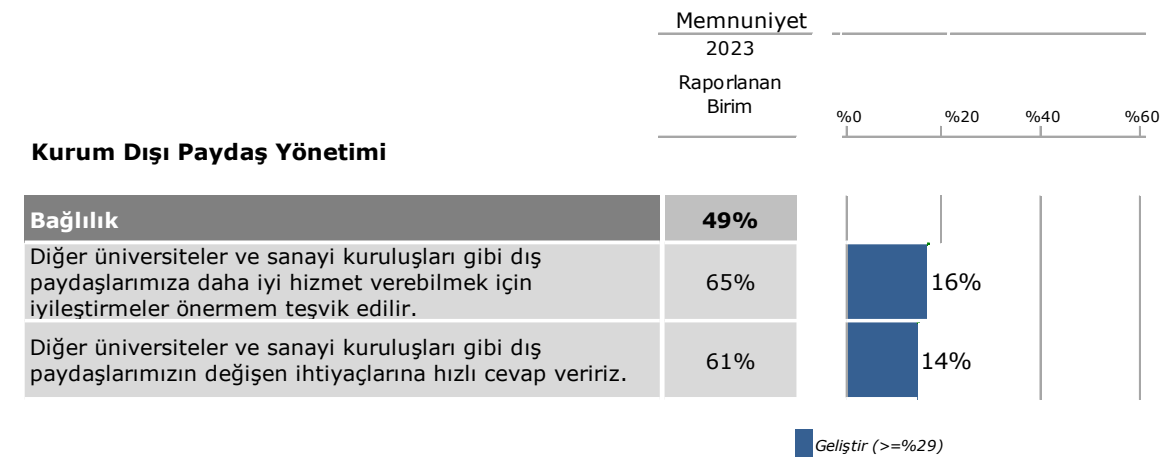
### Kurum Dışı Paydaş Yönetimi

TTO çalışanlarının kurum dışı paydaşlar ile olan ilişkilerde memnuniyetleri yüksektir. Çalışanlar %61 oranla diğer üniversiteler ve sanayi kuruluşları gibi dış paydaşların ihtiyaçlarına hızlı cevap verdiklerini ve %65 oranla dış paydaşlara iyi hizmet sunabilmek için iyileştirme önerilerinin dikkate alındığını düşünmektedir (**Şekil 16**).



Şekil 16: Kurum Dışı Paydaş Yönetimi

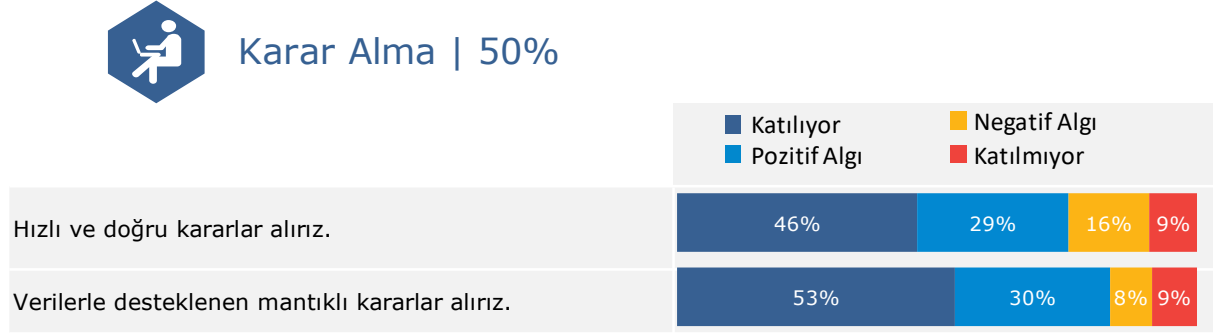
Yapılan etki analizi sonrasında Kurum Dışı Paydaş Yönetimi unsurunun çalışanlar tarafından kurumun güçlü yönlerinden birisi olarak değerlendirildiği görülmüştür. Çalışanların diğer üniversiteler ile sanayi gibi dış paydaşlara hizmet verebilmek için iyileştirmeler önermesi için yapılacak teşvikler bağlılığı %16 oranında etkileyecektir. Dış paydaşların ihtiyaçlarına hızlı cevap verilebilmesi için yapılacak iyileştirmeler ile %14 oran ile çalışanların kuruma bağlılığına etki edecektir (**Şekil 17**).



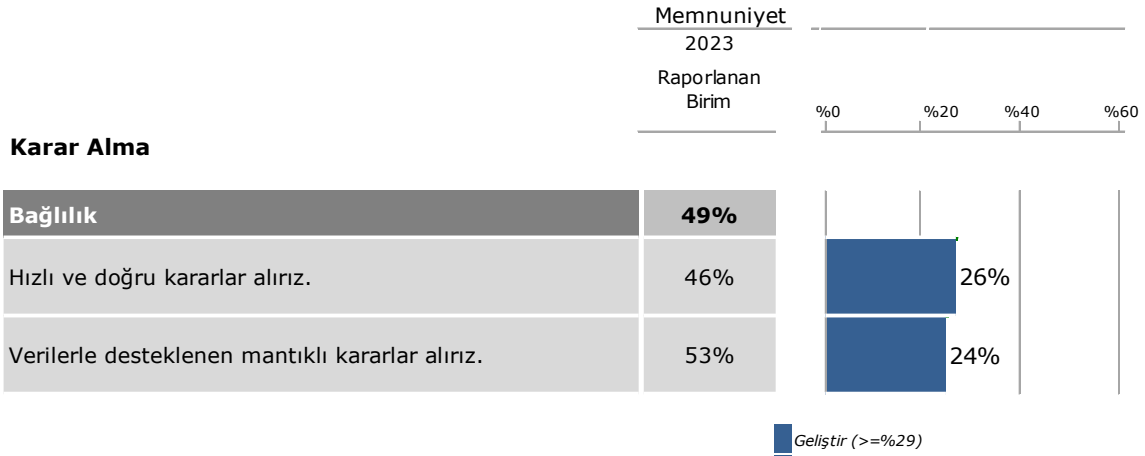
Şekil 17: Kurum Dışı Paydaş Yönetimi Etki Analizi

**Karar Alma**

TTO çalışanları kurumlarındaki karar alma davranışları hakkında %53 oranla verilerle desteklenen mantıklı kararlar aldıklarını, %46 oranla hızlı ve doğru kararlar alındığını düşünmektedir (**Şekil 18**).

**Şekil 18: Karar Alma**

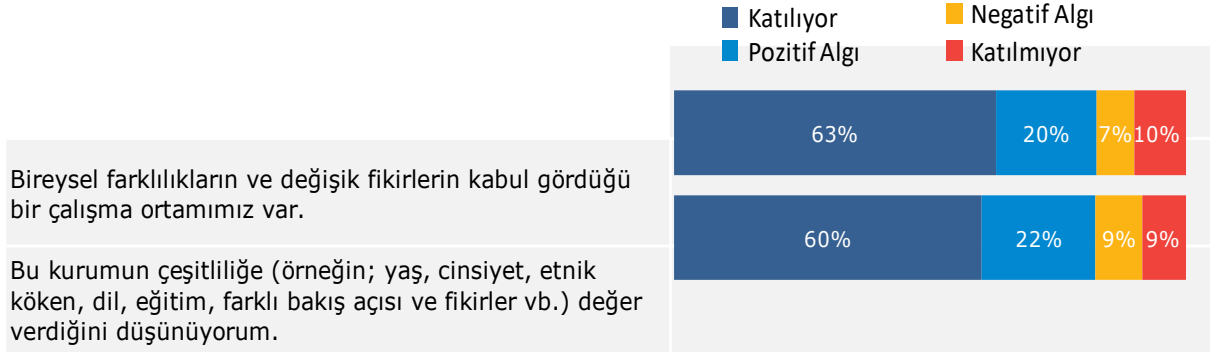
Etki analizi çıktıları doğrultusunda hızlı ve doğru kararlar alınması geliştirilmesi gereken alanlardan birisi olarak tespit edilmiştir. Bu alanda yapılacak iyileştirmeler %26 oran ile bağlılığa etki edecektir. Verilere dayalı mantıklı kararlar alınması konusunda yapılacak çalışmalar ise %24 oranında çalışan bağlılığına etki edecektir (**Şekil 19**).

**Şekil 19: Karar Alma Etki Analizi****Kültürel Çeşitlilik ve Kapsama**

Çalışanlar %63 oranında bireysel farklılıkların ve değişik fikirlerin kabul gördüğünü %60 oranında kurumun kültürel çeşitliliğe değer verdiğini düşünmektedir (**Şekil 20**).

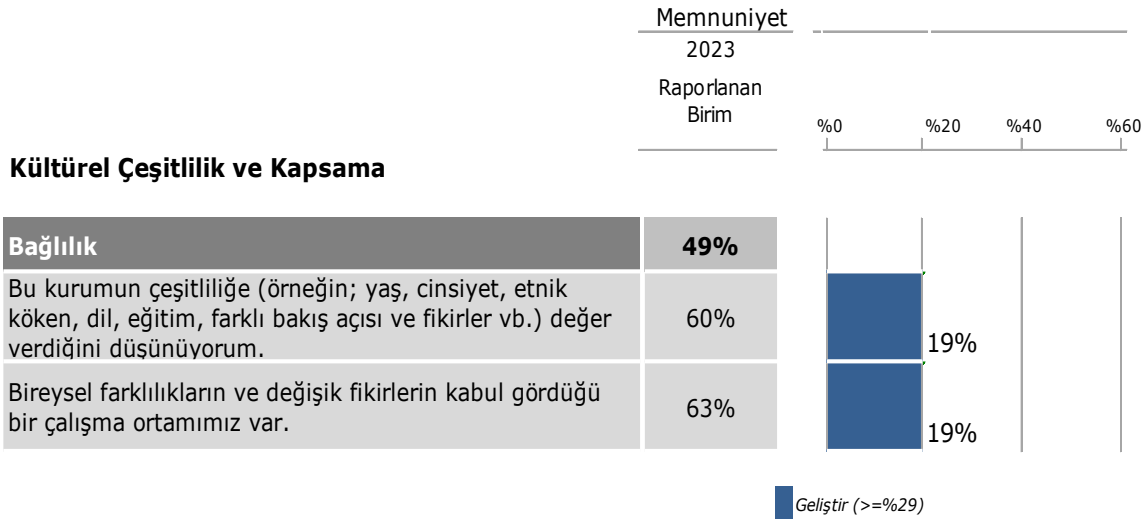


## Kültürel Çeşitlilik ve Kapsama | 62%



Şekil 20: Kültürel Çeşitlilik ve Kapsama

TTO çalışanları yapılan etki analizi doğrultusunda kültürel çeşitlilik ve kapsama konusunda yapılacak iyileştirmeler %19 oranında çalışanların kurumlarının bağlılığına etki edecektir (Şekil 21).



Şekil 21: Kültürel Çeşitlilik ve Kapsama Etki Analizi

## Organizasyonel Yapı

Organizasyonel yapı çalışanlar tarafından TTO'ların geliştirmeleri gereken unsurlardan birisi olarak değerlendirilmiştir. TTO çalışanları %49 oran ile kurumun fikirler geliştirmek için destek verdiğini, %46 oran ile iş süreçlerinin çalışanların üretken olmasına imkân verdiğini ifade etmektedir. Çalışanların %43'ü organizasyonel yapının hedeflerine ulaşmaları için desteklediğini belirtmişlerdir. Altyapı olanakları konusunda ise çalışanların %43'ü çalışanlara sağlanan teknolojinin işlerinde üretken olmalarını sağladıkları ifade etmişlerdir. %45 i ise kurumun gelecekteki başarısı için yeni fikirlere hızlı yatırımlar yapma konusunda hızlı olduklarını düşünmektedir (Şekil 22).

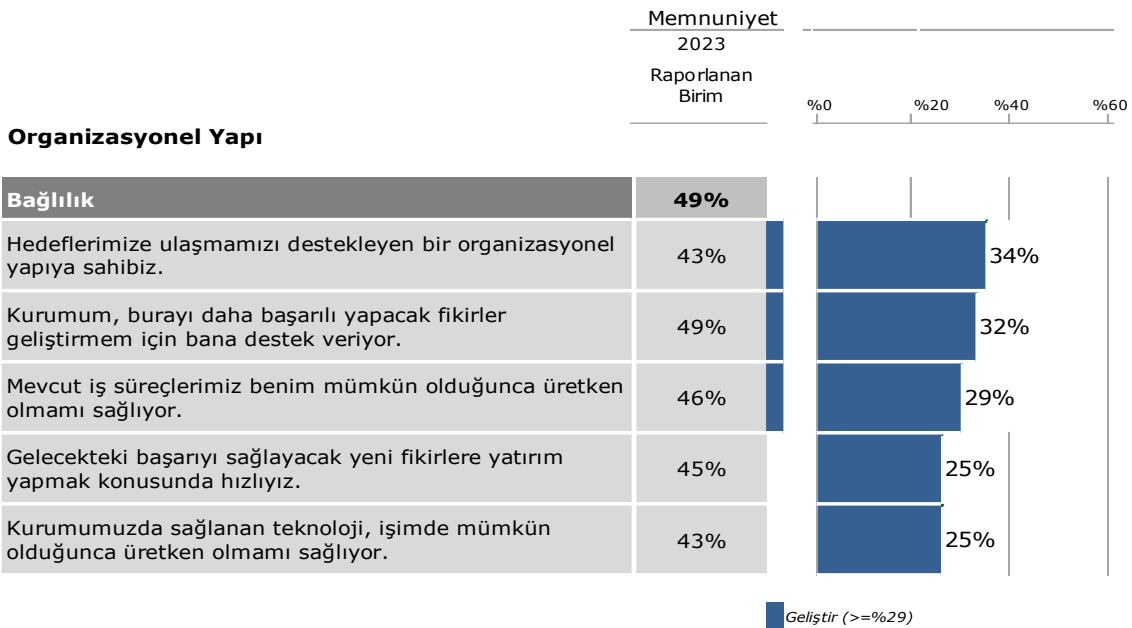


## Organizasyonel Yapı | 45%



Şekil 22: Organizasyonel Yapı

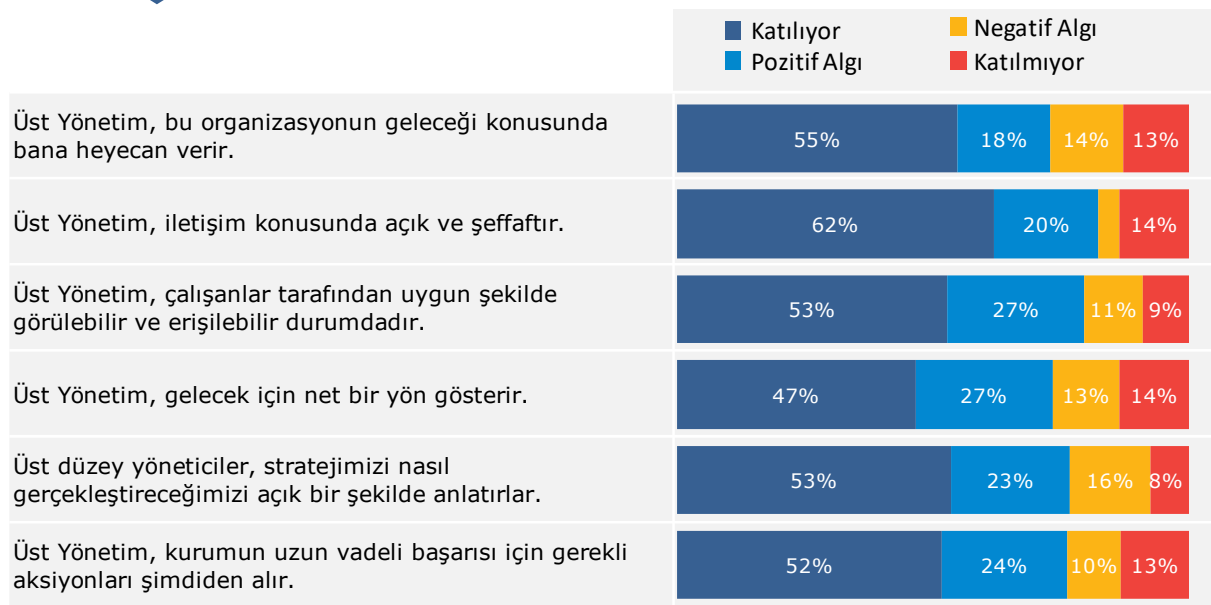
Organizasyonel yapının çalışanların kurumlarına bağlılığına etkisini değerlendirdiğimize; kurumun çalışanları hedeflerine ulaşacak bir biçimde destekleyecek bir organizasyonel yapıya sahip olması çalışanların kuruma bağlılığına %34 oranda etki ederek geliştirilmesi gereken alanlar arasında yer almaktadır. Kurum çalışanların fikirler geliştirmelerine destek vererek kuruma bağlılıklarına %32 oranında katkı sağlayabilir. Çalışanların iş süreçlerinde üretken olmalarını sağlayacak iyileştirmeler bağlılığı %29 oranında destekleyecektir (Şekil 23).



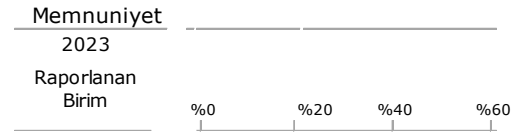
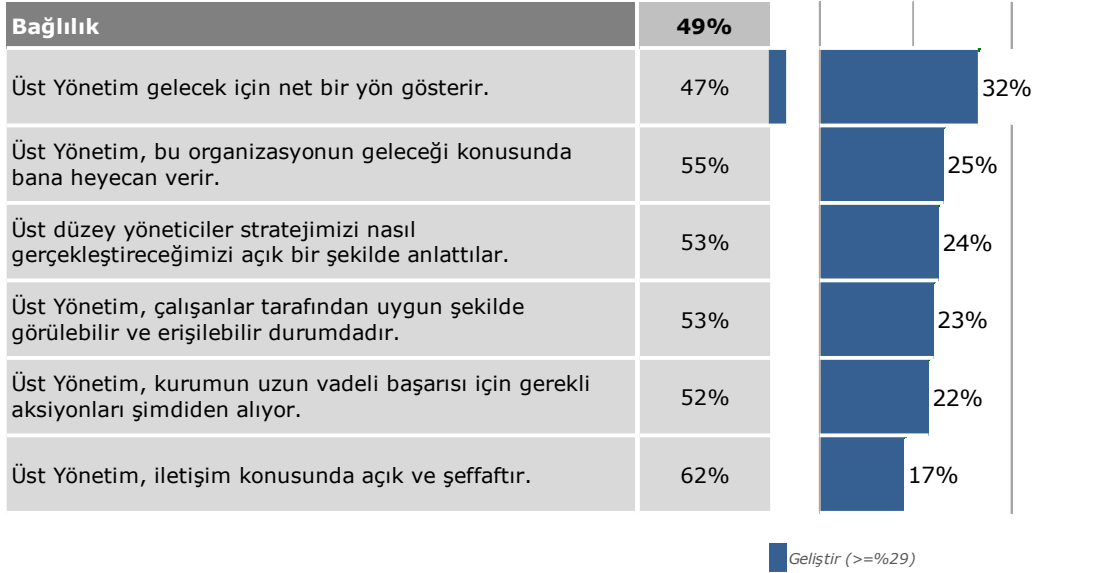
Şekil 23: Organizasyonel Yapı Etki Analizi

**Üst Yönetim (TTO/Proje Yönetim Ofisi Yöneticisi, Müdür, Koordinatör vb.)**

Bağlılığa etki eden diğer unsurlardan olan üst yönetim araştırma çerçevesinde TTO yöneticisi, Proje Yönetim Ofisi yöneticisi, müdür, koordinatör olarak değerlendirilmiştir. TTO çalışanları %55 oranında üst yönetimin organizasyonun geleceği konusunda heyecan verdiğini, %62 oranında iletişime açık ve şeffaf olduklarını, %53 oranında çalışanlar tarafından erişilebilir olduklarını değerlendirmişlerdir. Çalışanlar ayrıca %53 oranında yöneticilerin stratejilerin gerçekleşmesi konusunda açıkça anlatımda bulunduğunu, %52'si ise kurumun uzun vadeli başarısı için gerekli aksiyonları önceden aldıklarını paylaşmışlardır. Üst yönetimin gelecek ile ilgili net bir yön göstermesi ise çalışanlar tarafından %47 ile daha düşük oranda değerlendirilmiştir (**Şekil 24**).

**Üst Yönetim (TTO/Proje Yönetim Ofisi Yöneticisi, Müdür, Koordinatör vb.) | 54%****Şekil 24: Üst Yönetim**

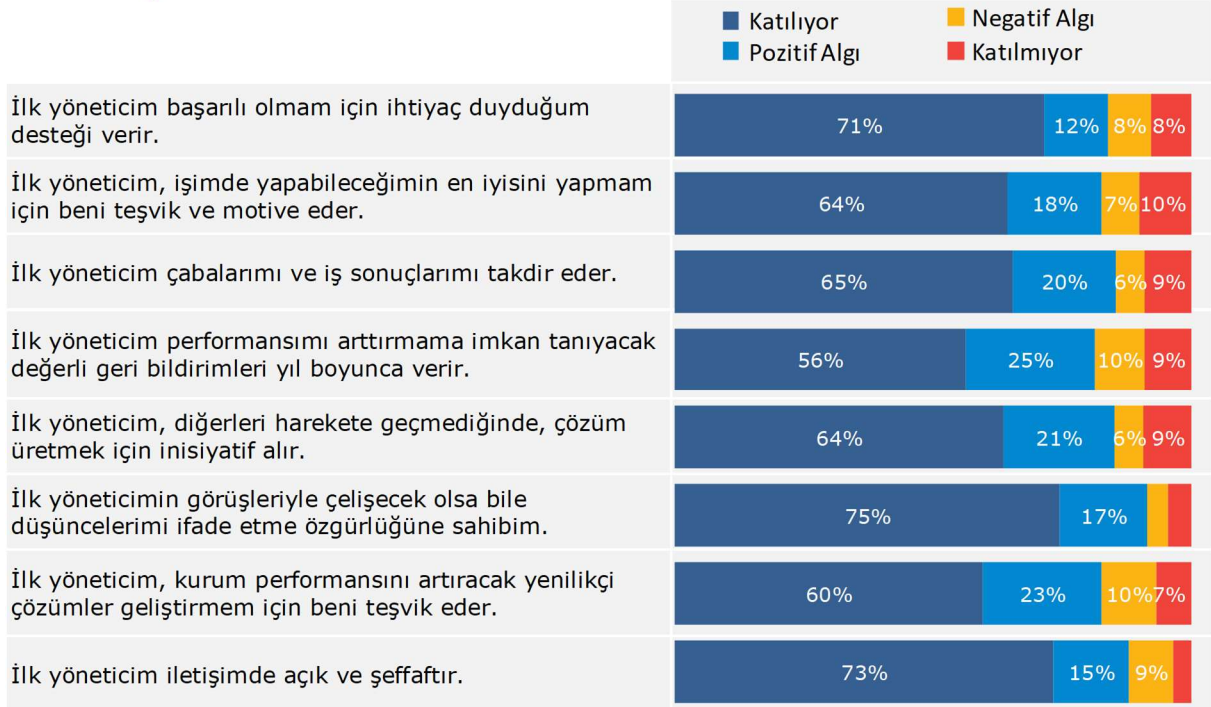
Üst yönetime ilişkin yapılan etki analizi çalışması doğrultusunda; üst yönetimin gelecek için net bir yön göstermesi konusunda yapılacak geliştirme çalışmaları bağlılığa %32 oranında etki edecektir (**Şekil 25**).


**Üst Yönetim (TTO/Proje Yönetim Ofisi Yöneticisi, Müdür, Koordinatör vb.)**

**Şekil 25: Üst Yönetim Etki Analizi**
**İlk Yönetici (Bağlı Olduğum İlk Yöneticim)**

TTO çalışanlarının bağlı oldukları ilk yöneticilere ilişkin değerlendirmeleri diğer unsurlara kıyasla daha yüksek olmuştur. Çalışanlar %71 oran ile ilk yöneticilerinin başarılı olmaları için ihtiyaç duyduğu desteği verdiklerini, %64 oran ile işini en iyi şekilde yapabilmesi için teşvik ve motivasyon sağladığını, %65 oran ile ise iş sonuçlarını takdir ettiğini ifade etmiştir. Çalışanlar ayrıca önemli oranlarda ilk yöneticilerinin performans artırıcı geribildirim verdiklerini, performans artırıcı çözümler geliştirmek için teşvik ettiklerini, çözüm üretmek için inisiyatif aldıklarını ve iletişimde açık ve şeffaf olduklarını düşünmektedir. İlk yöneticiye yönelik çalışanlar tarafından %75 ile en yüksek oran olarak değerlendirilen ise; yönetici düşünceleri ile çelişse bile düşüncelerini ifade etme özgürlüğüne sahip olduklarını beyan etmeleridir (**Şekil 26**).



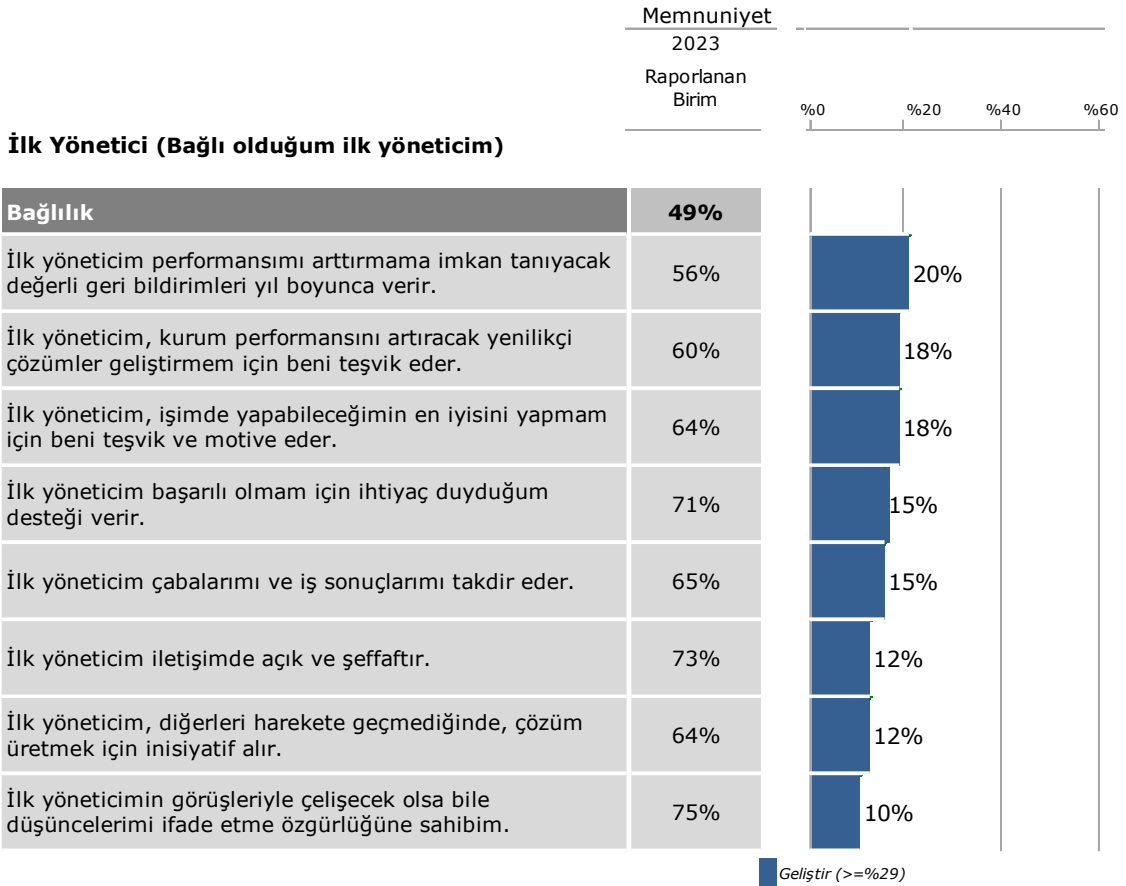
### İlk Yönetici (Bağlı olduğum ilk yöneticim) | 66%



Şekil 26: İlk Yönetici

Bağlı olunan ilk yöneticiye ilişkin yapılan etki analizi doğrultusunda; mevcut faaliyet ve davranışların çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği ve korunarak devam ettirilmesi gerektiği söylenebilir. İlk yöneticilerin çalışanlarına performansı arttıracak geri bildirim sunmalarına yönelik eylemleri bağlılığa %20 oranda katkı sağlayacaktır (Şekil 27).





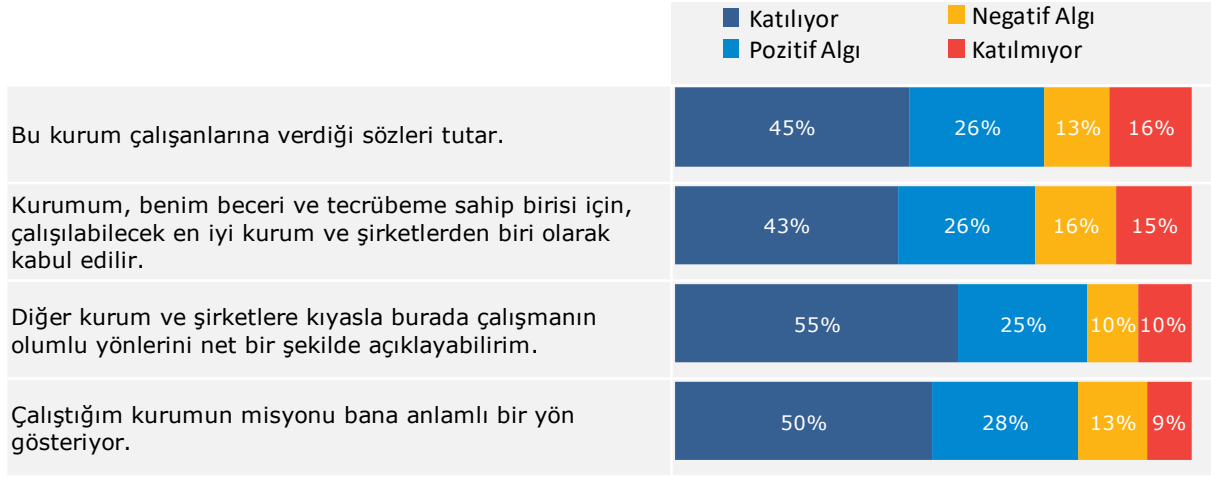
Şekil 27: İlk Yönetici Etki Analizi

### Güvenilirlik

TTO çalışanlarının güvenilirlik unsuruna ilişkin yapmış oldukları değerlendirme doğrultusunda; çalışanlar % 45 oran ile kurumun çalışanlarına verdiği sözleri tuttuğunu, %43 oran ile beceri ve tecrübeleri doğrultusunda çalışılabilecek en iyi kurumlardan birisi olarak değerlendirmiştir. Diğer kurum ve şirketlere kıyasla çalıştıkları kurumda bulunmanın olumlu yönlerini net bir şekilde açıklayacak %55 oranında TTO çalışanı bulunmaktadır. Ayrıca TTO çalışanları %55 oran ile kurumun misyonunun kendilerine anlamlı bir yol gösterdiğini ifade etmişlerdir (**Şekil 28**).

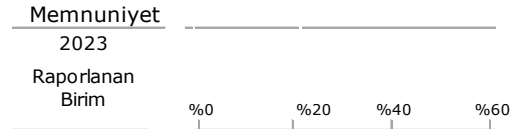


## Güvenilirlik | 48%

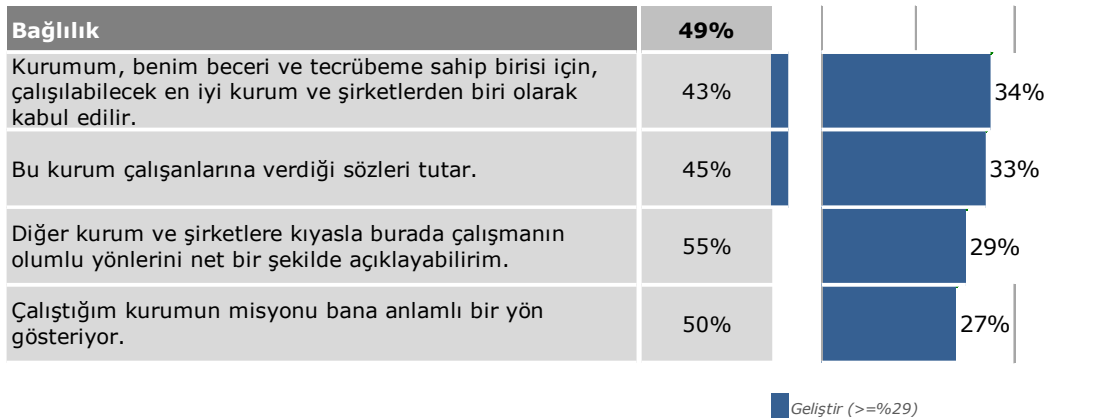


Şekil 28: Güvenilirlik

TTO'ların çalışanların kuruma olan güvenlerini arttıracak faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik unsuruna ilişkin yapılan etki analizi doğrultusunda TTO'ların çalışanları beceri ve yetkinlikleri doğrultusunda çalışılabilecek en iyi kurumlardan birisi olarak görmesi için yapacakları çalışmalar çalışan bağlılığına %34 oranda katkı sağlayacaktır. Kurumun çalışanlara verdiği sözleri tutma konusunda da kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda bağlılığa %33 oranda bir katkı sağlanabilir (Şekil 29).



### Güvenilirlik



Şekil 29: Güvenilirlik Etki Analizi

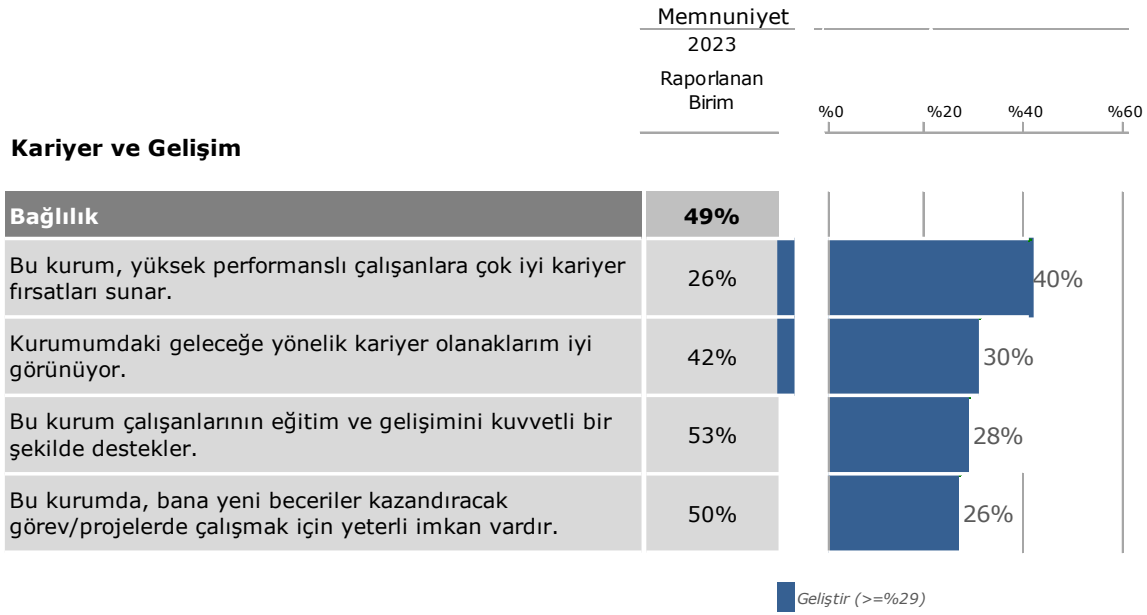
## Kariyer ve Gelişim

Bağlılığa etki eden bir diğer unsur olan kariyer ve gelişim hususunda TTO çalışanlarının memnuniyet oranı %43'tür. Eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve kariyerlerinde ilerlemeleri için önemli bir unsurdur. Kurumların gelecekteki ihtiyaçlara uygun olarak eğitim ve gelişim programları sunmaları bu alanda katkı sağlayacaktır. Çalışanlar; %42 oranında geleceğe yönelik kariyer olanaklarını iyi görmekte, %53 oranında kurumun eğitim ve gelişimine destek verdiğini belirtmekte, %50'si ise yeni beceriler kazanacakları görev ve projelerde yer alacakları imkanların bulunduğunu ifade etmiştir. Kariyer ve gelişim unsurunda çalışanların memnuniyetinin en düşük olduğu konu ise; %26 oran ile yüksek performanslı çalışanlara iyi kariyer fırsatlarının sunulmasıdır (**Şekil 30**).



**Şekil 30: Kariyer ve Gelişim**

Kariyer ve gelişim TTO çalışanlarının kurumlarına bağlılığını arttırmaları için geliştirmesi gereken alanlardan birisidir. Özellikle performansla dayalı kariyer fırsatlarının oluşturulması konusunda yapılacak iyileştirmeler çalışan bağlılığına %40 oranında katkı sağlayacaktır. Etki analizi doğrultusunda kariyer olanaklarının iyileştirilmesi konusu da geliştirilmesi gereken noktalardandır (**Şekil 31**).



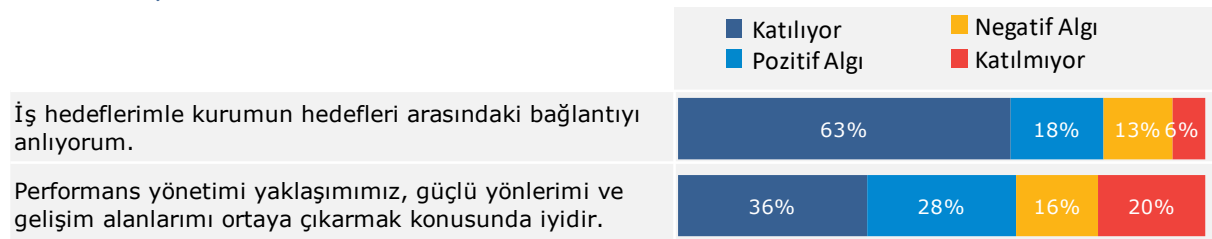
Şekil 31: Kariyer ve Gelişim Etki Analizi

### Performans Yönetimi

TTO çalışanlarının kurumlarındaki performans yönetimi hakkında memnuniyetleri %50'dir. Çalışanlar %63 oranında kurumun hedefleri ile iş hedefleri arasındaki bağlantıyı anlamaktadır. Bu unsurdaki memnuniyeti etkileyen en önemli nokta ise performans yönetimi yaklaşımıdır. Çalışanlar kurumlarında %36 oranında güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını ortaya çıkartacak bir performans yönetimi yaklaşımına sahip olduğunu düşünmektedir (Şekil 32).

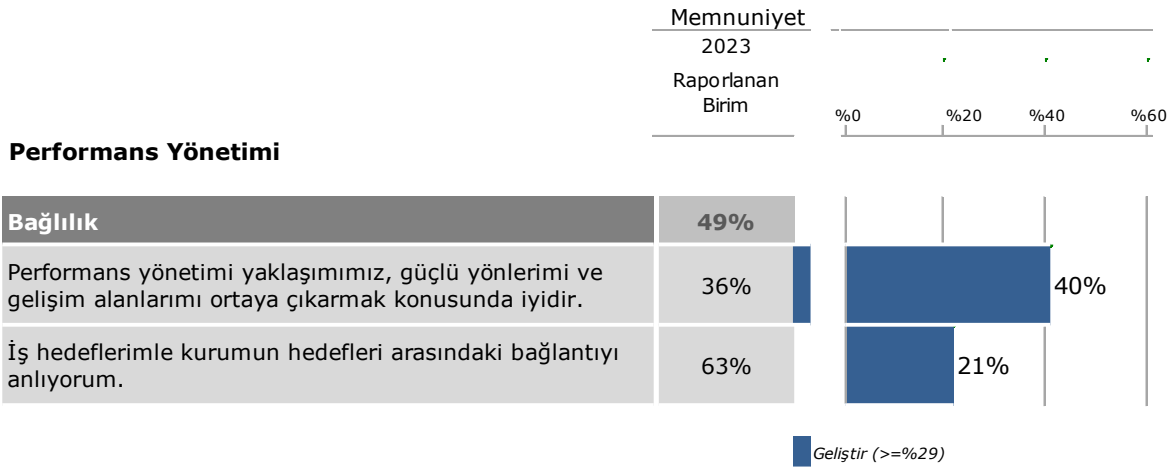


### Performans Yönetimi | 50%



Şekil 32: Performans Yönetimi

Yapılan etki analizi sonucunda TTO'ların geliştirmesi gereken alanlardan birisi olarak performans yönetimi yaklaşımı olduğu söylenebilir. Çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını ortaya çıkaracak bir performans yönetimi yaklaşımı kuruma bağlılığı %40 oranında destekleyecektir (Şekil 33).



Şekil 33: Performans Yönetimi Etki Analizi

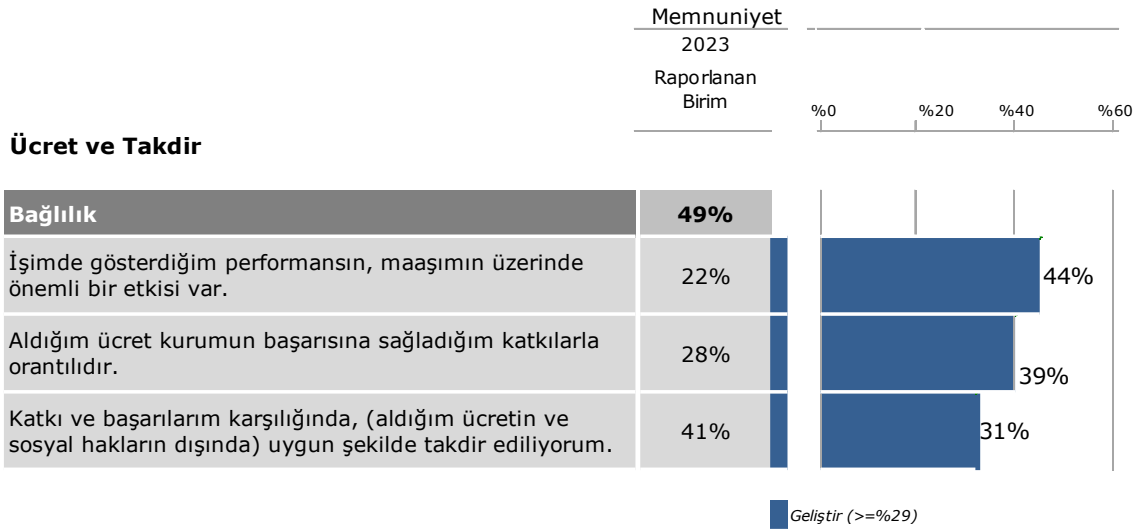
### Ücret ve Takdir

Araştırma kapsamında Ücret ve takdir TTO çalışanlarının memnuniyeti en düşük olduğu alanlardan birisidir. %30 oranında memnuniyet olan bu alana etki eden noktalar ise; çalışanlar %28 oranında kurumun başarısı için sundukları katkı ile aldıkları ücretin orantılı olduğunu düşünmektedir. %22'si ise performanslarının maaşlarına önemli bir etkisi olduğuna katılmaktadır. Çalışanları takdir etmek ve teşekkür etmek, motivasyonlarını artırmak için çok etkili bir yöntemdir. TTO çalışanlarının %41'i ücret ve sosyal hakların dışında yaptığı iş sonucunda uygun bir şekilde (Örneğin: Teşekkür, ödül, yükseltme, eğitim gelişim fırsatı, esnek çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi vb.) takdir edildiğini belirtmektedir (Şekil 34).



Şekil 34: Ücret ve Takdir

Ücret ve takdir unsuru da TTO'lar için gelişmesi gereken alanlardandır. Performansın maaş üzerindeki etkisi konusunda yapılacak çalışmalar %44 oranında çalışan memnuniyetine etki edecektir. Takdir konusunda yapılacak çalışmalar ise %31 oranında memnuniyete katkı sağlayacaktır (Şekil 35).



Şekil 35: Ücret ve Takdir Etki Analizi

### İnsan Kaynağı Yönetimi

TTO çalışanlarının insan kaynağı yönetimi konusunda memnuniyet oranları %35'tir. Hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan kişilerin kurumda tutulmasını %40 oranında değerlendirmişlerdir. İşbirliğinin yapılabilmesi için yeterli insan kaynağının bulunmasını %26 ile düşük oranda değerlendirmişlerdir. Hedefe ulaşmak için becerilere sahip insan kaynağının terfi edilmediğini, iş hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan kişilerin kuruma yeterince çekilmediğini ifade etmişlerdir. Değişime uyum sağlayan işgücü geliştirme konusunda ise %47 ile değerlerine kıyasla daha yüksek bir oranda değerlendirmede bulunmuşlardır (Şekil 36).

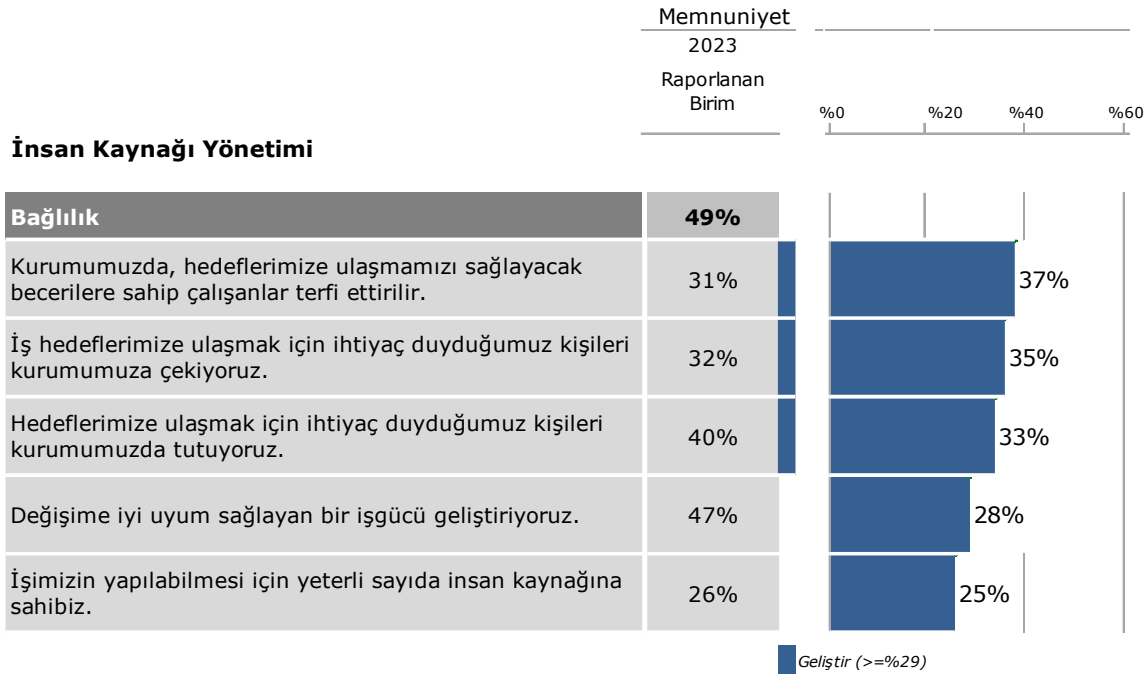


### İnsan Kaynağı Yönetimi | 35%



Şekil 36: İnsan Kaynağı Yönetimi

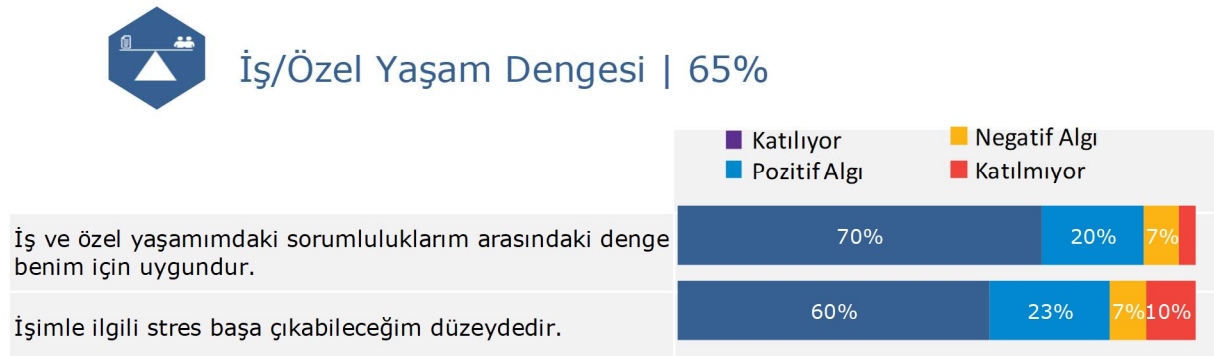
Yapılan etki analizi çalışması kapsamında insan kaynağı yönetimi alanında yürütülecek çalışmaların bağlılığa önemli oranda katkı sağlayacağı görülmektedir. Gerekli becerilere sahip çalışanların terfi ettirilmesi %37, ihtiyaç duyulan kişilerin kuruma çekilmesi %35, ihtiyaç duyulan kişilerin kurumda tutulması %33 ile kuruma olan bağlılığı arttıracak eylemlerdendir (**Şekil 37**).



Şekil 37: İnsan Kaynağı Yönetimi Etki Analizi

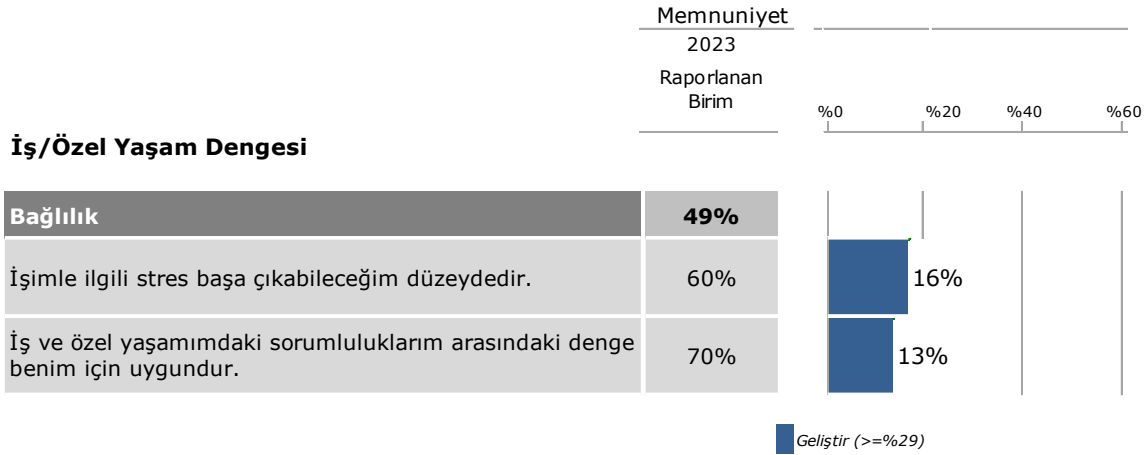
### İş/Özel Yaşam Dengesi

Esnek iş imkanları, çalışanların özel hayatlarına daha fazla zaman ayırmalarına ve iş/özel yaşam dengesini daha iyi sağlamalarına yardımcı olur. Bu sayede çalışanların mutluluğu artar ve iş yerinde daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlarlar. TTO çalışanlarının bu unsurdaki memnuniyetleri %65'tir. Çalışanlar %70 oranında iş ve özel yaşamlarındaki sorumlulukları arasında denge kurabildiklerini, %60 oranında iş yerindeki stresin başa çıkılabilecek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir (**Şekil 38**).



Şekil 38: İş/Özel Yaşam Dengesi

Etki analizi sonucunda iş/özel yaşam dengesi TTO'ların çalışan bağlılığı için koruması gereken alanlardan birisi olarak görülmektedir (**Şekil 39**).



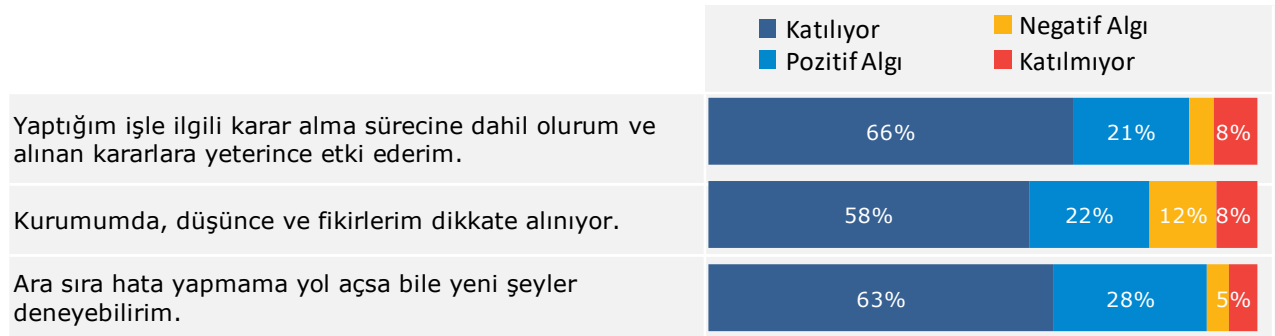
Şekil 39: İş/ Özel Yaşam Dengesi Etki Analizi

#### Kararlara Katılım

TTO çalışanlarının kurumlarındaki kararlara katılım noktasında memnuniyetleri %63 olarak belirlenmiştir. TTO'ların güçlü yanlarından birisi olarak görülen bu alanda çalışanların görüşleri ise; Çalışanlar %66 oranında yaptıkları iş ile ilgili kararlara dahil olduklarını ve kararlara etki ettiklerini paylaşmışlardır. Çalışanlar %58 oranında düşünce ve fikirlerinin dikkate alındığını %63 oranında hata yapsalar bile yeni bir şeyler deneyebildiklerini beyan etmiştir (**Şekil 40**).



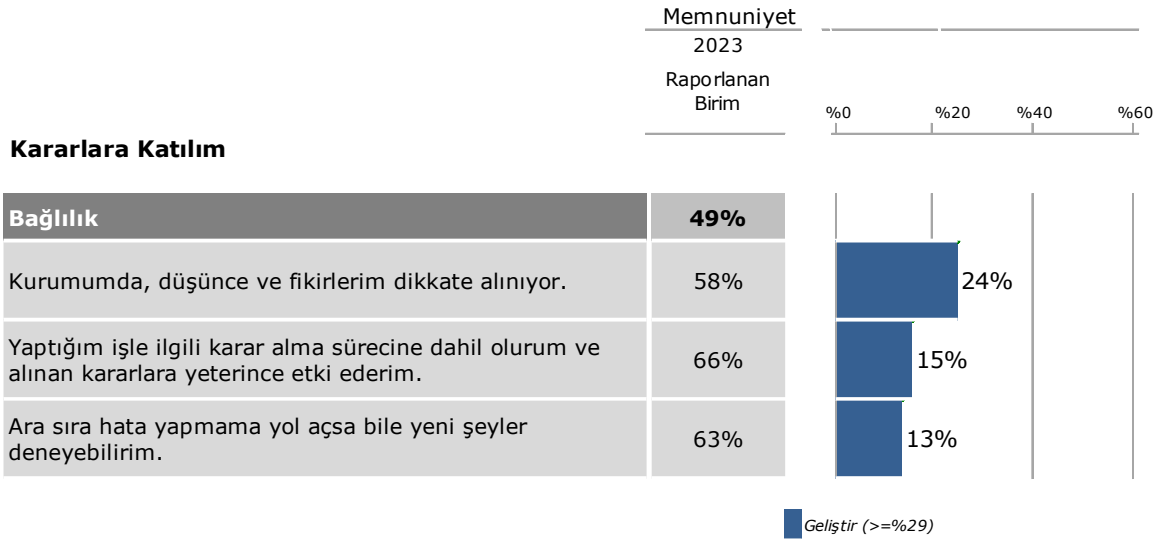
#### Kararlara Katılım | 63%



Şekil 40: Kararlara Katılım

Kararlara katılım noktasında TTO'larda yapılan çalışmaların korunması çalışan memnuniyetine olan olumlu etkisini devam ettirecektir. Kararlara katılan çalışanlar bu kararların uygulanması aşamasında da daha çok performans ortaya koyacaktır. Çalışanların uzmanlıklarını sergilemeleri noktasında da önemli katkı sağlayacaktır (**Şekil 41**).





Şekil 41: Kararlara Katılım Etki Analizi

### Yetkinlik ve Deneyim

Araştırma sonucunda TTO çalışanlarının yetkinlik ve deneyim unsurundaki memnuniyetleri %71 olarak belirlenmiştir. Çalışanlar %62 oranında yaptığı işte başarılı olduklarını hissetmektedir. %81 gibi önemli bir oranda yaptığı işin beceri ve deneyimlerine uygun olduğunu düşünmektedir (Şekil 42).



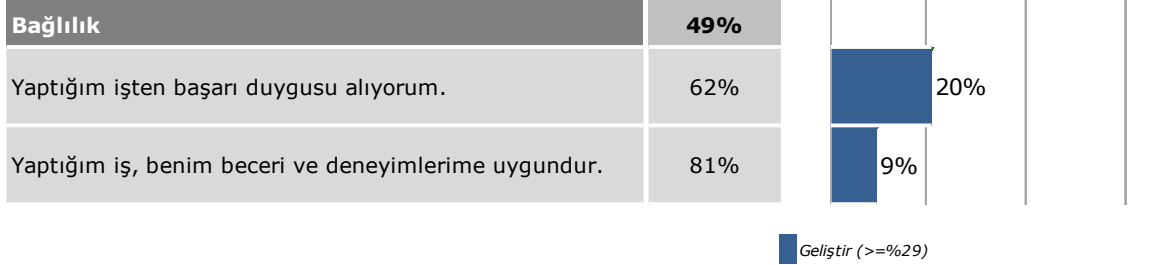
### Yetkinlik ve Deneyim | 71%



Şekil 42: Yetkinlik ve Deneyim

Çalışanların yetkinlik ve deneyimlerine uygun işleri yürütüyor olmaları işe olan aidiyet duygusunu da geliştirmektedir. Yaptığı iş sonucunda başarılı olduğunu düşünen çalışanlar işlerini severek yapmaya ve kendilerini geliştirmeye devam edecektir. TTO'ların çalışanlarının yetkinlik ve deneyim konusundaki memnuniyetlerini korumak bağlılığa olan olumlu etkilerini sürdürmek gerekmektedir (Şekil 43).

### Yetkinlik ve Deneyim



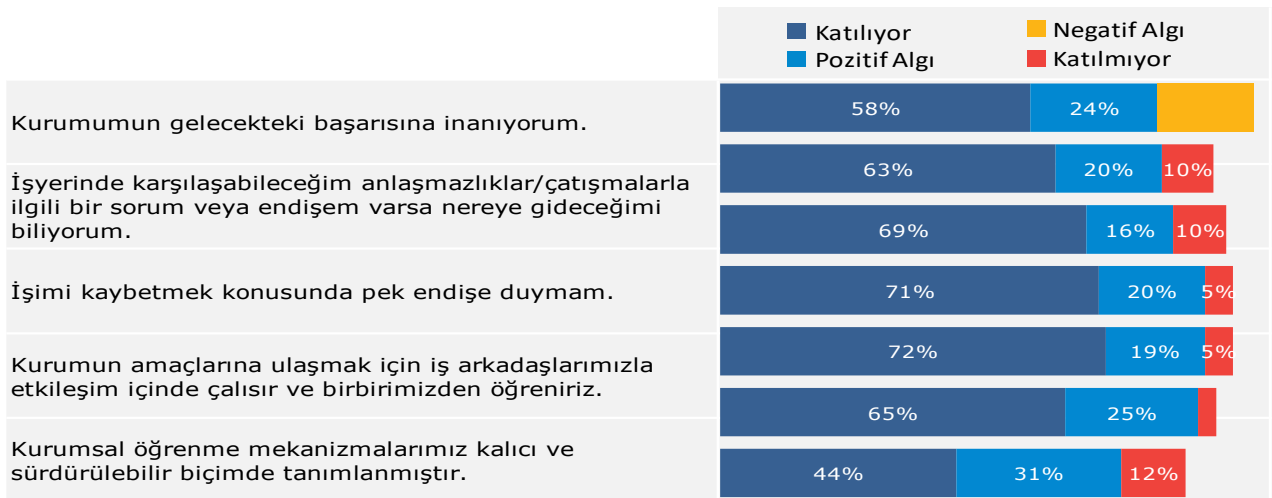
Şekil 43: Yetkinlik ve Deneyim Etki Analizi

### Diğer Sorular

TTO Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı araştırması kapsamında bağlılığa etki eden unsurların yanı sıra memnuniyete etki edecek alternatif noktalarda da TTO çalışanlarının görüşleri alınmıştır. Çalışanlar %58 oranında kurumun gelecekteki başarısına inanmaktadır. Çatışma yönetimi çalışanların memnuniyetini etkileyen önemli alanlardan birisidir. TTO çalışanları %63 oranında iş yerinde bir anlaşmazlık ya da çatışma olduğunda nereye gideceğini bilmektedir. Çalışanlar %69 oranında işini kaybetmek konusunda endişe duymamaktadır. Birlikte çalışma kültürü TTO'lar için kuruma memnuniyeti yükselten önemli noktalardan birisidir. Çalışanlar %71 oranında kurumun başarısı için iş arkadaşları ile birlikte çalışıp öğrendiklerini belirtmiştir. Kurumsal öğrenme mekanizmasının kalıcı ve sürdürülebilir bir biçimde tanımlanması %44 oran ile çalışan memnuniyeti için geliştirilmesi gereken noktalardan birisi olarak görülmektedir (Şekil 44).

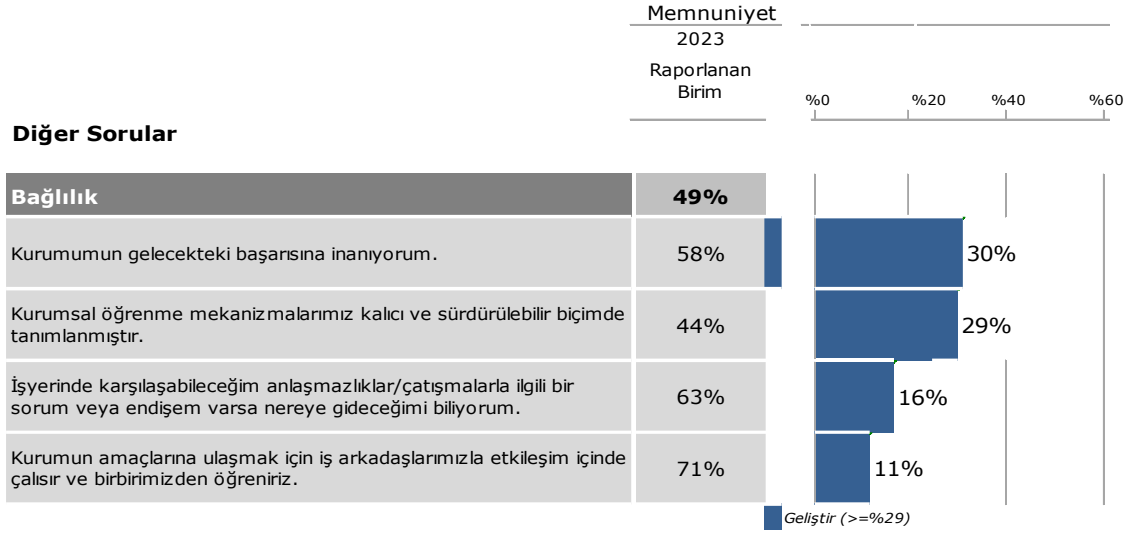


### Diğer Sorular



Şekil 44: Çalışan Bağlılığı Kapsamında Diğer Sorular

Memnuniyete etki edecek alternatif noktalarda TTO çalışanlarından alınan görüşlerin etki analizi incelendiğinde kurumsal öğrenme mekanizmasının sürdürülebilir bir biçimde tanımlanması ve çalışanların kurumun gelecekteki başarısına inanması noktalarında yapılacak iyileştirmeler bağlılığın geliştirilmesine katkı sağlayacaktır (**Şekil 45**).



Şekil 45: Diğer Sorular Etki Analizi

## AÇIK UÇLU SORULAR

### Kurumunuz ile İlgili En Çok Neyi Beğeniyorsunuz?

Çalışma kapsamında personellere kurumlarında en çok neyi beğendikleri sorulmuştur. Personellerin kurumunda en çok ilk yöneticilerinden, birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarından ve bunlar arasındaki iletişimden memnun oldukları görülmüştür. Departmanlar arası uyum, açık iletişim, eğitim fırsatlarının bulunmasından, gelişime açık bir alanda çalışmaktan, network imkanı yakalamaktan, dinamik bir işte çalışmaktan, çalışma ortamının huzurlu olmasından memnun olduklarını paylaşmışlardır (**Şekil 46**).



**Şekil 46: Kurumunuzda En Çok Neyi Beğeniyorsunuz?**

**Kurumunuzla ilgili bir şeyi değiştirebilseydiniz bu ne olurdu? Kurumunuzda karar alıcı olsaydınız atacağınız ilk adım ne olurdu?**

Çalışanların kurumlarında değiştirmek istediği ve beğenmedikleri noktaların neler olduğu sorulduğunda; TTO yapısının ve kurumsallaşmanın eksik olduğu, organizasyonel yapının gelişmesi gerektiği vurgulanmıştır. Kurum stratejisinin geliştirilmesini, prosedürlerde esneklik olmasını, kurumsal hafızanın ve dokümantasyonun gelişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Görev tanımlarının netleştirilmesi, göreve uygun deneyimli personelin alınması ve yetiştirilmesi, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi gerektiğini, kariyer odaklı ilerlemenin sağlanması gerektiğini paylaşmışlardır. Personel sayılarının yetersiz olması, iyi ekiplerin oluşturulması gerektiği, maaş ve yan haklar konusunda eksiklikler olduğunu, performansa ve kıdeme dayalı bir maaş sisteminin olması gerektiğini paylaşmışlardır. Personel devamlılığını sağlamak için kadrolaşma olması gerektiği, öğretim görevlisi kadroları ile bunun sağlanabileceği belirtilmiştir. Takdir edilmeyi bekledikleri paylaşılmıştır. Fiziksel altyapının yetersiz olmasından, dijitalleşmenin sağlanması gerektiğinden, ofis ve teknolojik imkanların eksikliklerinden bahsetmişlerdir (**Şekil 47**).



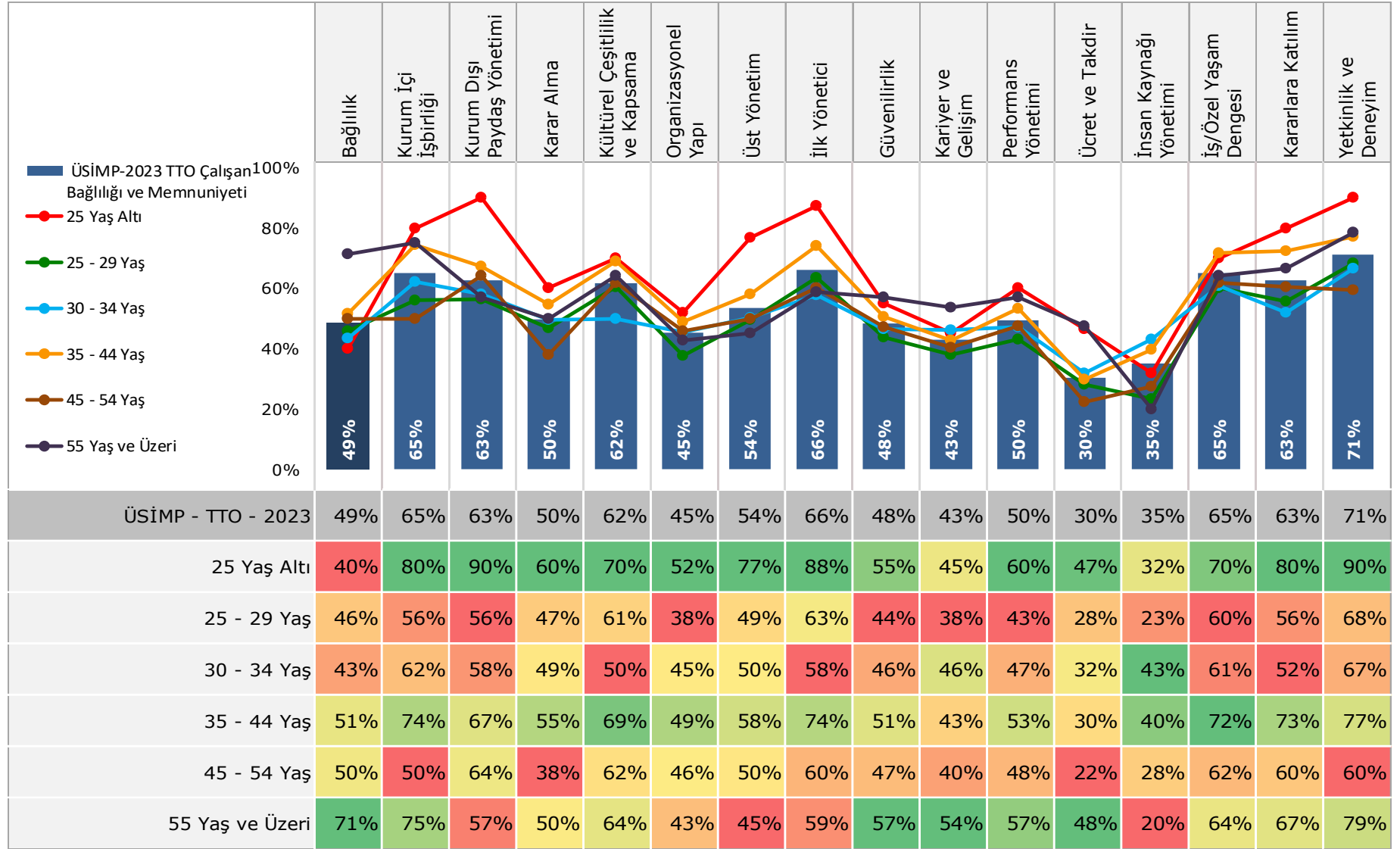
Şekil 47: Kurumunuzla İlgili Bir Şeyi Değiştirebilseydiniz Ne Olurdu?

## BÖLÜM 2: DEMOGRAFİK GÖSTERGELER DOĞRULTUSUNDA TTO'LARDA BAĞLILIK DEĞERLENDİRMELERİ

TTO'larda kuruma olan bağlılık demografik göstergeler (yaş, cinsiyet, kuşak, kıdem, toplam iş tecrübesi, eğitim, rol, farklı TTO yapıları) kapsamında bağlılığı etkileyen unsurlar ile değerlendirilmiştir.

### YAŞ

Yaşa göre değerlendirildiğinde kuruma olan bağlılığın en yüksek olduğu grup 55 yaş üzeri çalışanlar olurken, 25 yaş altı ve 30-34 yaş TTO çalışanları daha düşük bağlılık sergilemiştir. Yaş gruplarında genel olarak Ödüllendirme ve takdir, yetenek ve kadrolama boyutlarında düşük memnuniyet sergilemiştir. Bu alanlarda yapılacak geliştirmeler bağlılığa önemli katkı sağlayacaktır (**Şekil 48**).



Şekil 48: TTO'larda Yaş Grupları Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi

**25 yaş ve altı TTO çalışanları** bağlılığı en düşük olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer ve gelişim alanlarında, yetenek ve kadrolama boyutlarında yapılacak iyileştirmeler bu grubun kuruma bağlılığını arttırmak için önemli katkı sağlayacaktır. 25 yaş altı çalışanlar özellikle iş birliği, iş aktiviteleri, iş ve özel yaşam dengesi, üst yönetim ve ilk yönetici, müşteri odağı çeşitlilik ve kapsama gibi noktalarda yüksek memnuniyet göstermişlerdir (**Şekil 48**).

**25-29 yaş TTO çalışanları;** Çeşitlilik ve kapsama, ilk yönetici, iş özel yaşam dengesi ve iş aktiviteleri noktalarında memnuniyet gösterirken, ödüllendirme ve takdir, yetenek ve kadrolama, kariyer ve gelişim ve altyapı olanakları boyutlarında yapılacak iyileştirmeler bu grubun kuruma bağlılığını arttıracaktır. Diğer yaş gruplarına kıyasla bağlılık boyutlarında daha düşük memnuniyet sergileyen yaş grubudur (**Şekil 48**).

**30-34 yaş grubu TTO çalışanları;** Diğer yaş grubu çalışanlarına kıyasla ilk yönetici, çeşitlilik ve kapsama, yetkilendirme ve otonomi alanlarında daha düşük memnuniyet sergilemiştir. 25 yaş altı çalışanlardan sonra bağlılığın en düşük olduğu gruptur. Ödüllendirme ve takdir boyutu kurumlarında en memnuniyetsiz oldukları boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (**Şekil 48**).

**35-44 yaş grubu TTO çalışanları;** Bağlılık boyutlarında memnuniyet düzeyleri diğer yaş gruplarına kıyasla yüksek oranlarda görülmüştür. Ödüllendirme ve takdir, kariyer ve gelişim boyutlarında daha düşük memnuniyet sergilemişlerdir. İş ve özel yaşam dengesi ve işbirliği boyutları bu grubun memnuniyeti en yüksek olan boyutlarındandır (**Şekil 48**).

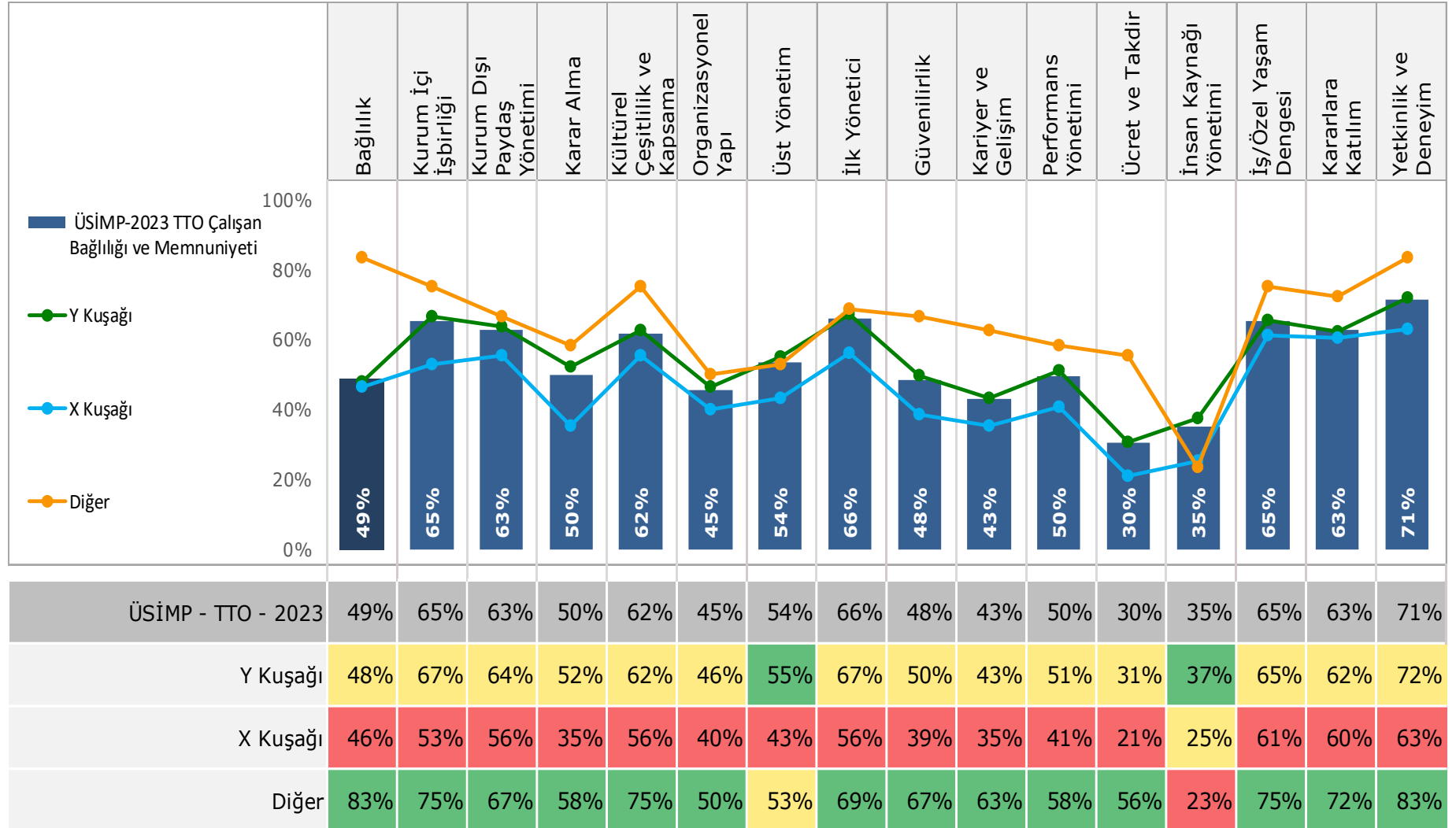
**45-54 yaş grubu TTO çalışanları;** İşbirliği, karar alma, ödüllendirme ve takdir, iş aktiviteleri boyutlarında diğer yaş gruplarına kıyasla en düşük memnuniyet oranını vermişlerdir. Kariyer ve gelişim yetenek ve kadrolama, ödüllendirme ve takdir boyutlarında yapılacak iyileştirmeler bu çalışan grubunun memnuniyetini ve kuruma bağlılığını arttıracaktır (**Şekil 48**).

**55 yaş ve üzeri TTO çalışanları;** kuruma bağlılığı en yüksek olan yaş grubudur. Bağlılık boyutlarında genel olarak memnuniyetleri yüksektir. Yetenek ve kadrolama ve üst yönetim boyutlarında diğer gruplara kıyasla en düşük memnuniyeti sergilemişlerdir (**Şekil 48**).



## KUŞAKLAR

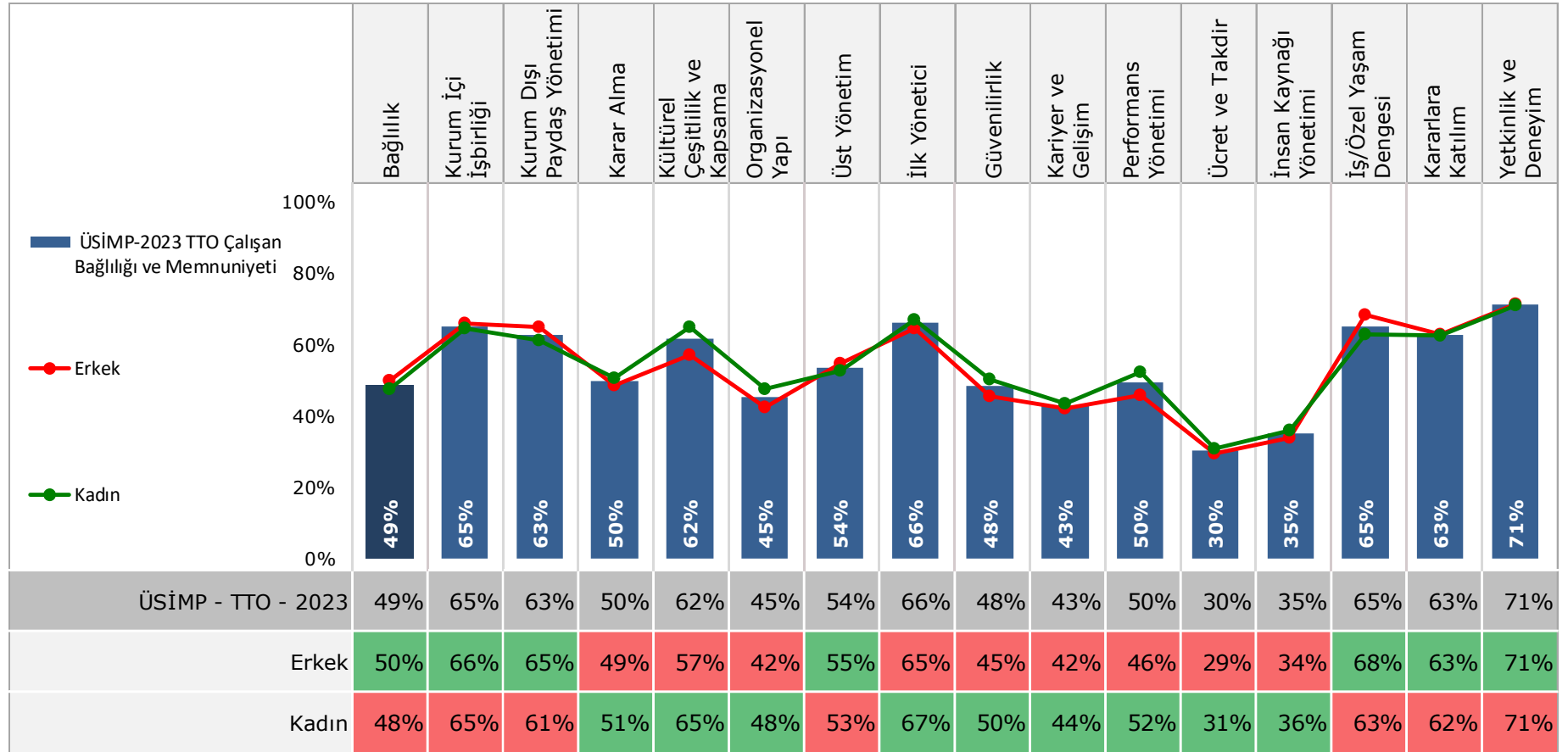
Bağlılık boyutları kuşaklara göre değerlendirildiğinde X Kuşağı çalışanların bağlılığı ve bağlılık boyutlarındaki algıları Y Kuşağı çalışanlara ve diğerlerine kıyasla daha düşük oranda sergilemektedir. Bunların dışında kalan Diğer kuşaklar ise bağlılığın en yüksek olduğu gruptur. Bağlılık yüksek olmasına rağmen yetenek ve kadrolama boyutunda bu çalışanlar tarafından en düşük algıda değerlendirilmiştir. Y kuşağı çalışanların X kuşağı çalışanlarına kıyasla kurumlarına daha bağlı olduklarından söz edilebilir (**Şekil 49**).



Şekil 49: TTO'larda Farklı Kuşaklarda Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi

## CİNSİYET

Erkek TTO çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıkları kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek oranda belirlenmiştir. Bağlılık boyutlarında kadın ve erkek çalışanların memnuniyetleri arasında yüksek farklar görülmemiştir (**Şekil 50**).

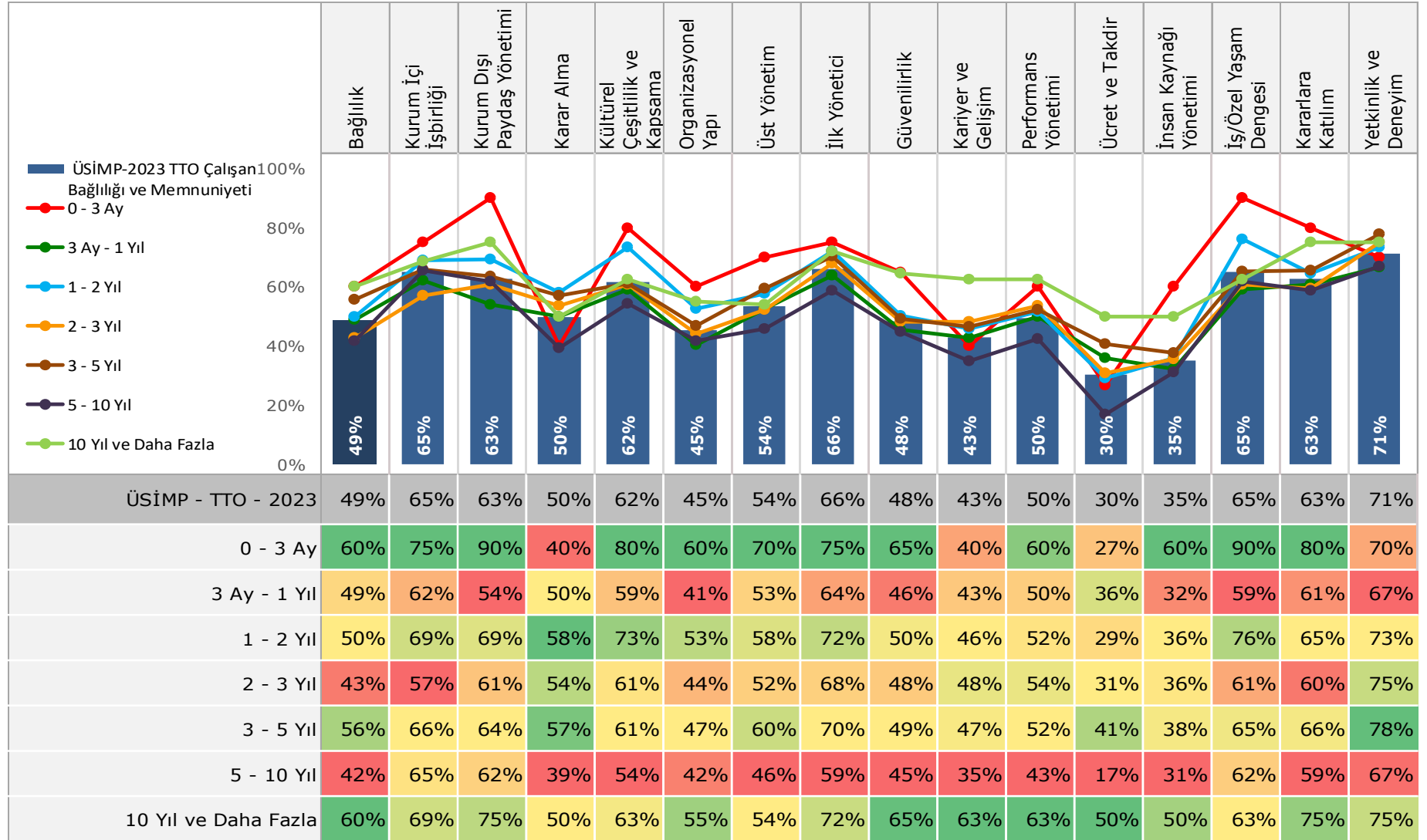


Şekil 50:TTO'larda Cinsiyete Dağılımında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi

## KIDEM

Çalışanların TTO'da çalıştıkları süre bakımından bağlılıkları değerlendirildiğinde;

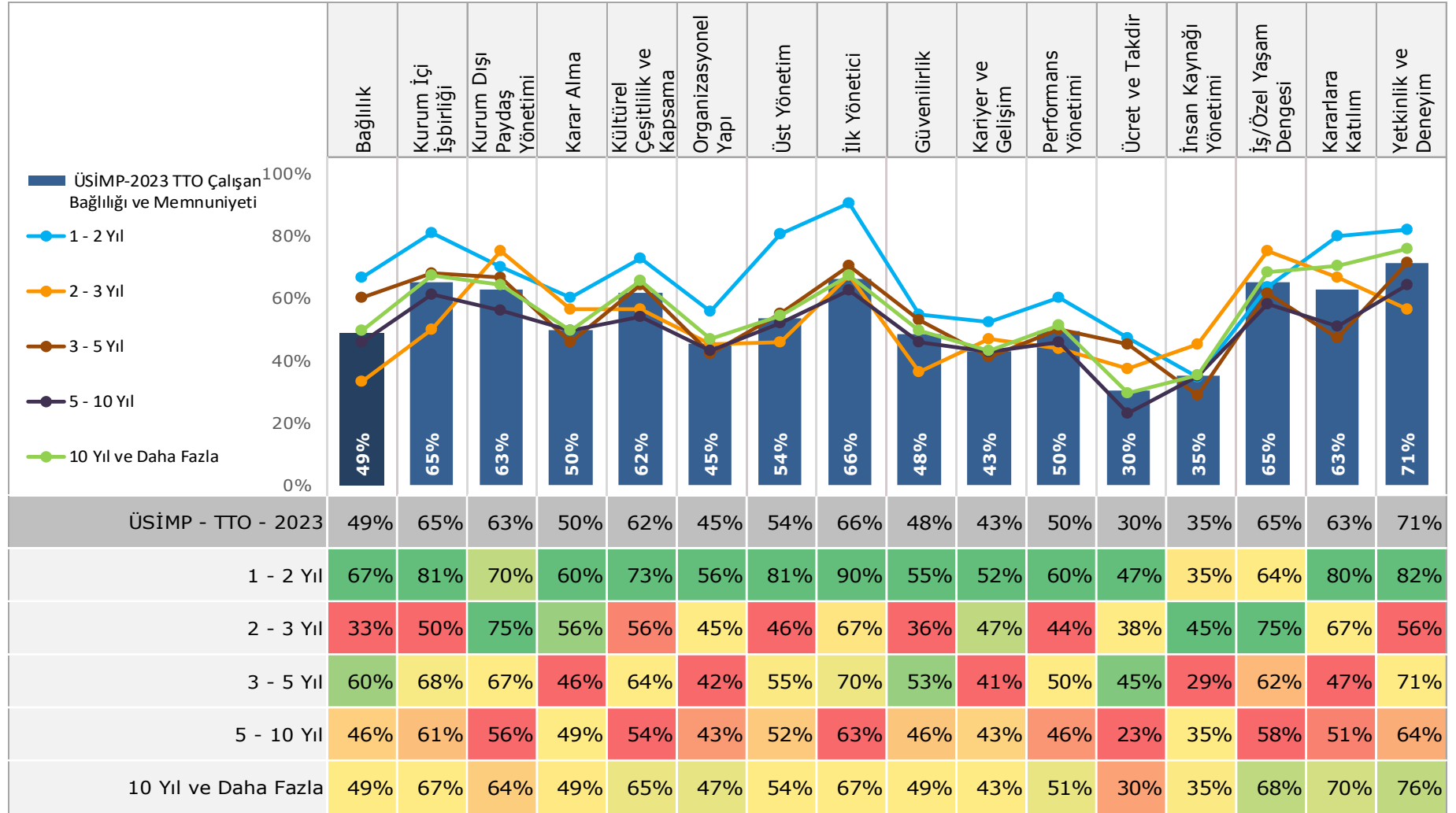
**0-3 ay ve 10 yıl** üzeri çalışanlarda kuruma bağlılık daha yüksek orandadır. **0-3 ay çalışanlar** bağlılık boyutlarında diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek memnuniyet sergilemiştir. Ancak karar alma noktasında diğer çalışanlara göre daha negatif bir algı bulunmaktadır. **5-10 yıl arası** TTO çalışanları bağlılık boyutlarında diğer çalışanlara kıyasla daha az memnuniyet sergilemiştir. Bu çalışanların bağlılığını arttırmak için özellikle ödüllendirme ve takdir noktasında önemli geliştirmeler yapılması gerekmektedir (**Şekil 51**).



Şekil 51:TTO'larda Çalışanların Kıdemleri Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi

## TOPLAM İŞ TECRÜBESİ

Çalışma hayatına yeni başlayan **1-2 yıl iş tecrübesi** bulunan TTO çalışanlarının kuruma bağlılıkları ve bağlılık boyutlarındaki memnuniyetleri daha yüksektir. **2-3 yıl çalışma tecrübesi** bulunan TTO çalışanları için kuruma bağlılık en düşük seviyede gözlemlenmiştir. Bu çalışanlar için iş birliği, performans yönetimi, üst yönetim, marka boyutlarında yapılacak iyileştirmeler bağlılığı arttıracaktır. **5-10 yıl çalışma tecrübesi** bulunan TTO çalışanları ödüllendirme ve takdir boyutunda en düşük algıya sahiptir (*Şekil 52*).

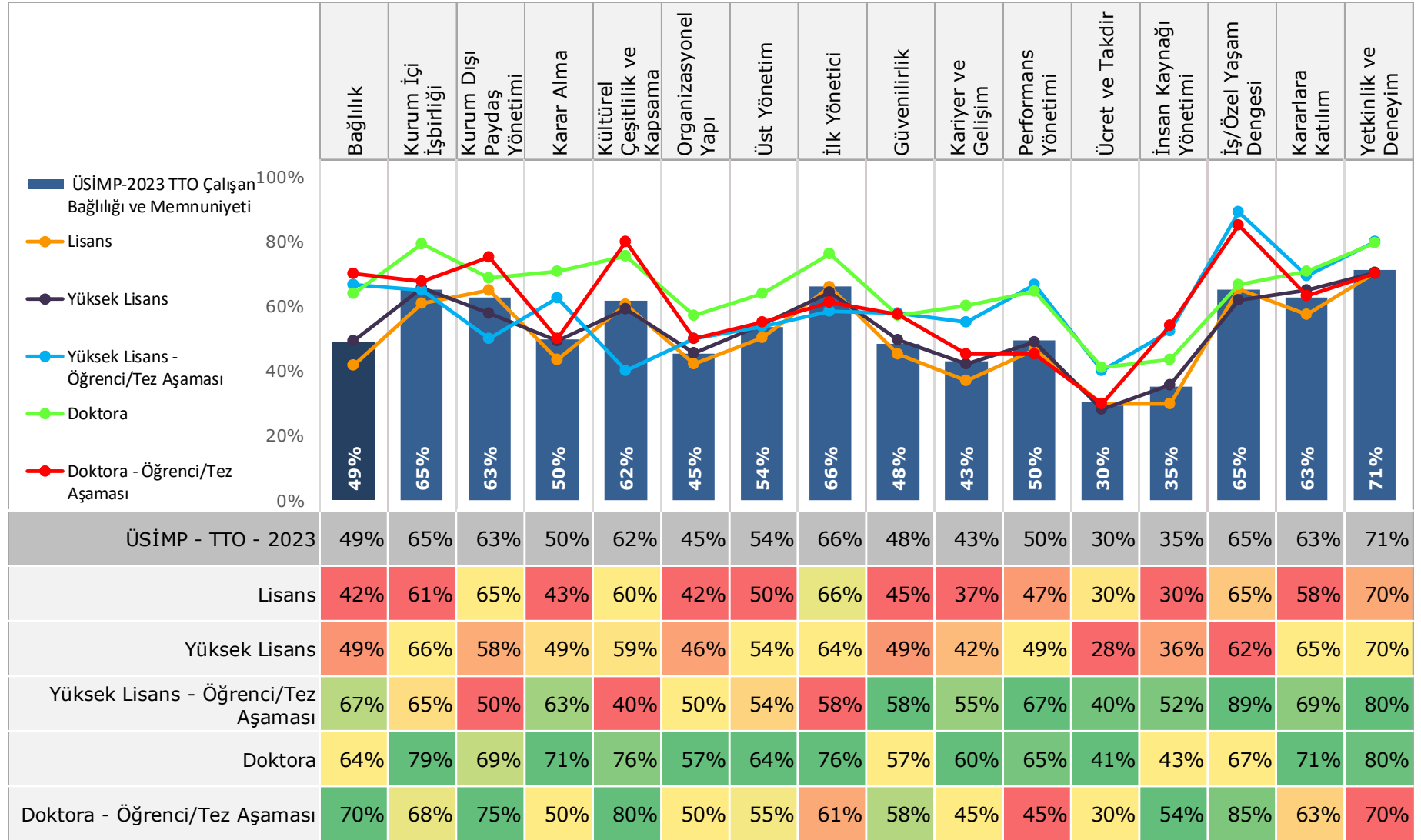


Şekil 52:TTO'larda Toplam İş Tecrübesi Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi

## EĞİTİM

Farklı eğitim seviyelerindeki TTO çalışanların bağlılığı değerlendirildiğinde; lisans mezunları bağlılığın en düşük oranda olduğu eğitim grubudur. Bağlılık boyutlarında da genel olarak en düşük oranda algıya sahiptirler. Yüksek lisans ve doktora tez aşamasında olan çalışanların kuruma bağlılıkları diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Yüksek lisans öğrencisi olan TTO çalışanlarının çeşitlilik ve kapsama boyutundaki memnuniyetleri diğer çalışanlara kıyasla daha düşüktür. Doktora mezunu TTO çalışanları bağlılık boyutlarında genel olarak en yüksek oranları sergileyen grup olmuştur. Doktora öğrencisi TTO çalışanlarının performans yönetimi boyutundaki algısı diğerlerine kıyasla daha düşük değerlendirilmiştir (*Şekil 53*).

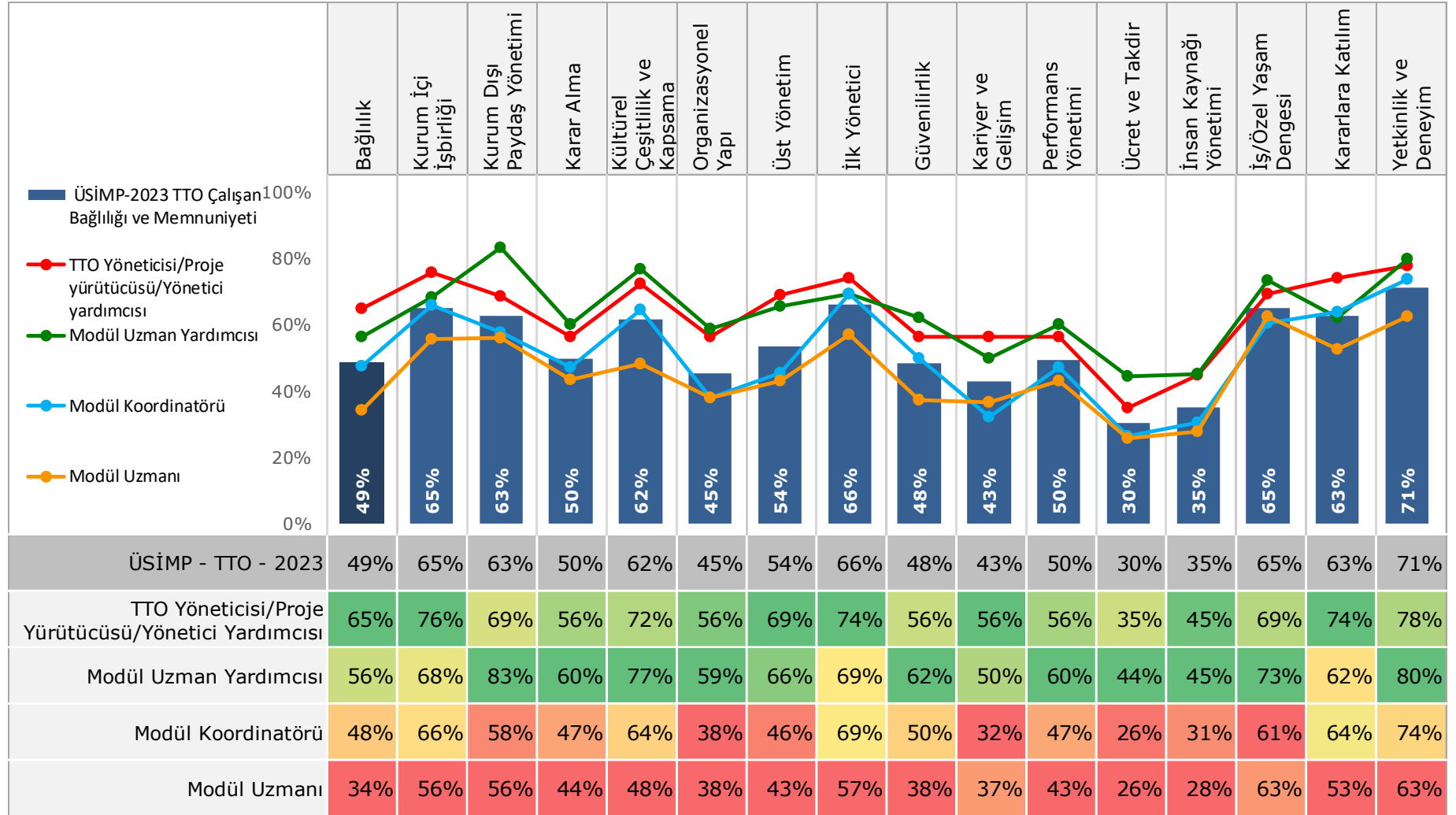




Şekil 53: TTO'larda Eğitim Grupları Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi

**ROL**

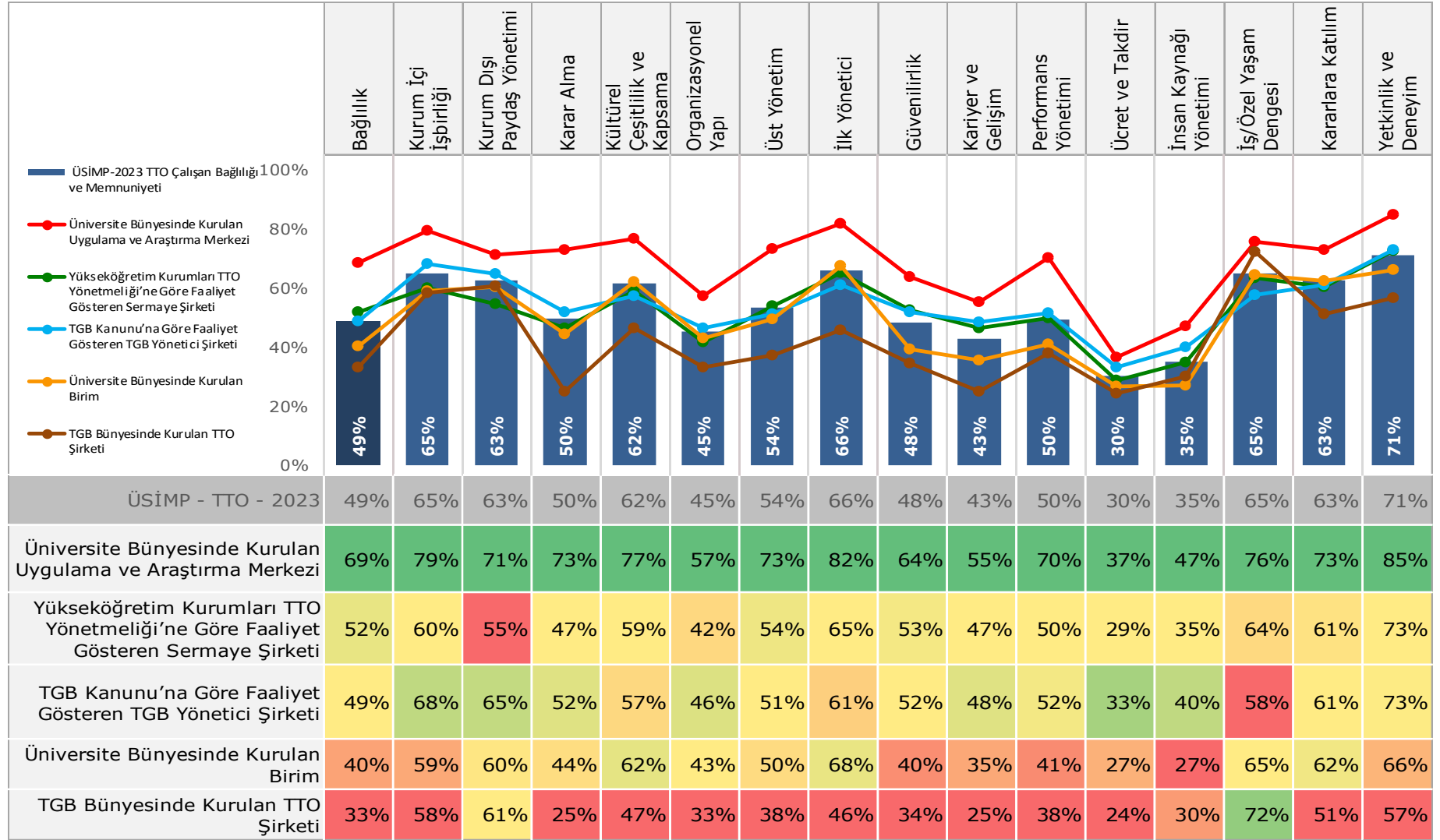
Kurumlarındaki pozisyonlarına göre TTO çalışanlarının bağlılıkları değerlendirildiğinde; **yönetim kademesinde yer alan TTO çalışanlarının (yönetici ve yardımcıları)** kuruma bağlılıkları ve bağlılık boyutlarındaki memnuniyetleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Modül uzman yardımcıları da bağlılık boyutlarında diğer çalışanlara kıyasla memnuniyeti daha yüksektir. **Modül uzmanları** kuruma olan bağlılığı en düşük olan çalışan grubudur. Bağlılık boyutlarındaki algıları da diğer rollerdeki çalışanlara kıyasla daha düşük gözlemlenmiştir. **Modül koordinatörleri** özellikle kariyer ve gelişim, ödüllendirme ve takdir, altyapı olanakları boyutlarında daha az memnuniyet sergilemektedir. Farklı rollerdeki çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda bağlılığı etkileyecek geliştirme adımları atılabilir (*Şekil 54*).



Şekil 54:TTO'larda Çalışanların Rollerini Kapsamında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmesi

**FARKLI TTO YAPILARINDA BOYUTLARI İLE BAĞLILIK DEĞERLENDİRMELERİ**

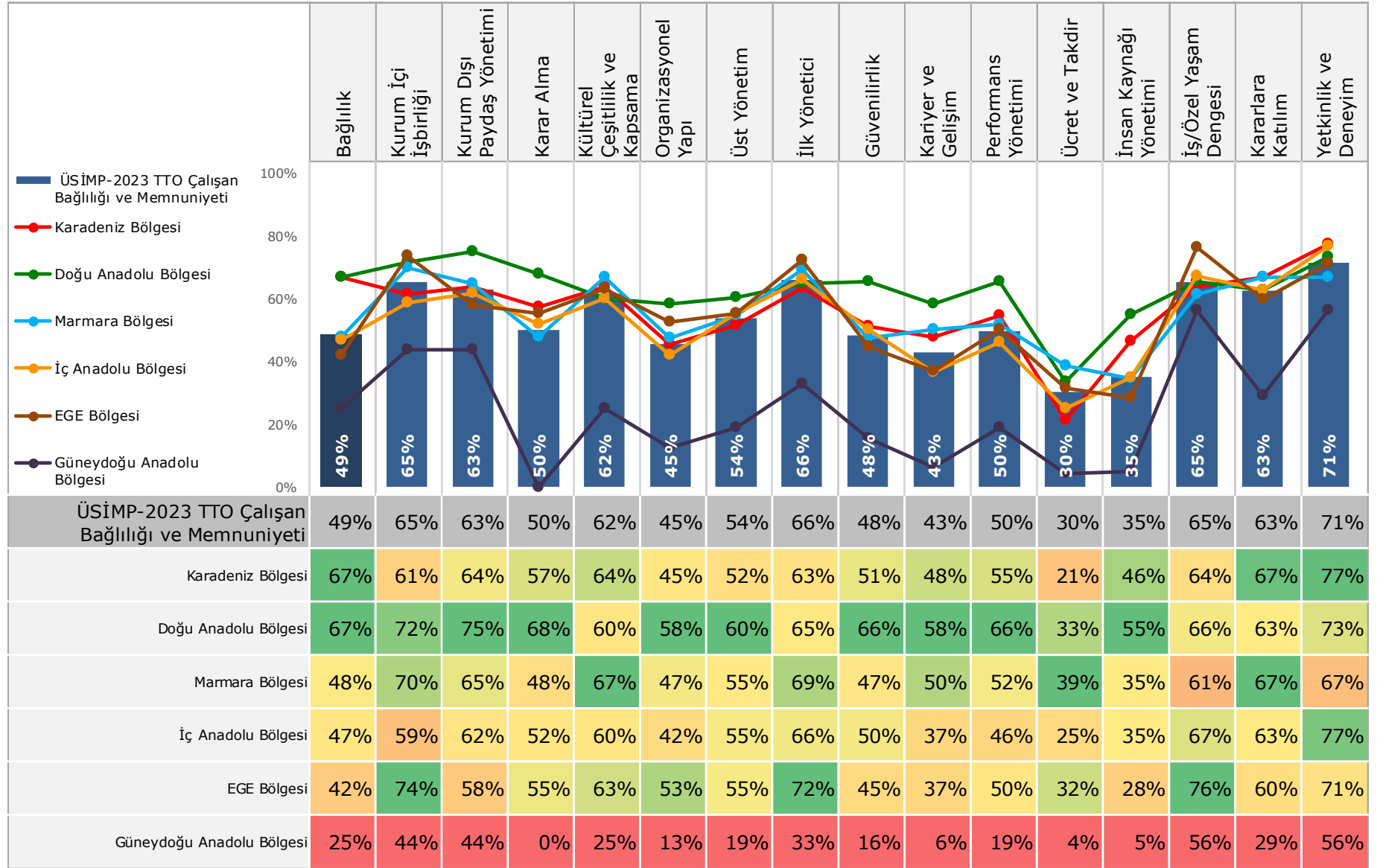
Ülkemizde TTO'lar kurumlarına uygun farklı yapılarda hizmet vermektedir. Bu yapılardaki bağlılık değerlendirmesi sonucunda; Üniversite bünyesinde kurulan uygulama ve araştırma merkezi TTO çalışanları diğer yapılardaki çalışanlara kıyasla daha yüksek bağlılık sergilemişlerdir. Tüm bağlılık boyutlarında diğer yapılara kıyasla daha yüksek memnuniyet bulunmaktadır. TGB bünyesinde kurulan TTO şirketleri çalışanları diğer yapılara kıyasla daha düşük bağlılık göstermektedir. Bağlılık boyutlarında da önemli düzeyde negatif farklılık içeren bu grup çalışanlar için bağlılığı arttıracak önlemlerin alınması gerekmektedir. Üniversite bünyesinde kurulan birim çalışanları için de bağlılık oranı daha düşük seyretmektedir. Bu çalışanlar özellikle yetenek ve kadrolama boyutunda daha düşük algıya sahiptir (***Şekil 55***).



Şekil 55: Farklı TTO Yapılarında Boyutlarına Göre Bağlılık Değerlendirmeleri

### BÖLÜM 3: BAĞLILIĞIN BÖLGESEL DEĞERLENDİRMESİ

TTO'larda kuruma olan bağlılık alt boyutları (işbirliği, müşteri odağı, karar alma, çeşitlilik ve kapsama, altyapı olanakları, üst yönetim, ilk yönetici, marka, kariyer ve gelişim, performans yönetimi, ödüllendirme ve takdir, yetenek ve kadrolama, iş ve özel yaşam dengesi, yetkilendirme ve otonomi, iş aktiviteleri) ile değerlendirilmiştir. TTO çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını bölgesel olarak değerlendirdiğimize; Karadeniz ve Doğu Anadolu Bölgelerinde kuruma bağlılık oranı daha yüksektir. Marmara, İç Anadolu ve Ege Bölgesi bağlılık düzeyleri birbirlerine daha yakın gözlemlenmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi çalışanları bağlılığın en düşük seviyede olduğu bölgedir. Bu bölgelerde yer alan kurumların çalışan bağlılığını artırıcı eylemleri yapmaları gerekmektedir (*Şekil 56*).

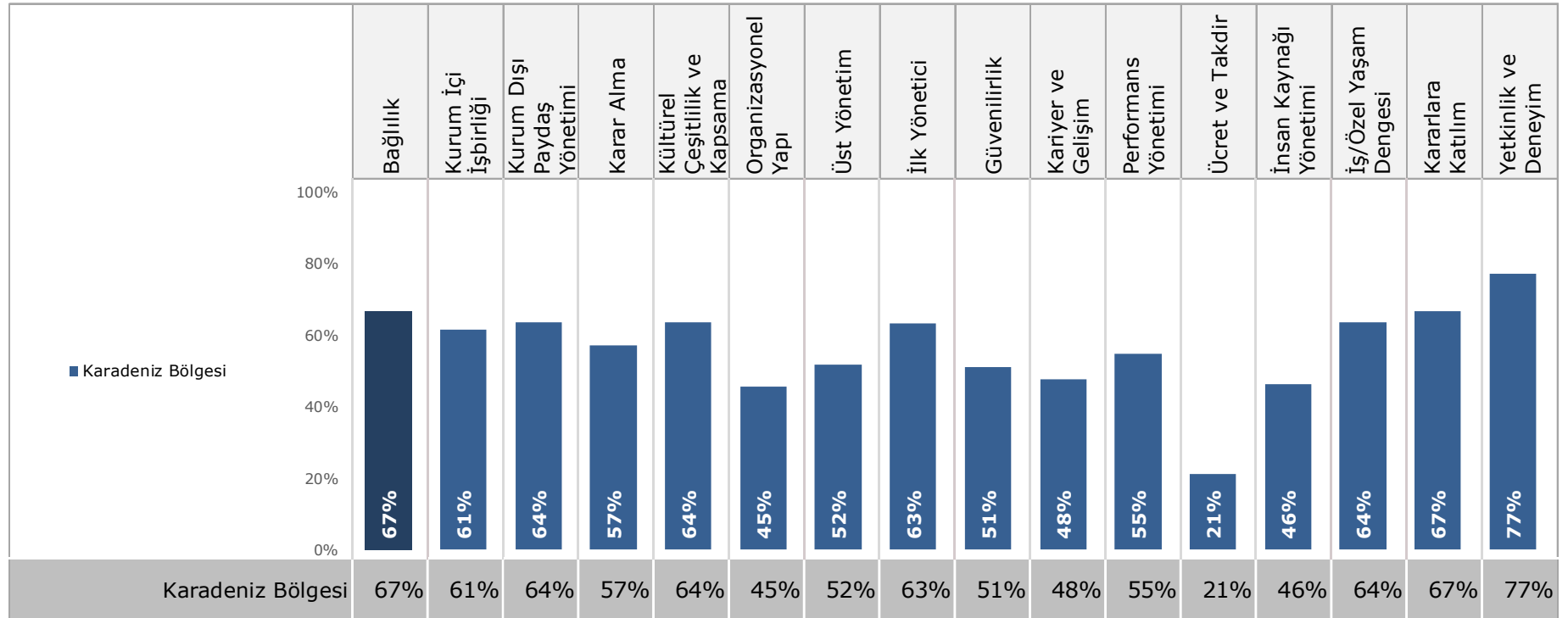


Şekil 56: Bağlılığın Bölgesel Değerlendirmesi

## KARADENİZ BÖLGESİ

Karadeniz Bölgesi katılımcı TTO'lar için çalışan bağlılığı araştırması sonucunda;

Çalışanlar kurumlarına %67 oranda bağlıdır. Özellikle ödüllendirme ve takdir boyutunda düşük memnuniyet vardır. Bu alanda ve altyapı olanakları, yetenek ve kadrolama alanlarında yapılacak iyileştirmeler kuruma bağlılığı daha da yükseltecektir (**Şekil 57**).



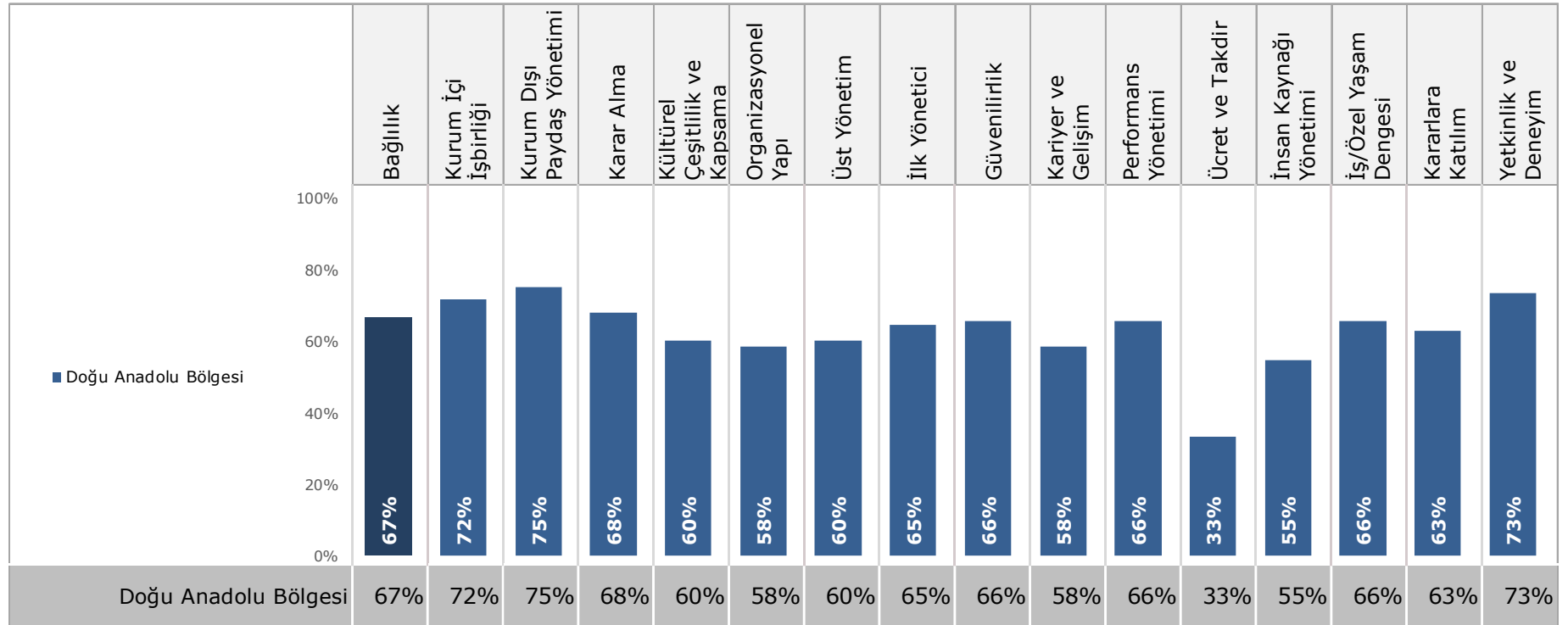
Şekil 57: Karadeniz Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi



## DOĞU ANADOLU BÖLGESİ

Doğu Anadolu Bölgesi katılımcı TTO'lar için çalışan bağlılığı araştırması sonucunda;

Çalışanlar kurumlarına %67 oranda bağlıdır. Ödüllendirme ve takdir boyutunda çalışanların memnuniyeti daha düşüktür. Ücret, performans maaş dengesinde yapılacak iyileştirmeler çalışanların bu noktadaki memnuniyetlerini arttıracaktır (**Şekil 58**).

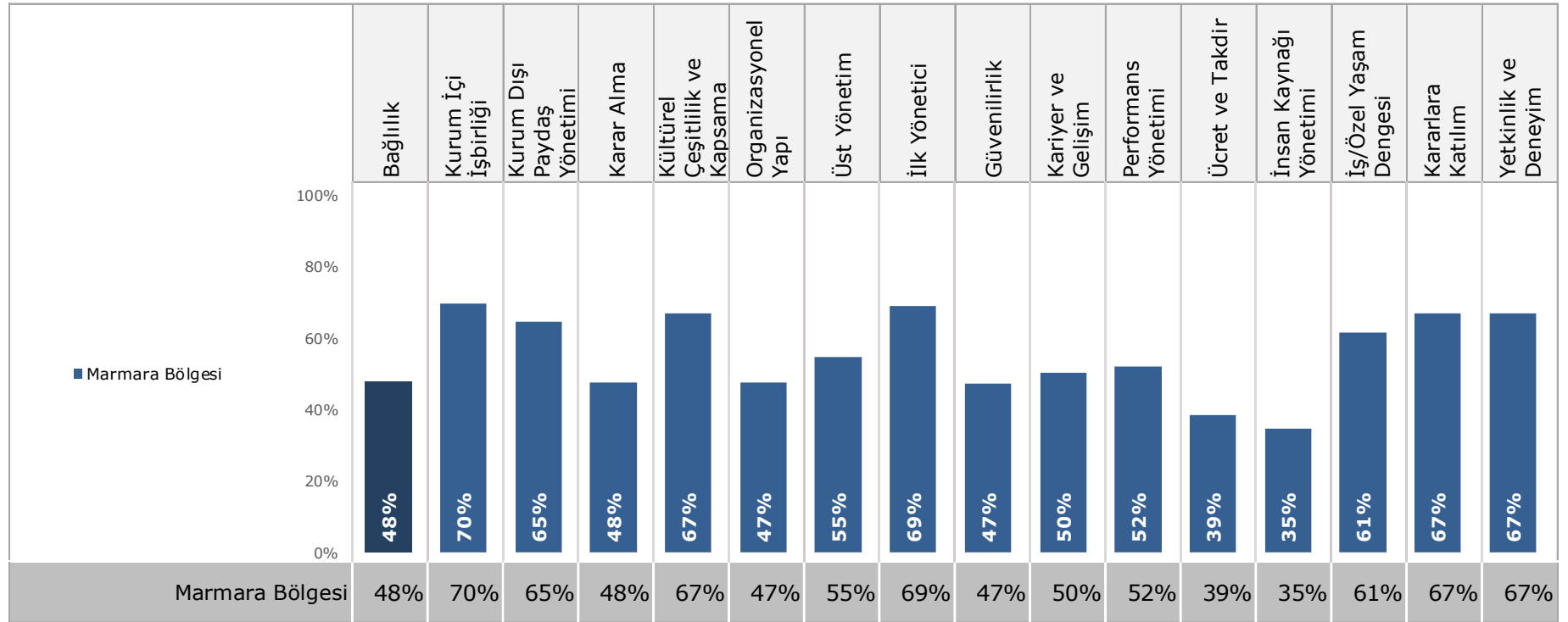


Şekil 58: Doğu Anadolu Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi

## MARMARA BÖLGESİ

Marmara Bölgesi katılımcı TTO'lar için çalışan bağlılığı araştırması sonucunda;

İş birliği, müşteri odağı, çeşitlilik ve kapsama, ilk yönetici, iş/özel yaşam dengesi, yetkilendirme ve otonomi, iş aktiviteleri alanlarında bağlılıkları yüksek olarak değerlendirilmiştir. Çalışan bağlılığını arttırmak için Ödüllendirme ve takdir, yetenek ve kadrolama, karar alma, altyapı olacakları, marka boyutlarında kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (**Şekil 59**).

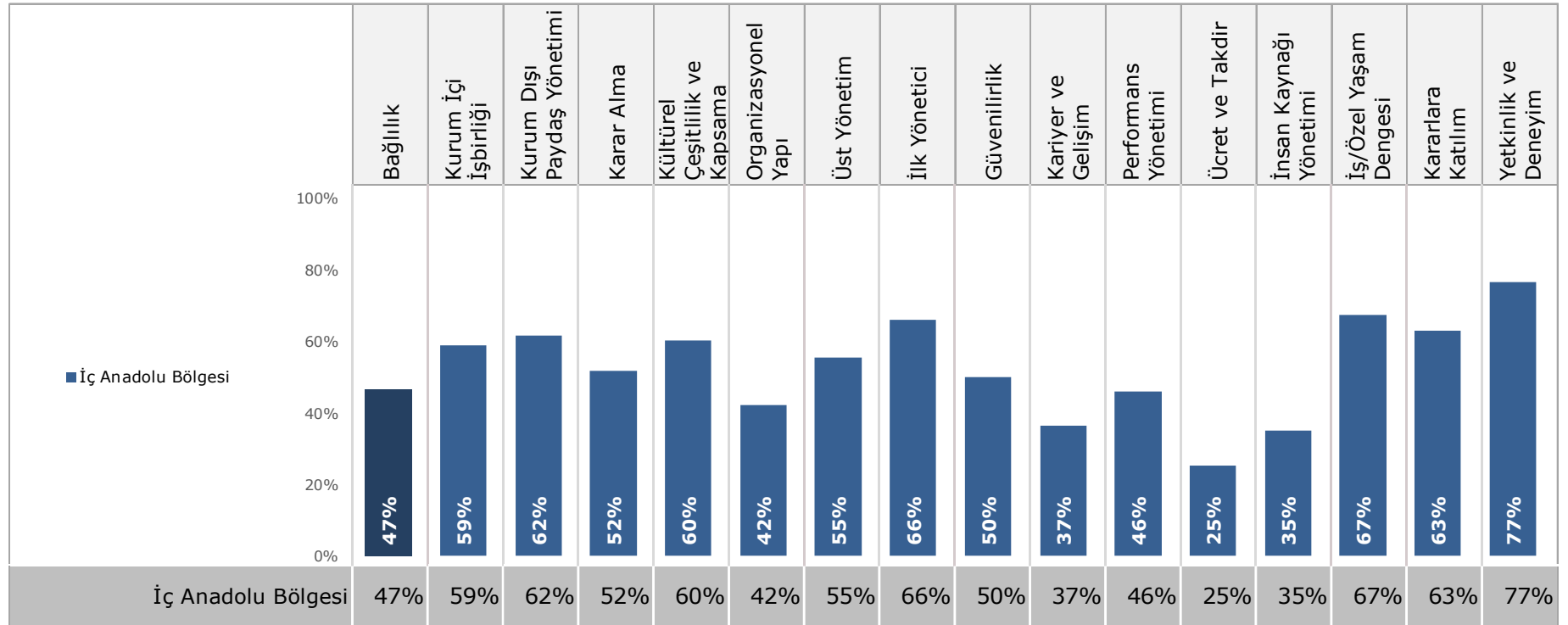


Şekil 59: Marmara Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi

## İÇ ANADOLU BÖLGESİ

İç Anadolu Bölgesi katılımcı TTO'lar için çalışan bağlılığı araştırması sonucunda;

Kuruma olan bağlılık diğer bölgelere kıyasla %47 ile daha düşük gözlemlenmiştir. Ödüllendirme ve takdir, yetenek ve kadrolama, kariyer ve gelişim, performans yönetimi, altyapı olanaklarında yapılacak iyileştirmeler çalışanların kurumlarına olan bağlılığı arttıracaktır (**Şekil 60**).

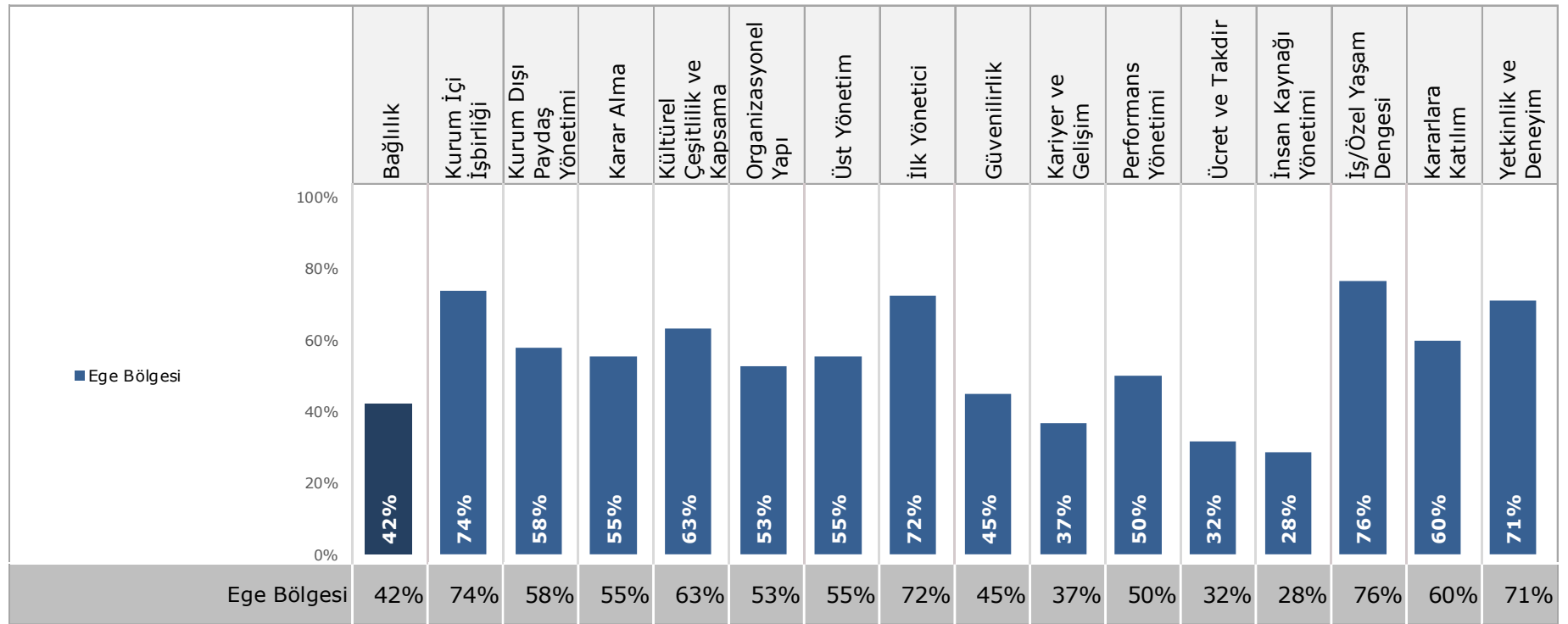


Şekil 60: İç Anadolu Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi

## EGE BÖLGESİ

Ege Bölgesi katılımcı TTO'lar için çalışan bağlılığı araştırması sonucunda;

Kuruma olan bağlılık diğer bölgelere kıyasla %42 ile daha düşük gözlemlenmiştir. Buna rağmen iş birliği, iş ve özel yaşam dengesi, ilk yönetici, iş aktiviteleri boyutunda çalışanlarda yüksek memnuniyet görülmektedir. Ödüllendirme ve takdir, yetenek ve kadrolama, kariyer ve gelişim, marka boyutlarında yapılacak iyileştirmeler çalışanların kurumlarına olan bağlılığı arttıracaktır (**Şekil 61**).



Şekil 61: Ege Bölgesi TTO Çalışanlarında Boyutları ile Bağlılık Değerlendirmesi

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

### ETKİ ANALİZİ

Etki analizi sonuçları, TTO'lara eylem planlama ile ilgili fikir vermektedir. Hem bağlılık analizi hem de TTO çalışanlarının ilgili konuya duyduğu hassasiyeti düşünerek, 2'li bir analizle bağlılığı arttırmadaki en önemli unsurları ortaya çıkartmaktadır.

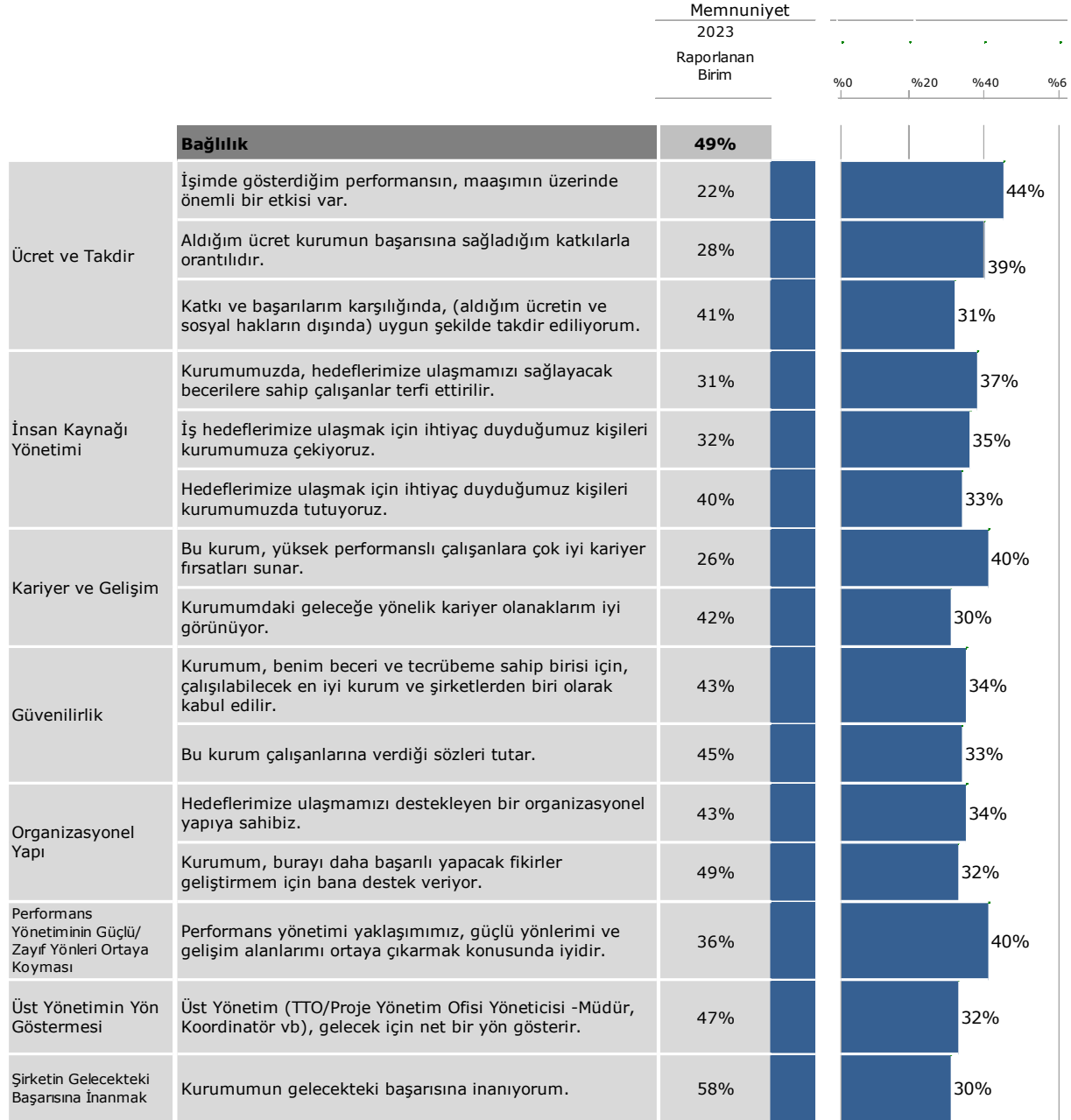
Sadece hangi boyutların daha güçlü ya da zayıf olduğunu saptamanın dışında fırsat ve tehditleri de belirleyen "Etki Analizi" TTO'ların hedeflerine ulaşmak için geliştirmeye en fazla ihtiyaç duyduğu alanları yani "Fırsatları" saptamayı sağlamaktadır. Aynı zamanda TTO'ların hangi alanların bağlılığa en fazla olumsuz etki yaratacağı (Tehditler) konusunda da bilgilendirmektedir.

Etki analizi çıktıları olarak güçlü yönler çalışanlar tarafından en olumlu olarak değerlendirilen alanlardır. Kurumun bu alanlardaki unsurları koruyarak devam ettirmesi gerekmektedir. Geliştirilmesi gereken alanlar ise öncelikli olarak ele alınarak çalışmalar yürütülmesi gereken noktalardır. Bu alanlardaki olumlu gelişmelerin uygulamaya alınması çalışanların bağlılık düzeyinde önemli artışlar sağlayacaktır. Zayıf yönler ise çalışanlar tarafından en fazla olumsuz değerlendirilen alanlardır (**Şekil 62**).



Şekil 62: Güçlü, Zayıf ve Geliştirilmesi Gereken Unsurlar

Yapılan etki analizi doğrultusunda ücret ve takdir, insan kaynakları yönetimi, kariyer ve gelişim, güvenilirlik, performans yönetimi, üst yönetimin yön göstermesi, şirketin gelecek başarısına inanmak konularında yapılacak geliştirmeler çalışanların kurumlarına olan bağlılığı arttıracaktır (**Şekil 63**).

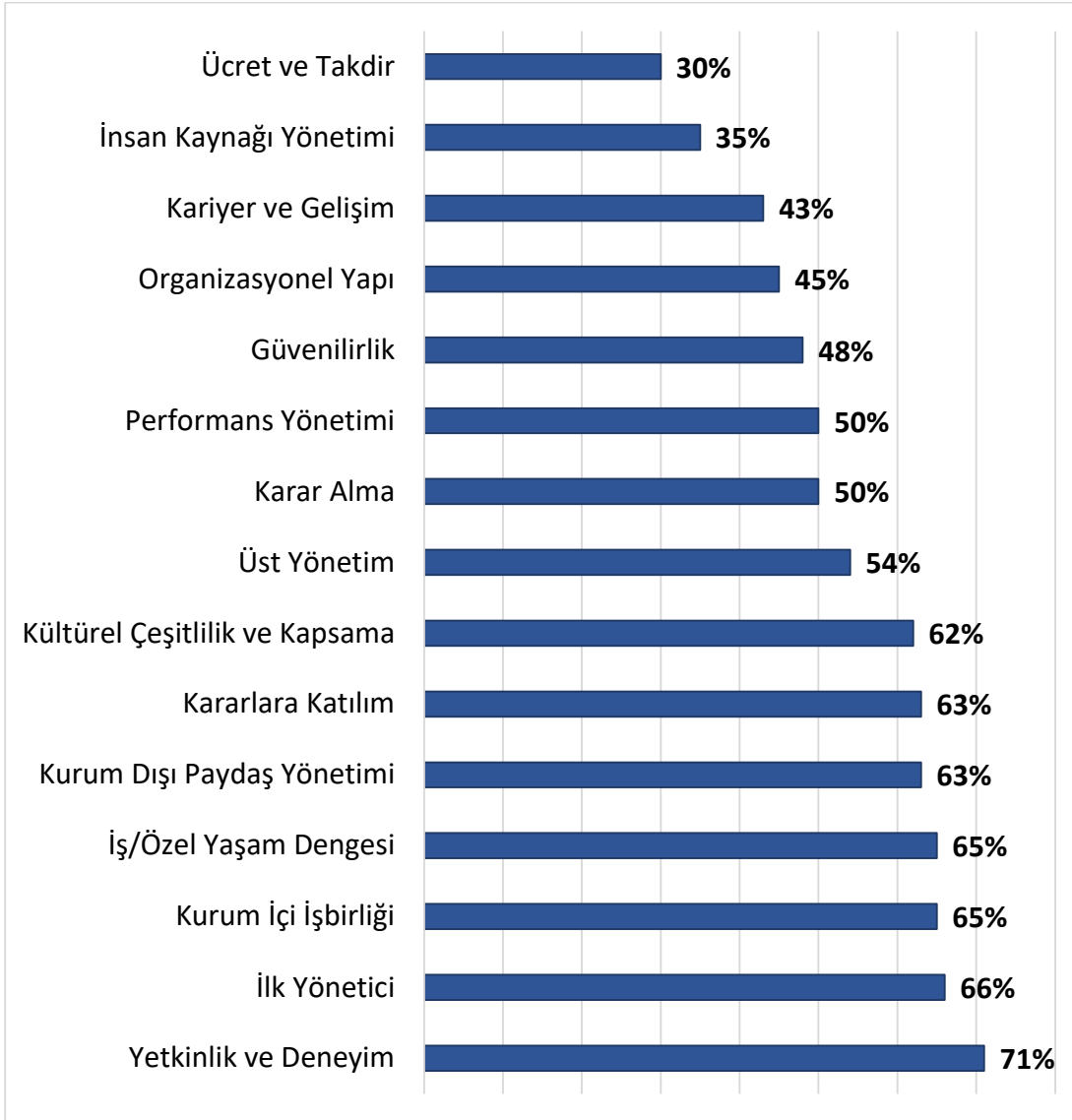


Şekil 63: Bağlılık Etki Analizi

## GELİŞTİRMEDE ÖNCELİKLİ ALANLAR

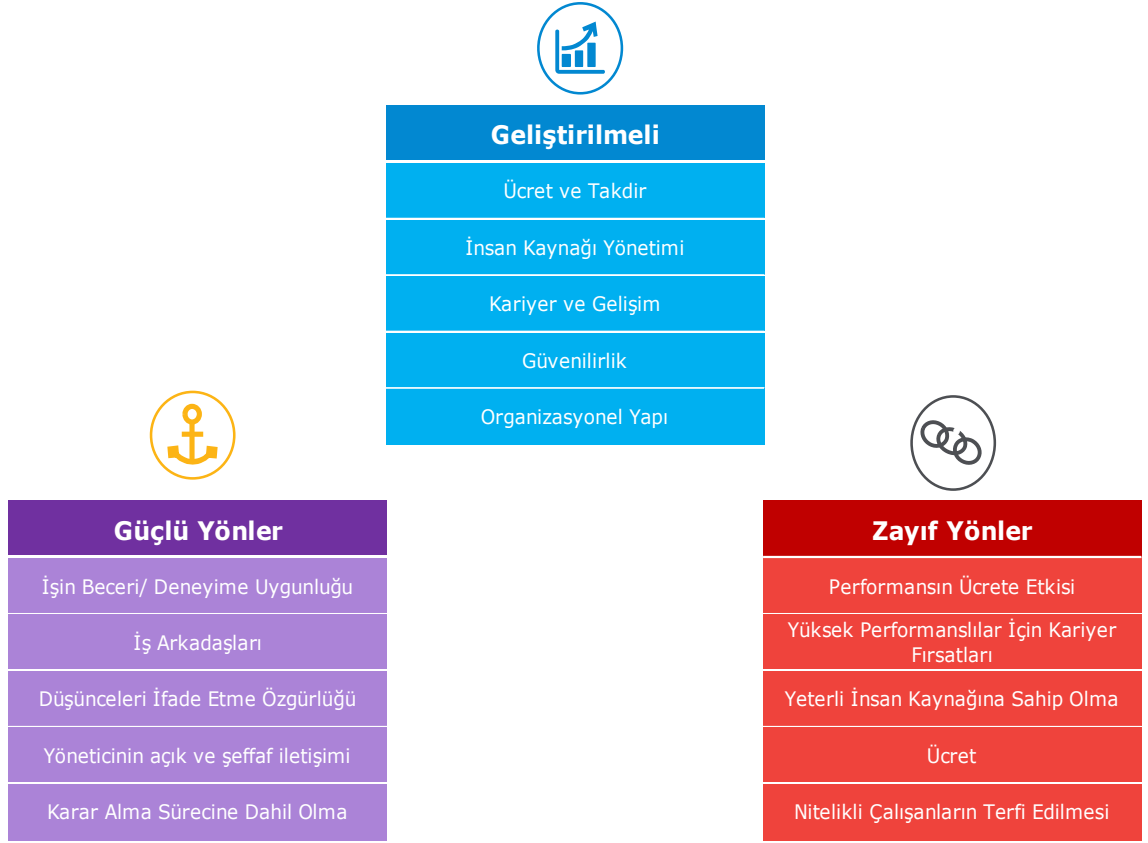
Bağlılığa etki eden unsurlar doğrultusunda TTO çalışanlarının memnuniyet düzeyleri **Şekil 64**'te paylaşılmıştır. Yetkinlik ve deneyim, ilk yönetici, kurum içi iş birliği, iş/özel yaşam dengesi, kurum dışı paydaş yönetimi, kararlara katılım, kültürel çeşitlilik ve kapsama memnuniyetin diğer unsurlara göre

daha yüksek olduğu kısımlar olarak görülmektedir. Ücret ve takdir, insan kaynağı yönetimi, kariyer ve gelişim, organizasyonel yapı, güvenilirlik unsurları ise memnuniyetin daha düşük değerlendirildiği alanlardır.



**Şekil 64: TTO Çalışanları Memnuniyet Düzeyleri**

Yapılan etki analizi çalışmaları doğrultusunda çalışmaya katılan TTO'lar için güçlü ve zayıf yönler, geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmiştir (**Şekil 65**). Kurumların zayıf oldukları; performansın ücrete etkisi, yüksek performanslılar için kariyer fırsatları, yeterli insan kaynağına sahip olma, ücret ve nitelikli çalışanların terfi ettirilmesi alanlarında acil önlemler almaları gerekmektedir.



Şekil 65: TTO Çalışan Bağlılığı Etki Analizi Sonrası, Güçlü Zayıf, Geliştirilmesi Gereken Alanlar

## SONUÇLAR DOĞRULTUSUNDA YAPILMASI GEREKEN EYLEMLER

Günümüz yönetim anlayışı içinde insan, bir örgütün sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesi ve sağlıklı olması, örgütlerin başarısı ve sürekliliği açısından önem taşımaktadır. Diğer taraftan örgütler de çalışanlar için önemlidir. Çünkü bireylerin sosyal ve ekonomik yaşam düzeyleri iş hayatına doğrudan bağlıdır. Yaşamının büyük bir bölümünü işinde geçiren insanın işinden memnuniyet duyması hem bedensel hem de psikolojik sağlığı açısından şarttır. Birey iş yaşamından memnun olduğu ve beklentilerini gerçekleştirdiği sürece örgütün etkinliği için çaba gösterecektir. Bu nedenle, çalışanın işinden ne derece memnun olduğunu belirlemek için ÜSİMP olarak yaptığımız anket çalışması, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, iç iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlayacaktır.

Sonuç olarak kurumlar bu rapor ışığında personellerinin işe olan aidiyetlerini arttırmak için güçlü oldukları alanları sürdürmeli, geliştirmesi gereken alanlarda çalışanların da görüşlerini alarak önlemler almalıdır.

Bu sonuçların, önlem alınabilecek planlara dönüştürülebilmesi için, zayıf alanlar arasında yer alan deneyim alanlarında, memnuniyetin düşük olmasının altında yatan gerçek konuları bulmak gerekmektedir.



Bu amaçla;

- Farklı deneyim alanlarına özel alınacak eylemleri belirlemeden önce **"Kök Nedenleri"** anlamak,
- Bir gelişim planının hazırlanması, bu gelişim planı ile acil olarak müdahale edilmesi gereken alanlar, mevcut düzeyinde korunması gereken alanlar ve daha fazla ilerlemenin kurum için bir katkı sağlamayacağı alanlar ortaya çıkmaktadır.
- Yapılacak değişim çalışmalarında çalışanların da katılımının sağlanması, araştırma sonuçlarının tüm çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.
- Araştırma sonucu çıkan müdahale alanlarının iyileştirilmesi için eylemlerin yapılması gerekmektedir (**Şekil 66**).



**Şekil 66: Yapılması Gereken Eylemler**

Yöneticilerin bu sonuçlar doğrultusunda bağlılığa katkısı en çok olacak alanlarda çalışanları da dahil ederek eylemlerini planlamalıdır. Çalışanlardan alacakları geri bildirimler ile daha güçlü bir organizasyona kuruma daha bağlı çalışanlara ulaşabilirler.



**ÜNİVERSİTE SANAYİ İŞBİRLİĞİ MERKEZLERİ PLATFORMU**

[www.usimp.org.tr](http://www.usimp.org.tr)

[usimp@usimp.org.tr](mailto:usimp@usimp.org.tr)

0 322 408 86 86

*Teknoloji Transfer Ofisleri Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Araştırması ÜSİMP tarafından hazırlanmış ve yayımlanmıştır. Tüm hakları ÜSİMP'e ait olup, izinsiz çoğaltılamaz.*