

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bilgen Kararım tarafından hazırlanan "K.K.T.C. Bankalarında Motivasyon ve İş Doyumu" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:
Yrd.Doç.Dr.Şerife Z.Eyüpoğlu

Üye :
Yrd.Doç.Dr.Tahir Yeşilada

Üye :
Yrd.Doç.Dr.Figen Yeşilada

ONAY :

Yüksek Lisans Yönetmeliği'ne uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

14/11/2006

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

K.K.T.C. BANKALARINDA MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Bilgen Karalım

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Figen Yeşilada

Lefkoşa-2006

İÇİNDEKİLER

	Giriş -----	
1.	Motivasyon -----	1
1.1.	Motivasyonun (güdü) tanımı-----	1
1.1.1.	Motivasyon türleri -----	2
1.1.1.1.	Dış Motivasyon -----	2
1.1.1.2.	İç Motivasyon -----	3
1.1.2.	Motivatör -----	7
1.1.3.	Motivatör Araçları -----	7
1.1.3.1.	Çalışanların tanınması -----	8
1.1.3.2.	İş ile Birey Özellikleri Arasındaki Uyum -----	8
1.1.3.3.	İletişim ortamı -----	9
1.1.3.4.	Maaş ve Diğer Ekonomik Kazançlar -----	10
1.1.3.5.	Sosyal gruplar-----	12
1.1.3.6.	Yanlış Ceza, Doğruya Ödül -----	12
1.1.3.7.	Çalışanların Güvenliği -----	13
1.1.3.8.	İşin yapısına Yönelik Müdahaleler -----	13
1.1.3.9.	İş Ortamının Fiziksel Özellikleri -----	13
1.1.3.10.	Terfi Sistemi -----	14
1.2.	Motivasyon Teorileri -----	14
1.2.1.	Kapsam Teorileri -----	14
1.2.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi -----	15
1.2.1.2.	Herzberg'in Motivasyonda Çift Etmen Teorisi -----	18
1.2.1.3.	Clayton Alderfer'in "Vig" (erg) Teorisi -----	20
1.2.1.4.	Mc. Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Teorisi -----	21
1.2.2.	Süreç Teorileri -----	22
1.2.2.1.	Victor H.Vroom'un Beklenti Teorisi -----	23
1.2.2.2.	Lawler ve Porter Modeli -----	24
1.2.2.3.	Adams'ın Eşitlik Teorisi -----	26
1.2.2.4.	Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi -----	27
1.3.	Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri -----	29
2.	İş Doyumu -----	31

2.1.	İş Doyumunun Tanımım -----	32
2.2.	İş Doyumu ve Verimlilik -----	32
2.3.	İş Doyumunda Örgütsel Katılım -----	33
2.4.	İş Doyumuna Ait Kuramlar -----	34
2.5.	İş Doyumunun yaşam Doyumu, Yaşam Felsefesi ve Kariyer Yönetim Arasındaki Bağı -----	35
2.6.	İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan Ölçekler -----	36
2.7.	Örgütlerde Motivasyon ve İş Doyumu -----	37
3.	Üçüncü Bölüm Araştırma yöntemi -----	40
3.1.	Araştırmanın Amacı -----	40
3.2.	Araştırmanın Yöntemi -----	41
3.3.	Araştırma Bölgesinin seçimi -----	43
3.3.1.	Çalışmaya Katılan Bankalar -----	44
3.3.2.	Araştırılmanın Yürütülmesi -----	44
4.	Dördüncü Bölüm Araştırma Bulguları-----	45
5.	Beşinci Bölüm Çalışmaya Katılanların Görüş ve Önerileri-----	118
6.	Sonuç Ve Öneriler -----	121
6.1.	Anket Sonuçları Genel Yorum -----	122
6.2.	Görüş ve Öneriler -----	124

Şekiller Cetveli

Şekil 1.1.	Ülke ve Kültürlere Göre paranın Motivasyona Etkisi	11
Şekil 1.2.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	16
Şekil 1.3.	Vroom'un Beklenti Modeli	24
Şekil 1.4.	Lawler ve Porter Modeli	25
Şekil 3.1.	Bölgelere Göre İşgücüne Katılım Oranı	43
Şekil 3.2.	Cinsiyete Göre Ankete katılım Oranı	45
Şekil 3.3.	Bankadaki görevlere göre dağılım oranı	46

Tablolar Cetveli

Tablo 1.1.	Maslow'un Teorisinin İşletme Yaşamına Uygulanması	16
Tablo 4.1.	Katılımcıların Çalışmakta Olduğu Bankalara Göre Dağılımları	46
Tablo 4.2.	Katılımcıların Demografik Profili	47
Tablo 4.3.	Değişkenlerin cinsiyete göre t-test analizi	50
Tablo 4.4.	"İşim için gerekli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum" ifadesinin cinsiyete göre dağılımı	51
Tablo 4.5.	"Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum" ifadesinin cinsiyete göre Dağılımı	52
Tablo 4.6.	"Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum" ifadesinin cinsiyete göre dağılımı	53
Tablo 4.7.	"Başka bir bankada çalışmak isterim" ifadesinin cinsiyete göre dağılımı	54
Tablo 4.8.	"Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir" ifadesinin cinsiyete göre Dağılımı	55
Tablo 4.9.	"Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken fikrimi alır" ifadesinin Cinsiyete göre dağılımı	56
Tablo 4.10.	Değişkenlerin yaşa göre anova analizi	57
Tablo 4.11.	"Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum" ifadesinin Yaşa göre dağılımı	58
Tablo 4.12.	"Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır" ifadesinin yaşa göre Dağılımı	59
Tablo 4.13.	"Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum" ifadesinin Yaşa göre dağılımı	60
Tablo 4.14.	"Zamanımı iyi yönetebiliyorum" ifadesinin yaşa göre dağılımı	61
Tablo 4.15.	"Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır" ifadesinin yaşa Göre dağılımı	62
Tablo 4.16.	Değişkenlerin eğitim durumuna göre anova analizi	63
Tablo 4.17.	"Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır" ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı	64
Tablo 4.18.	"Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum" ifadesinin	

Eğitim durumuna göre dağılımı	65
Tablo 4.19. “Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	66
Tablo 4.20. “Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum” ifadesinin Eğitim durumuna göre dağılımı	67
Tablo 4.21. “Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	68
Tablo 4.22. “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	69
Tablo 4.23. “Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesinin eğitim durumuna göre Dağılımı	70
Tablo 4.24. “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	71
Tablo 4.25. Değişkenlerin medeni duruma göre t-test analizi	72
Tablo 4.26. “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin medeni Duruma göre dağılımı	73
Tablo 4.27. “Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin medeni Duruma göre dağılımı	74
Tablo 4.28. Değişkenlerin mesleki deneyime göre anova analizi	75
Tablo 4.29. “Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” İfadesinin mesleki deneyime göre dağılımı	76
Tablo 4.30. “Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	77
Tablo 4.31. “İşimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	78
Tablo 4.32. “Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” İfadesinin mesleki deneyime göre dağılımı	79
Tablo 4.33. “Zamanımı iyi yönetebiliyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı	80
Tablo 4.34. “Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	81
Tablo 4.35. “Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	82
Tablo 4.36. “Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	83
Tablo 4.37. “Yöneticim banka içinde bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	84
Tablo 4.38. “Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır” ifadesinin mesleki deneyime Göre dağılımı	85

Tablo 4.39. “Yöneticimin banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	86
Tablo 4.40. “Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır” ifadesinin mesleki deneyime göre Dağılımı	87
Tablo 4.41. “Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	88
Tablo 4.42. “Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	89
Tablo 4.43. “Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir” ifadesinin mesleki deneyime göre Dağılımı	90
Tablo 4.44. “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	91
Tablo 4.45. “Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	92
Tablo 4.46. “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ifadesinin mesleki deneyime Göre dağılımı	93
Tablo 4.47. Değişkenlerin banka sermaye yapısına göre anova analizi	94
Tablo 4.48. “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir” ifadesinin banka sermaye yapısına Göre dağılımı	95
Tablo 4.49. “İşim bana performansımı değerlendirme şansı verir” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	96
Tablo 4.50. “Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	97
Tablo 4.51. “Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	98
Tablo 4.52. “İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştireceğime inanıyorum” ifadesinin Banka sermaye yapısına göre dağılımı	99
Tablo 4.53. “İşimi yaparken kendimi sürekli stres altında hissediyorum” ifadesinin Banka sermaye yapısına göre dağılımı	100
Tablo 4.54. “Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” İfadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	101
Tablo 4.55. “bankamda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	102
Tablo 4.56. “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik yapı vardır” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	103
Tablo 4.57. “Bankamın fiziki yapısı çalışmaya oldukça uygundur” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	104

Tablo 4.58. “Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	105
Tablo 4.59. “Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	106
Tablo 4.60. “Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	107
Tablo 4.61. “Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven veriri” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	108
Tablo 4.62. “Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	109
Tablo 4.63. “Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	110
Tablo 4.64. “Yöneticim banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir. Ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	111
Tablo 4.65. “Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	112
Tablo 4.66. “Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı “Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	113
Tablo 4.67. yapısına göre dağılımı	114
Tablo 4.68. “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	115
Tablo 4.69. “Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemeye yeterlidir” ifadesinin Banka sermaye yapısına göre dağılımı	116
Tablo 4.70. “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	117

Kısaltmalar

YDÜ-	Yakın Doğu Üniversitesi
Yrd.-	Yardımcı
Doç.-	Doçent
Dr.-	Doktor
Sn.-	Sayın
DPÖ-	Devlet Planlama Örgütü
Bank.-	Banka
Ltd.-	Limited

ÖNSÖZ

Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş doyumunun sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş doyumunu “bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş doyumunu değişik şekillerde etkiler.

Kurumlara düşen görev çalışanın hem fiziksel ihtiyaçlarını hem de performanslarını artırmak için gerekli olan motivasyon faktörlerini dikkate alarak bunları uygulamaya koymaktır.

İşgörenin ihtiyaçlarını tamamı ile karşılayan bir işveren, çalışana, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma şansı vermesi; çevresi, iş arkadaşları ve üstleri ile uyumlu bir şekilde çalışması için gerekli ortam sağlaması; işgörenin işte yükselme olanakları bulması ve kendini geliştirmesine yardımcı olması; başarısını görmesi ve ödüllendirmesi, işgörenini sorumluluk üstlenmekten kaçınmayacak duruma getirmesi ile işgörenini tatmin etmiş, nitelikli işgöreni işletmede tutmuş ve aynı zamanda da işletmenin devamlılığını sağlamış olur.

Bu çalışmada bankalarda her kademede çalışan personelin düşünce ve davranışlarından hareketle motivasyonlarını artıran faktörlerin neler olduğunu inceleyen bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmamda benden moral ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyip istatistiki bilgileri ile bana ışık tutan tez danışmanım ve değerli hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Figen Yeşilada'ya, bütün eğitim hayatım boyunca bana her zaman büyük bir özveri gösterip destek veren biricik eşime ve canım yavrularıma sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eylül, 2005, Lefkoşa

Bilgen KARALIM

GİRİŞ

Hızla küreselleşen dünyamızda ekonomik rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Sürdürebilir bir rekabet için örgütlerin işgörenlerinden giderek artan miktarlarda verim sağlaması gerekmektedir. İnsan diğer kaynaklarla karşılaştırılamayacak kadar değerli bir kaynaktır. İnsandan alınabilecek verimin sınırsız olması bireyi değerli bir kaynak yapmaktadır.

İnsanoğlunun karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bu karmaşık yapı içerisinde psiko-sosyal yapının en temel yönlerinden birinin de bireyin motivasyonu olduğu görülmüştür. Her insan belirli bir takım ihtiyaçlara sahiptir. Bunlar maddi olduğu kadar manevi ve sosyaldırlar. Bu ihtiyaçların giderilmesi, bireyi harekete geçiren gücün kaynağını oluşturmaktadır.

İşletmeler belirlenmiş amaçlara, işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bundan dolayı işletmelerin çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemesi ve örgütsel amaçlara en verimli biçimde ulaşmak üzere kullanması gerekmektedir.

Özellikle örgüt amaçları ile işgörenin amaçlarını uyumlaştırmakla işgörenden en iyi verimi almak mümkündür. Üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek ve düzenlemek yine insanla mümkündür. Diğer taraftan örgütün çıktılarını tüketen de çoğunlukla insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Bu bağlamda örgütlerin varlık sebebi insandır. İnsan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Yüksel, 2000).

Günden güne büyüyen örgütlerin yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara ihtiyacı vardır. Ancak günümüzde, çoğu örgütte çalışanların morali ve iş tatmini çok düşük düzeyde kalmakta ve çalışanların çoğu, kendilerinin "tüketildiğini" düşünmektedirler. Köklü değişimler, çatışmalar, stres, iletişimsizlik ve düşük motivasyonun doğurduğu sorunlar

çalışanların enerjilerini alıp götürmektedir. Düşük iş doyumunun ve düşük performansın ağır faturasını ödemek istemeyen liderler, sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanların duyguları üzerinde de odaklanmak zorundadırlar. Çalışanlarının duygularını anlamayan ve yönetemeyen liderler, onların düşüncelerini ve eylemlerini de yönetemeyeceklerdir.

İşgörenden en iyi verimi almayı sağlama çabaları insan kaynakları yönetiminin temel uğraş alanlarından biridir. İKY'nin en birincil görevi yaşamsal önem arz eden insan kaynağını en verimli ve etkin şekilde kullanmayı sağlamaktır. Bu da ancak motivasyonla mümkündür. Motivasyonla çalışanların işlerini etkin ve verimli şekilde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamı yaratılmaktadır.

“Eskiden bilim adamları insanların ekonomik ve sosyal nedenlerden dolayı çalıştığına inanırlardı. Bugün ise insanların öncelikle “başarılı olma”, “güç sahibi olma”, “bir topluluğa ait olma” ve “para kazanmak” istemesinden dolayı çalıştıklarını söylemektedirler.”(Baltaş; 2001). Bu sayılanlardan ilk üçü iç motivasyonla sonuncusu ise dış motivasyonla ilişkilidir.

İşgörenin hangi amaçla o işi yaptığını bilen bir yönetici, motivasyonla onların ve örgütün amaçlarını uyumlaştırmış olacak ve en yüksek verimi alabilecektir. İşletmeler, motivasyon düşüklüğünü gidermek için en uygun eylem planını oluşturabilmek amacıyla, öncelikle çalışanların işlerinde mutlu olmalarını sağlamayı hedeflemelidir. Böylece çalışanların işlerine bağlanması, verimli çalışması, hata oranının azalması, devamsızlığın düşmesi, işgücü devri oranının azalması, verimliliğin artması işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

Yirmibirinci yüzyılda, işletmelerin en önemli sermayesi, çalışanlarıdır. Var olan gerçekler çalışanlar tarafından anlaşılırsa daha istekli bir şekilde ortak hedeflere ulaşmak için hareket edilecektir. İşletmeler, bu sermayeyi en iyi şekilde değerlendirmeli, rekabet ortamında yeni bir yatırıma girerken teknolojik ve ekonomik kaynaklarının yanı sıra, artık insan gücü kaynaklarının önemini de bilerek ve değerlendirerek hareket etmek durumunda ve zorunluluğundadırlar.

İşletmeler, müşterilerine, yatırımcılarına ve çalışanlarına katma değer yaratan bir örgüt oluşturmaya çalışmalıdırlar. Artık işletmelerin pazar değerini satışların yüksekliği değil, kurum kültürü belirlemektedir. Eğer çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak

hissederlerse işletmeye bağlılıkları artar. Bunun da beraberinde müşteri memnuniyetini getireceği ve işletmenin uzun dönemde ayakta kalması için amaçlanan bu sonuca ancak motive edilmiş çalışanlarla ulaşılabileceği unutulmamalıdır.

INTRODUCTION

Economic competition is rising each day in this fast globalising world. In order to continue this competition, employers must demand more output from their employees. Human beings are more special resource than to be mixed with other resources. The output which can be received from a human, being unlimited makes the individual a valuable resource.

Human, has a complicated structure and one of the most basic factors that the complicated structured individual has in this psycho-social structure is proven to be motivation. Every individual has certain specific needs. These needs can be moral and social as well as material. Satisfying these needs forms the strength that gets the individual to be active.

Enterprises reach determined purposes and the most satisfied workers in the enterprise. Therefore, every enterprise should determine the factors that satisfy their employee's working satisfactions and use these factors to attain the organizational aims in the most fertile manner.

Specially, when there is a harmony between the employer's and the employee's purposes it is possible to get the best output. In order to produce, other productive factors are needed as well as humans. It is only possible to harmonize and organize these related factors with humans again. On the other hand, humans are the ones who consume the output of the organizations the most. In this case the existence of the organizations depends on the humans. On one hand humans are the purpose of the organization's satisfaction and on the other hand a contractor and a manager who is a tool of the organization both physically and mentally.

The growing organizations need reformist, high motivated and productive employees. However, these days, in most of the organizations, employees see themselves as "*consumed*" with very low work satisfaction and morale. Problems that come up with radical changes, conflicts, stress, miscommunication and low motivation takes away the energy of the employees. The leaders who wish not to pay for the low work performance and satisfaction should also focus on the feelings of the employees as well as the system and time management.

It is the one of the basic struggles of the human resource management to get the highest output of the employees. HRM (Human Resource Management)'s main aim is to use the human resource in the most productive and convenient manner. This is only possible with motivation. There needs to be such working environment established that it should provide workers with motivation in order for them to do their job in the most convenient and productive manner.

"Scientists used to believe that people worked for economic and social reasons. However, these days the priority of people have changed and now they are working

to be 'successful', 'powerful', 'to belong to a certain society' and 'to gain money'". (Baltas. 2001) The three factors above depend on inner motivation and the last one on outer motivation.

The manager who knows the reason why the worker is doing his/her job will harmonize the aims of the organization with the worker's motivation and get the highest output. Organizations should aim to minimize worker's lack of motivation with the most suitable action and make them happy at work. Thus, workers bond with their work, working in the most productive manner, reducing the rate of their mistakes, reducing absenteeism, reducing the rate of the manpower cycle and increasing productivity will facilitate the organization's reaching their aims.

Organization's most important capital is probably their workers in the twenty first century. If the existing reality is understood by the workers then it will be easier to reach the goals of the organization with more satisfaction. Organizations should use this capital in the best way. Among with the competitive environment that has resources for investing technological and economic factors, manpower resources should also be evaluated and its importance should be taken into consideration while any action is taken within the organization.

Organizations should work to create a valuable environment for their investors and workers. It is not the rate of the sales that determine the value of the market but the literacy of the organization. If, the workers feel apart of the organization then their bond with the organization will increase. It shouldn't be forgotten that this result which will lead to the permanency of the organization in the long run can only be attained with the satisfaction of the customers and motivated workers.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. MOTİVASYON

I.1. Motivasyonun (Güdü) Tanımı

Türkçede tam karşılığını bulmanın zor olduğu motivasyon kelimesinin kökeni Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir (Chruden ve Sherman, 1984). İngilizce ve fransızca da “motive” şeklinde ifade edilmektedir. “Motive” teriminin karşılığı güdü veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Güdü, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Motivasyon çalışana enerji sağlar, onu yönlendirir ve belirli davranışlarının devamını temin eder. Diğer bir deyişle motivasyon, çalışanları işletmelerin amaçlarına odaklandırır, onların gereksinim duydukları kariyerlerine ve amaçlarına etki eden içsel uyarıcı konumundadır. Bir anlamda motivasyon heves, istek, şevk, arzu, dürtü, haslet sözcükleri ile de yakın anlamlıdır.

Başka bir tanıma göre de motivasyon, bir şey yapmak için duyulan istek ve kişinin yeteneği; başka kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kişinin içindeki istek ve yetenektir (Evren, 2002). Motivasyon faktörleri kişiler ve kültürler arasında da farklılıklar göstermektedir (Yıldızeli, 2000). Motivasyon tamamlanması gereken bir görev olarak değil, kesintisiz bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

Örgütlerde motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir. Motivasyon süreci kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar olabilir.

Kar amaçlı olsun olmasın tüm örgütlerin belli bir amaç ve hedefi vardır. İşte tüm bu örgütlerin varlıklarının devamı ve amaçlarına ulaşmaları, bünyelerinde barındırdıkları insan tipi, insan sayısı ve işin niteliğine uygun insan seçimi ve

istihdamı ile yakından ilgilidir. Etkin bir takım çalışması yaratmak için firma liderlerinin, çalışanlarının nasıl motive edileceğini bilmesi gerekir. İşgörenlerin ana motivasyon kaynağı hiç şüphesiz ki liderleri değil kendileri olmalıdır. İşveren veya lidere burada düşen tek şey çalışanların motivasyonunu sağlayacak çalışma ortamını oluşturmaktır. Ancak yöneticilerin motivasyonun bulaşıcı bir özelliği olduğunu ve kendi performansının yüksek olduğunda çalışanlarının da motivasyonunun yüksek olacağını unutmamaları gerekmektedir.

I.1.1. Motivasyon Türleri

Motivasyonun iki farklı türü vardır. Birincisi dış motivasyon, ikincisi ise iç motivasyondur. İç motivasyon kişinin kendi kendisini motive etmesidir. Dış motivasyon ise deneysel psikolojide sık sık ölçülen bir kavramdır (Shinn, 2004).

I.1.1.1. Dış Motivasyon

Dıştan güdülenme, insanların etkinlikte bulunmasının somut ödüle dayanmasını ifade eder (Feldman, 1997:280). İşgörenler, yöneticilerin davranışlarına olumlu ya da olumsuz tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticinin işgörenlerde olumlu tepkiler yaratarak dıştan güdülenmeyi kullanmasını zorunlu kılmaktadır.

Dıştan güdüleme sürecinde güdüleyen ve güdülenen farklıdır. Hicks ve Gullet (1975)'in belirttiği gibi dıştan güdüleme, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri içermektedir (Aydın, 1986:84).

1.1.1.2. İç Motivasyon

İç motivasyon iki aşamadan oluşur. Bunlardan birincisi zihinsel, ikincisi de fiziksel aşamalardır. Bunu bir yere gitmek için arabaya binmeye ve o noktaya ulaşmak için de gaza basmaya benzetmek mümkündür. Nereye gidileceğini akılda oluşturup kavramak zihinsel, oraya varmak için de harekete geçmek de fiziksel aşamaları oluşturmaktadır. Burada iç motivasyonla kişinin davranışının eyleme döndüğünü gözlemlemek mümkündür. İçten motive olan bir kişi düşüncelerini ve duygularını eyleme dönüştürür, hedeflerini belirler ve onlara ulaşmak için harekete geçer. İç motivasyon insanların dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, haz duydukları için faaliyette bulunmalarını ifade eder. Her bireyin değişik ihtiyaçları olduğu gibi her bireyi de harekete geçiren iç motivasyon araçları bireyden bireye farklılık göstermektedir. İçsel güdülenmenin psikolojik temellere dayandığını söylemek mümkündür. Bireyin hayattan beklentileri ve içinde yaşadığı durum onu içten güdülemektedir.

Buna bağlı olarak içsel güdülenme örgüt çalışanlarının kendi amaçlarına ulaşmak için ortaya koydukları ve onları yönlendiren uyarıcılar olarak tanımlanabilir (Soysal, 2005). Kişinin kendi kendini motive etmesi durumunda bazı araçlara ihtiyacı vardır. Bunlar coşku, özgüven, sağduyu ve sezgi, gizli yetenekler, olumlu düşünme ve değişimle gelişme olarak sıralanabilir.

- COŞKU: Biraz risk ve cesaretle birlikte güven, merak ve beklentiye dayanan bir tutumdur. *Coşku* sayesinde insan hayallerine ulaşmayı hedefler ve buna motive olur.

Ayrıca diğer insanların da sahip olduğu düzeye gelmelerini sağlar. Coşkulu insan hep olumlu düşünce içerisinde. Yönetim psikolojisinde yapılan araştırmalarda olumlu düşüncenin motivasyonu artırdığını ve iş göreni başarıya ulaştırdığını kanıtlamıştır*. Tıpkı W.Disney'in dediği gibi "hayal edebiliyorsan yapabilirsin".

*askerlerle yapılan araştırmada en pasif asker grubuna en zor görev verilmiş ancak onlara bu görevi yalnızca kendilerinin başaracağı söylenip olumlu düşünceyle motive edilerek görevi başarmaları sağlanmıştır. (Yönetim Psikolojisi yayınlanmamış ders notları).

Coşku bulaşıcı bir hastalık gibi kişinin çevresindekileri de etkisi altına alır ve tam bir örgüt çalışmasına dönüşür. Bireyin olumlu düşünce ve tavırları karşısındakilere aktarmasına yardımcı olur. Örgütlerde “ben” değil “biz” vardır. Benim değil de bizim başaracağımıza inanmak, örgütün kültürünü oluşturmaktır. Ancak bu düşünceyle hareket eden iş gören başarıya ulaşabilir.

- **ÖZGÜVEN:** *Özgüven* bireyin kendisine yönelik iyi duygular geliştirmesi sonucu, kendisini iyi hissetmesi demektir. Başka bir deyişle bireyin kendisi olmaktan dolayı memnun olma duygusudur. Eğer birey kendisine inanmaz ve güvenmezse karşısındakinin de kendisine güvenmesini bekleyemez. Motive olmanın bir diğer yolu da özgüvenle ilişkilidir. Bireyin yapacağı işte başarılı olacağına inanarak işe başlaması başarının anahtarıdır. İster kolay isterse de zor bir iş olsun başarmamak için herhangi bir neden yoktur.

Güven eksikliği yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin eseridir. Önemli olan kolayı başarmak değil zoru başarmaya çalışmaktır. Kolay olanı herkes yapabilir ama kişinin kendisine olan özgüveni sayesinde en zor olanı da başarabilir, kendisini buna motive edebilir. Bunun için hep ileriye bakmak, amaçlarını gerçekleştirmek için her bedeli ödemeye hazır olmak ve her şeyden önemlisi kişi kendine inanarak işine motive olmalıdır.

Bunu şu örnekle pekiştirmek mümkündür; Önemli bir savaş sırasında Japon bir komutanın askerlerinin sayısının düşmaninkine kıyasla çok az olmasına rağmen, saldırıya geçmeye karar verir. Ordusunun kazanacağına olan güveni tamdır. Ancak, askerleri zafer konusunda oldukça kaygılıdır. Savaş alanına doğru ilerlerken, yol kenarındaki bir tapınakta durup hep birlikte dua ederler. Daha sonra komutan cebinden bozuk para çıkararak; “şimdi yazı tura atacağız. Eğer tura gelirse, biz kazanacağız, ama eğer yazı gelirse kaybedeceğiz, kaderimiz böylece ortaya çıkacak” der. Bozuk parayı havaya atar. Herkes paranın sabırsızca yere düşmesini bekler. Tura gelmiştir. Askerler çok sevinirler; Kendilerine olan güvenlerini toplamışlardır. Bu coşku ve güvenle düşmana saldırır ve savaşı kazanırlar. Bir süre sonra yüzbaşı komutanın yanına gelerek onun kehanetini takdir edercesine; “kimse kaderi

değiştiremez” der. Bunun üzerine; “Haklısın.” der komutan, iki tarafı da tura olan parayı göstererek... (www.insankaynaklari.com).

• SAĞDUYU VE SEZGİ: Beden doğal bir tepki verdiği zaman, buna içgüdü denir. Ruh doğal bir tepki verdiği zaman, buna sezgi denir. Sezgi ruha aittir. Ruhun gerçeği nasıl algıladığı ile ilgilidir. Herkesin doğal bir sezgi yeteneği vardır. Sezgiler kendimizi ve başkalarını nasıl algılayıp iyimser düşünceyi geliştirerek hatalı seçimleri ve istenmeyen sonuçlara yol açacak farkı, nasıl ayırt edeceğimizi göstererek bizi doğruya motive eder. Yanlış olandan ayrılarak doğruya gidilecek yolu gösterir.

İnsanın doğru ve isabetli kararlar vermesi, sağduyulu olması ile özdeşdir. Doğru kararlar insanı doğruya motive eder. Descartes “ sağduyu (us, akıl) dünyanın en iyi paylaştırılan şeyidir” der. Montaigne ise “doğanın insanlara en adilce dağıttığı nimet akıldır; çünkü hiç kimse akıl payından şikayetçi değildir.” sözüyle insan aklını doğru kullandığı ve doğruya motive etmeyi bildiği sürece başaramayacağı hiç bir şeyin olamayacağını anlatmaktadır (Shinn, 2004). Başarı aklın doğru yolda motive olması ile ilişkilidir.

• GİZLİ YETENEKLER: Değerlendirilmeyen potansiyel atıl kalmış demektir. Değerlendirilmeyen yeteneklere gizli yetenekler denir. Gizli yetenekleri açığa çıkarmak için doğru zaman ve doğru yönde motive olmak yeterlidir. Ancak bunun için de birey çoklu zeka kavramı içindeki yerini ve alanını bilerek iş tercihi yapmalıdır. Burada bireyin karşısına çıkan çoklu zekayı açıklamak gerekirse, duygusal zekadan sonra (EQ) ortaya atılan diğer zeka şekilleridir.

Sözel-dil zekasına sahip olan insanlar kendi ana dili yanında başka bir dilde de düşünce ve duygularını ifade edebilirler. *Mantıksal-matematiksel zekaya* sahip olanlar ise mantık kurallarına neden sonuç ilişkilerine, varsayımlar oluşturmaya ve sorgulamaya yani soyut işlemlere duyarlıdırlar. *Görsel-uzaysal zeka*, bireyin çevresini objektif olarak gözlemlemesi, algılaması, değerlendirmesi ve bunlara bağlı olarak dış çevreden edindiği görsel-uzaysal fikirleri grafiksel olarak sergilemesidir.

Müziksel-ritmik zekaya sahip olanlar bir olayın oluş biçimini, seyrini veya düzenini müziksel olarak algılayabilmektedir. *Bedensel-kinestetik zeka*, bireyin bir aktör, atlet yada bir dansçı gibi düşünce ve duygularını anlatmasıdır. *Sosyal zeka*, grup içerisinde işbirliği yapma, grupla uyum içerisinde çalışma ve iletişim kurma ile ilişkilidir. *İçsel zeka*, bireyin ne isteyip istemediği konusunda açık görüşlere sahip olmasıdır. Kendilerine olan özgüvenleri yüksektir. *Doğacı zekaya* sahip bireyler sağlıklı bir çevre oluşturma bilincine sahip olurlar. Doğal kaynaklara, hayvanlara, bitkilere karşı yüksek ilişkileri vardır (Argon ve diğerleri, 2004).

İnsanoğlu yukarıda sıralanan çoklu zeka modellerinden hangi gruba girdiğinin bilinci ile doğru meslek seçimi yaparsa motivasyon için en birincil adımı atmış sayılacaktır.

- **OLUMLU DÜŞÜNME:** *Olumlu düşünme*; iç huzur, hayal etme, güvence ve sevgi ile ilişkilidir. Kişi olumlu düşünce sayesinde motivasyonunu artırabilir. Karşısındakini de bu olumlu düşünce ile etki altına alabilir. Kişi kendini güven içerisinde hissetmezse olumlu düşünce geliştiremez. Olumlu düşünce insanın kendisine ve çevresine olan sevgi, saygı ile de yakından ilişkilidir.

Hayal etmeyi bilmek ve yaratıcı olmak akıl gücünü daima olumlu düşünce içerisinde tutmak motivasyon için en gerekli araçlardan biridir. Olumlu düşünme aynı zamanda mutluluğun anahtarıdır. Sırasında poliannacılık oynamak insanı mutlu ediyorsa bunu da yapmayı denemelidir. Mutluluk motivasyonun kaçınılmazlarından ise onun sayesinde tam bir motivasyondan söz etmek de mümkündür.

- **DEĞİŞİMLE GELİŞİM:** İnsanın değişimini düzenleyen kurallar, satranç oyununu düzenleyen kurallara benzetilebilir. Satrançta 5-10 temel kural olmasına rağmen, bu kuralları kullanarak oynanan satranç oyunları son derecede karmaşık olabilmektedir. İnsanın değişmesi ve davranışları da böyledir. Gelişmeyi düzenleyen sınırlı sayıda temel kural olmasına rağmen, bu kuralların kombinasyonlu kullanım seçenekleri, gelişimi son derece karmaşık hale getirmektedir.

Değişim, kavram olarak temellilik veya süreklilik karşıtıdır. Zaman içerisinde eski durumunda kalmayan bir özelliktir. Değişim, yanında gelişmeyi getirdiği sürece anlamlıdır. Değişimle gelişime en uygun örnek olarak Japonya'yı göstermek mümkündür. Japonlar, batıdan gelen değişim dalgası karşısında kendi maddi-manevi kaynak ve kabiliyetleriyle yeniden yapılanmayı bilmişlerdir.

Bugün için dünya devleri haline gelmiş olan Japon şirketlerinin kurucuları, eskiden ülkeyi koruyan "Samuraylar" dı. Savaşın meydanlardan fabrikalara, at sırtından makinelere, askeri birliklerden şirketlere, kısaca sanayi ve ekonomi alanlarına kaydığını fark etmişler, tüm maddi-manevi kabiliyetlerini yeni duruma kanalize ederek, yeniden yapılanarak yollarına devam etmişlerdir (www.insankaynaklari.com).

I.1.2. Motivatör:

Motivatörün kelime anlamı; başka insanları etkileyen, onlara bir amaca ulaşmaları için yardımcı olan, başarılı olmaları için teşvik eden, amaçlara ulaşılması için gerekli olumlu ve üretken ortam yaratan insanlardır. Bu tanımdan insanların hem iyi hem de kötü motive edilebileceği sonucu çıkmaktadır.

İnsanlara yapabileceklerinin en iyisi beklentisi içinde bulunduğu söylendiğinde, karşılıklı olarak üzerinde anlaşılmış yüksek ama makul standartlara ulaşma konusunda onların sorumlu tutulacağı bildirilmiş olur. Eleman, kendisinden neyi, nasıl yapması beklentisi içinde olduğunu anlamalı, motivatör de onun bu işi yapabilmek için neye gereksinimi olduğunu bilmelidir.

I.1.3. Motivasyon Araçları:

Motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (bunlar aynı zamanda işletme yararınadır), verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkılar sağlar. Dolayısı ile motivasyon, işletmeler ve çalışanların ortak sorumluluğundadır. Bununla birlikte çalışanların, motivasyonlarını yüksek tutmalarında ellerinde kullanabilecekleri araçlar çok sınırlıdır. En fazla işe

girerken kişilik özelliklerine ve isteklerine uygun işler arasında bir seçim yapmaktan ve işe girdikten sonra da mesleki gelişim için çaba göstermekten ibarettir. Bundan dolayıdır ki çalışanların motive edilmesinde asıl sorumluluk, yönetim yetkisinin ve geniş olanakların da elinde olması nedeniyle işletmeye düşmektedir (Kuşluvan, 1999).

Bundan dolayı işletmelerin çalışanların işlerini etkin yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamlarını hazırlamaları gerekmektedir. Bu aynı zamanda işletme hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlaştıracaktır. Birçok motivasyon aracı bulunmakla birlikte bunların en önemlileri aşağıda gösterilmektedir.

I.1.3.1.Çalışanların Tanınması

Her insan zihinsel olarak kendini ve çevresini tanımlama, etrafındaki olayları anlama ve açıklama ile yaşadığı evreni ve kendisini anlamlandırma ihtiyacı duyar. Bundan dolayıdır ki, işverenlere düşen birincil görev işgörenlerini ister beyaz ister mavi yakalı olsun tanımaya çalışmak, kuruma ne verebileceklerini ve bunun karşılığında ne almak istediklerini iyi analiz edebilmek olmalıdır. Bunu yapamayan kurum ve kuruluşlar işgörenin beklentilerini bilemeyeceklerinden işgören devrinin fazlalığına neden olacaklardır. Bu da uzmanlaşmayı engelleyerek işteki verimi de azaltacaktır. İşgörenler kendilerinden istenilenin ne olduğunu tam olarak bilirlerse ve eğer istenilen şey makul ise bunu yerine getireceklerdir (Hanks,1999; 22).

Çalışanları daha iyi tanımak amacı ile, bireysel dosyalarında, bireysel demografik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenekleri, ayrıcalıkları, başarı güdüler, hedefleri gibi temel bilgiler yer almalıdır (Fındıkçı; 2003;397).

I.1.3.2.İş ile Birey Özellikleri Arasında Uyum

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan, anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana, hatta toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir (Tınar,1999; 93). Bu çerçevede insan, "bireysel" bir yaratıktır, onun için her çalışanın ayrı bir kişilik yapısı olduğundan işgören bunu iyi analiz

etmeli ve bireyi kişiliğine uygun bir işte çalıştırmalıdır. Kişi sevdiği işi yapıyorsa, kendi kendini motive edebiliyorsa ve yaptığı işle ilgili yetenekleri varsa başarılı olmaması için hiçbir sebep kalmamıştır. Ancak bu durumda o kişiden en yüksek verim alınabilir. Çalışan ile iş arasındaki uyum kişisel motivasyonu doğrudan etkiler (Fındıkçı,2003;397).

Yukarıda gizli yeteneklerden bahsederken çoklu zekadan söz edildiği gibi çoklu zeka kavramı içindeki yerini ve alanını bilerek iş tercihi yapmak bireyi yaptığı işte başarılı kılacaktır. Başarıyı yakalayan çalışanın da motivasyonu artacaktır.

1.1.3.3.İletişim Ortamı

Kişiler arası iletişim başkalarını tartıp, varılan yargıya göre davranma sanatıdır (Usluata, 1997). Başka bir tanıma göre de kişiler arası iletişim, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimdir (Dökmen, 1997). Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi-sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimlerini sürdürürler.

Üst düzey yöneticileri ile yapılan karşılıklı görüşmeler çalışanın yönetimden ne gibi beklentileri olduğu, eğer işgörenin yönetimle ilgili olumsuz düşünceleri varsa bunu karşılıklı olarak görüşüp çözümler üretilmesi motivasyonu artırıcı etkenler arasındadır. İş yerinde çalışanı süreklilik kazanmış olumsuz hava kadar içten içe huzursuz eden durum yoktur. Bunu karşılıklı konuşarak çözmek hem çalışanı hem de firma yöneticilerini mutlu etmektedir. Mutlu ve huzurlu insanda da verim artmaktadır. Kurumda açık olmayan iletişim kanalı, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir (Fındıkçı,2003;398).

I.1.3.4.Maaş ve Diğer Ekonomik Kazançlar

Ekonomistlere göre ücret, bedensel ve zihinsel emeğin üretim faaliyeti karşılığı, işletme açısından bir maliyet unsuru, işgören açısından yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcıdır (Sabuncuoğlu,2000;200).

Maaşlandırma yaparken dikkat edilecek nokta işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat iş gören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak şekilde ve verimlilik ile kaliteli üretim gerçekleştirecek ortak noktayı yakalamaktır. Geleneksel olarak benimsenen “eşit işe eşit ücret” verilmesi ilkesidir (Sabuncuoğlu 2000;185).

İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özelliklerin göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında sağlanan denge, işgörenin motivasyonunu sağlayıcı araçlardan biridir. İşletmede beyaz yakalıları ile (düşünsel emek sarf edenler) mavi yakalıları (bedensel emek kullananlar) arasında ücret farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsayan adil ücret politikası sağlanmalıdır. Gelir geçinme aracı olduğundan kişinin maddi ihtiyaçlarını giderici olmalıdır (İ.Fındıkçı 2003;399).

Maaşın dışında işgörene sağlanan diğer ekonomik kazançlar (dolaylı ücretler) performans ve motivasyonu artırıcı özellik taşımaktadır. Burada dolaylı ücretle anlatılmak istenen sosyal içerikli çeşitli yardımlardır. Bunlar lojman, sağlık sigortası, eğitim giderlerine katkı, çalışan memurların çocuklarını rahatça bırakabileceği güvenilir, kreş ve anaokulları ve bunların masrafları gibi sıralanabilir.

Kültür farklılıkları da paranın motivasyon aracı olarak ne derece etki yaratabileceği konusunda önemli olabilmektedir. Şekil 1.1 de ülke ve kültürlerle göre paranın motivasyon aracı olarak ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Birinci grupta gösterilen Danimarka, Singapur, Finlandiya ve İsveç ülkelerinin esas çalışma nedeni *bir topluluğa ait olma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi ikinci derecede olmaktadır.

İkinci grupta toplanan Amerika, Avustralya, İngiltere ve Kanada ülkeleri için esas çalışma nedeni *başarılı ve güç sahibi olma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi de ikinci derecede olmaktadır.

Sosyal Oryantasyon (ait olma) Para ikinci planda Danimarka Singapur Finlandiya İsveç	Başarı Oryantasyonu Para ikinci planda Amerika Avustralya İngiltere Kanada
Sosyal ve Güvenlik Oryantasyonu Para ilk planda Türkiye Brezilya İrlanda Fransa	Güvenlik Oryantasyonu Para ilk planda Yunanistan Japonya Almanya Arjantin

Şekil 1.1 : Ülke ve Kültürlere Göre Paranın Motivasyona Etkisi

Kaynak: Sinem Yıldızeli, Analysis of pay benefits as motivational tools in the Banking & it sector in Turkey. Yüksek Lisans tezi.İstanbul, 2002

Üçüncü grupta toplanan Türkiye, Brezilya, İrlanda ve Fransa ülkeleri için esas çalışma nedeni *bir topluluğa ait olma ve para kazanma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi birinci derecede olmaktadır.

Dördüncü grupta toplanan Yunanistan, Japonya, Almanya ve Arjantin ülkeleri için esas çalışma nedeni *para kazanma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi birinci derecede olmaktadır.

I.1.3.5.Sosyal Gruplar

Her insan psikolojik olarak fark edilmek, onaylanmak dinlenilmek saygı duyulmak, motive edilmek ödüllendirilmek ihtiyacındadır. İnsanın fark edilme ihtiyacı selamlaşma ve hal hatır sorulmayla karşılanırken; onaylanmak ve dinlenilmek ihtiyacı ise empati yoluyla sağlanır.

İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Karşılıklı anlayışı gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzularlar (Özkalp ve Kirel, 1987:256).

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşları ile birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan,1996:242). Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanın motivasyonu da buna bağlı olarak artmaktadır.

İşyerinde sağlıklı bir iletişim, çalışanın fizyolojik boyutu ile ilgili olduğundan biyolojik ihtiyaçları karşılanan kişi sağlıklı bir iletişim ortamı ile motivasyonunu en yüksek seviyeye çıkarabilmektedir.

I.1.3.6.Yanlış Ceza, Doğruya Ödül

Ödül ve ceza uygulamalarında yanlış ceza yerine doğruya ödül yöntemi benimsenmelidir (Fındıkçı,2003;400). İster maddi isterse de manevi olsun dağıtılacak ödülde sağlanacak eşitliğin motivasyonu etkilediği bir gerçektir. Ödülün ne zaman ve ne şekilde geleceğinin bilinmesi çalışan üzerinde çok etkili motivasyonel bir araçtır. Ödülün kıstaslarının önceden belirlenmiş olması ve işgören tarafından bilinmesi ödülde eşitlik ve adalet sisteminin oturtulmuş gerçeğini vurguladığından işgören üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Çalışana ceza yerine ödül dağılımı her zaman daha olumlu sonuçlar getirmiş ve çalışanı motive etmiştir. Ödül dağılımındaki eşitlik kadar ödülün kendisinin de cazip oluşu işgöreni motive edici araçlardandır. İster maddi (para,prim v.b.) isterse de manevi (sosyal yardım, terfi, yetki ve sorumluluk verme, kararlara katılım v.b.) olsun çalışan her zaman yapıcı ödüllerle onurlandırılmak ister. Ödül yerine ceza sistemini uygulayan şirketlerdeki verimliliğin daha düşük olduğu bilinen bir gerçektir. Bundan dolayı verimliliği artırmak için çalışanları onore etmek ve onları ödüllendirmek motivasyon için çok önemlidir.

I.1.3.7.Çalışanların Güvenliği

İş ortamının çalışma koşullarına uygunluğu (hijyen oluşu) ile sosyal güvenlik sisteminin oturtulmuş olması işi cazip kılan nedenlerdendir. Çalışanların maddi ve manevi iş güvenliği, çalışana işini sevdirmekte ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

İş ortamının fiziksel koşullarının uygunluğu, sosyal güvenlik ile güzel bir maaşın, çalışanlar açısından gelecek korkusu olmadan yaşama sebebi olduğundan, işini kaybetmek istemeyen çalışan işine dört elle sarılacaktır. Ayrıca sosyal kolaylıklar (ulaşım, yemek, giyecek yardımı,araç tahsisi v.b.gibi) sunan şirketlerin çalışanlar tarafından tercih nedeni olduğu da bilinen bir gerçektir.

I.1.3.8.İşin Yapısına Yönelik Müdahaleler

Görev tanımının zaman zaman gözden geçirilmesi, gerekli değişikliklerin yapılması, terfi, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi yöntemlerle çalışanın işinden sağlayacağı doyum artırılmalıdır (Fındıkçı,2003;400). Monotonluğu ortadan kaldırmak ve çalışmayı zevkli hale getirip verimliliği artırmak için işe yönelik müdahaleler yapılmalı ve iş çeşitliliği ile rotasyona gidilmelidir.

I.1.3.9.İş Ortamının Fiziksel Özellikleri

Çalışan için işyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışık sistemi gürültüsü, temizliği ile iş için gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir (İ.Fındıkçı,

2003;400). Çünkü çalışan iş ortamının çalışma koşullarına uygun ve rahat olmasını ister. İş ortamının uygunluğu işte akıcılık ve sürat sağlar bu da verimliliği artırır. Çalışanlar açısından iş ortamının uygun olmayışı onların sosyal hayatlarını ve sağlıklarını da etkilemektedir. İşgören çok uzun saat ve hijyen olmayan ortamda çalışırsa hem sağlığı tehlikeye girer hem de sosyal hayatı için vakit bulamaz ve mutsuz olur. Mutsuz çalışandan da verim alınamaz.

I.1.3.10.Terfi Sistemi

Terfi tam anlamı ile motivasyonu artırıcı bir araçtır. Aynı zamanda çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür. Terfi ile yükselen işgören takdir edilme, saygı görme ve kendi egolarını tatmin etme ihtiyaçlarını karşılar. Çalışanın bu ihtiyaçlarının giderilmiş olması verimliliğini artırmaktadır. Terfi etme çalışana üstün şevk sağlar, işgücü devir hızını azaltır. Bazı durumlarda da personel ihtiyacını karşılar.

I.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsanoğlunun karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bu karmaşık yapı içerisinde psiko-sosyal yapının en temel yönlerinden birinin de bireyin motivasyonu olduğu görülmüştür. Her insan belirli bir takım ihtiyaçlara sahiptir. Bunlar maddi olduğu kadar manevi ve sosyaldırlar. Bu ihtiyaçların giderilmesi, bireyi harekete geçiren gücün kaynağını oluşturmaktadır. İşte bu farklı ihtiyaçlar motivasyon süreci içerisinde farklı teorilerin oluşmasına yol açmıştır. Ancak bu bölümde bu teorilerin çok oluşundan dolayı birkaçı üzerinde durulacaktır.

Motivasyon Teorileri iki grupta incelenebilir. Birinci grupta kapsam teorileri ikinci grupta ise süreç teorileri yer almaktadır.

I.2.1.KAPSAM TEORİLERİ

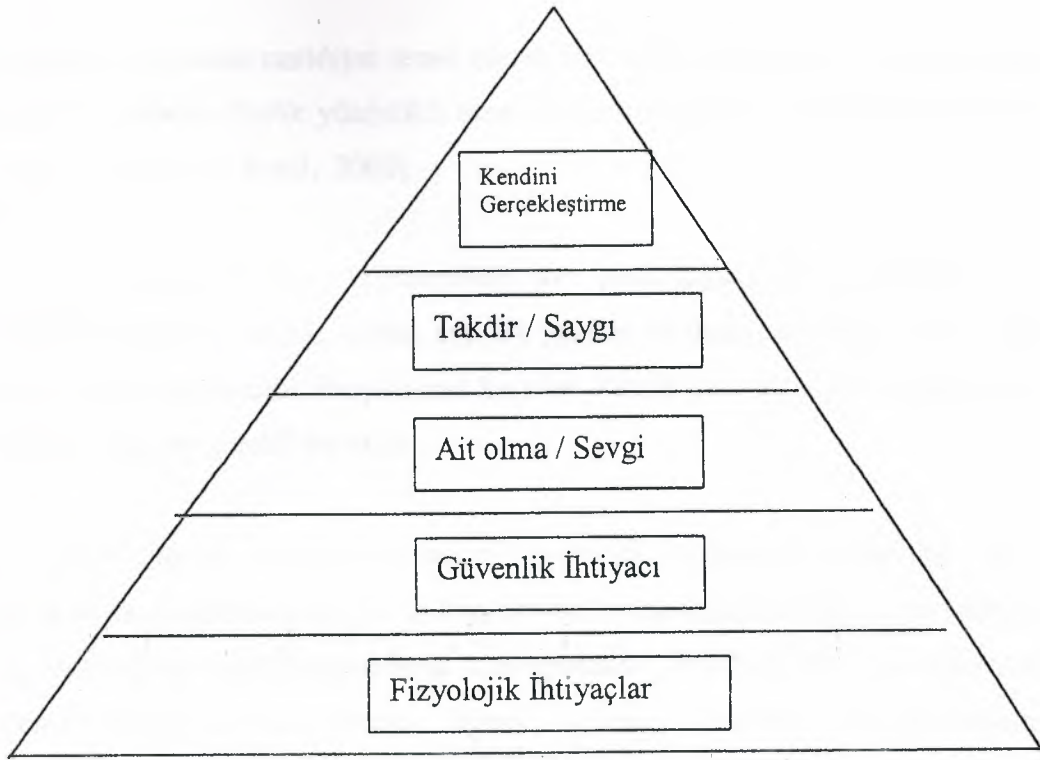
Klasik teorilere kapsam teorisi adı verilmektedir. Bu teoriler sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler (Eren, 2004;533).

Kapsam teorileri başlığı altında, Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” (Gereksinme Derecelemesi), Clayton Alderfer’in “V.I.G. Teorisi”, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör Teorisi” (Hijyen Motivasyon Teorisi) ile McClelland tarafından geliştirilen “Başarı Güdüsü Teorisi” incelenecektir.

I.2.1.1.MASLOW’UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow’dur (Erol Eren,2004). Bireyi biyolojik, sosyolojik ve psikolojik bir varlık olarak tanımlayan Maslow insan ihtiyaçlarını 5 grupta incelemiştir. Maslow’a göre insanların her zaman tatmin edilmesi gerekli duyguları vardır. Bu teori bireyin bir ihtiyacı karşılandığında motivasyonunun ortadan kalktığını ve başka bir ihtiyacının karşılanma isteği doğduğunu belirtmektedir. Ancak Maslow’un “hiçbir zaman bir sonraki kademenin önemli hale gelmeden önce bir önceki ihtiyacın % 100 tatmin edilmesi gerektiğini” söylemek istemediğini belirtmek gereklidir (Çetin ve Mutlu,1999).

Maslow’a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi fizyolojik, güvenlik, sosyal, benlik ve kendini gerçekleştirmeden oluşur (Şekil 1.2).



Şekil 1. 2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi

Kaynak: R.S.Feldman, "Understanding Essentials of Psychology." The McGraw Hill Comp.,1997; 532-533

Maslow gereksinimlerin tatminini işletme yaşamına uyarlamış ve belli bir yüzdeliğe göre sıralamıştır (tablo 1.1). Ona göre; fizyolojik ihtiyaçların %85'i, güvenlik ihtiyaçlarının %70'i, sosyal ihtiyaçların %50'si (ait olma ve sevgi), benlik (ego) nun %40'ı (takdir ve saygı), kendini gerçekleştirmenin %10'u işletmede karşılanmaktadır (Yıldızeli, 2002).

İHTİYAÇLAR	İŞLETMEDE KARŞILANMA ORANI	ÇALIŞMA GÜDÜSÜ
Kendini Gerçekleştirme	10%	Kendini Gerçekleştirme
Takdir, Saygı	40%	Ego (Unvan, Statü, Terfi)
Ait Olma (Bıçimsel Ve Bıçimsel Olmayan Gruplar)	50%	Sosyal İhtiyaç (Sevgi)
Güvenlik	70%	Güvence (Emeklilik -Sendika)
Fizyolojik	85%	Temel İhtiyaçlar (Ücret)

Tablo 1.1: Maslow'un Teorisinin işletme yaşamına Uygulanması

Günümüzde kullanılan maddiyat temel olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarımızı karşılar. Bu nedenle düşük yüzdeli olan gereksinimlerimiz daha yüksek düzeyde önemlilik arzeder (Yıldızeli, 2002).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre para çoğu zaman işgörenin temel ihtiyaçlarını karşılar (yemek, giyim, ev). Bu yüzden de maaş öncelikle ilk iki faktör olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılar. Ancak para daha yüksek ihtiyaçları karşılamak için de gerekli bir araçtır.

İnsanların en önemli ihtiyaçları fizyolojik olanlardır. İnsanoğlu sevgi, güvence ve saygıdan önce açlığını gidermek ister. Fizyolojik ihtiyaçların hiyerarşinin en alt basamağında yer alması da bunu açıklamaktadır. Biyolojik bir varlık olan insan en temel ihtiyaçları olan yeme, içme, giyim, barınma gibi ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak ister.

Güvenlik ihtiyaçları arasında sendikalar, kaza, yaşam, hastalık sigortaları düzenli ve yaşanabilir bir çevre v.b sıralanabilir. Araştırmalar insanların özellikle güvenlik ihtiyaçlarına çok önem verdiğini göstermektedir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşılandıktan sonra sosyal ihtiyaçların motivasyon aracı oluşturması sıraya gelir.

İlk iki ihtiyacı karşılayan insanlar bu defa sevmeye sevilme arkadaş çevresi oluşturma bir gruba dahil olma duygularının giderilmesini isteyecektir. Bu da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ortasında yer almaktadır.

Sosyal ihtiyaçların giderilmesinden sonra sıraya kişinin kendi kendisine saygısını ve özgüven duygusunu oluşturan benlik ihtiyacının karşılanması gelir. İnsanın kendini değerli ve işe yarar hissetmesi için takdir ve saygı görmesi, işyerinde terfi alması önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

Hiyerarşinin son basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile insanlar kurslara giderek yetenek ve becerilerini geliştirerek, yaratıcılıklarını arttırabilirler. İnsanların bazılarında bulunan yüksek başarı hissi zaman içerisinde onları hiyerarşinin son basamağına taşıyacaktır. Genellikle gelişmiş ve büyük şehirlerde görülen bu durumun tam tersi olarak bazı insanlar da hiyerarşinin son basamağında kalmaktadır. Bunun nedeni ise sürekli olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla ilgilenmeleridir. Bu durum da daha çok, az gelişmiş ve kırsal bölgelerde görülmektedir.

“Maslow’un yaklaşımı bireylerin ihtiyaçları olduğunu belirtmek açısından önemlidir. Fakat çalışanları motive edebilmek için yönetici; hangi ihtiyacın ne zaman doyuma gereksinim duyduğunu bilmek zorundadır (Çetin ve diğerleri,1999).

1.2.1.2.HERZBERG’ İN MOTİVASYONDA ÇİFT ETMEN TEORİSİ:

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden biri de Frederick A.Herzberg’in çift etmen kuralıdır. 1950’li yıllarda Herzberg Batı Pensilvanyada 200 mühendisi ve muhasebeciyi kapsayan bir araştırma yapmış ve seçmiş olduğu kişilerden o anda çalıştıkları işlerinde kendilerini çok iyi ve çok kötü hissettikleri zamanları düşünmelerini istemiştir (Çetin ve diğerleri,1999).

İki ayrı grupta topladığı kişilerin birinci grubunu hijyen ikinci grubunu da motivasyon faktörler olarak sınıflandırmıştır. Hijyen etmenlerin tek başına verimi artırmadığı ama bunların olması halinde güdüleyici etmenlerin verimi artırması için gerekliliği görülmüştür.

Herzberg çalışmasında hijyen etmenleri şöyle sıralamaktadır. (Eren, 2004)

- Genel işletme politikası ve yönetimi
- Bilgi-beceri yetersiz yönetici
- Ast-üst ilişkisi
- Ücret-maaş
- Fiziki çalışma koşulları
- Organizasyon

- İş güvenliği

Yukarıda sayılan maddelerden de anlaşılacağı gibi hijyen faktörler, daha çok işyerindeki somut durumlarla ilgilidir. Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirle ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, kötü alışkanlıklar, çalışanın kişisel hayatına saygı gösterilmemesinden kaynaklanmaktadır (Fındıkçı, 2003).

Hijyen ihtiyaçlar somut olduğundan daha çok temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bunun içinde tek başına yeterli olmadığından bir de güdüleyici etmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Güdüleyici etmenler de aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İş tamamlama başarı duygusu
- İşyerinde tanınan kişi olmak
- İş yapmaktan zevk almak
- Yetki-sorumluluk
- Terfi-sosyal statü
- Mesleki açıdan gelişme

Yukarıda sıralanmış olan teşvik edici ihtiyaçların giderilmiş olması hijyen etmenlerle tamamlandığı zaman yüksek motivasyona yol açmaktadır. Aynı şekilde takdir edilip ödüllendirilme, başarılı olma, uygun görevde çalıştırılma gibi güdüleyici etmenlere bir iş yerinde önem verilmemesi durumunda motivasyonu oldukça düşecektir.

Herzberg 'e göre güdüleyici faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise motive edici özelliği daha az olduğundan işten ayrılmalara ve tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülmektedir. Herzberg'e göre iş tatminine yol açan faktörler, iş tatminsizliğine neden olan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısı ile iş tatminsizliği

yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir, ancak motivasyon getirmeyebilir (Argon ve diğeri, 2004).

Güdüleyici etmenlerin tümü işe yöneliktir. Başka bir deyişle güdüleyici etmenler doğrudan doğruya işin içeriği, kişinin bu işteki başarı derecesi, sorumlulukları ve bu işten sağlayacağı tanınma ve gelişmeyle ilgilidir. Buna karşılık, hijyen etmenler işin uzantısıyla ilgili olup, işin çevresiyle ilişkilidir (Oral ve Kuşluvan, 1997:101).

Sonuç olarak güdüleyici etmenlerin rolünün çok fazla olduğu, yalnız bunların arkasında hijyen faktörlerin varlığının bulunduğu unutulmaması gerekmektedir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel,1999:472).

1.2.1.3.CLAYTON ALDERFER'İN “VİG” (ERG) TEORİSİ

Clayton Alderfer, teorisini Maslow'dan esinlenerek ve modern koşullara uyarlayarak, basitleştirmek suretiyle “Varlık sürdürme” (existence), “ilişkilerde bulunma” (Relatedness) ve “gelişme ihtiyaçları” (growth), üzerine kurarak üç temel gruba ayırmıştır (Argon ve diğeri, 2004).

a- Varolma ihtiyaçları: Fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durma ve güvencede olma.

b- İlişkisel ihtiyaçlar: Başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamın diğer alanlarında iyi ilişkiler kurma ve sürdürme.

c- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları : Potansiyeli geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olma

Yukarıda da değinildiği gibi Alderfer, Maslow'dan esinlenerek varolma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak nitelediği ihtiyaçları; ilişkisel ihtiyaçlar, bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçları; gelişme ihtiyaçları ise, bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri ihtiyacını ifade etmektedir (Koçoğlu, 2001).

VİG kuramında da insan ihtiyaçlarının tamamen karşılanması ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki gibi olası değildir. İnsan düşüncesi dinamik bir yapıya sahiptir, sürekli değişir ve daima onu yeni istekler ve arzulara ulaşmak isteği amaca doğru güder (Soysal, 2005).

Gelişme ihtiyacı diğer iki ihtiyacın tatmin edilmesi ile daha da artar. Her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamakta ilerlerken mantıksal gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar.

I.2.1.4. Mc.CLELLAND'IN İHTİYAÇLARIN YÖNLENDİRİLMESİ TEORİSİ

McClelland'ın teorisini oluşturan ihtiyaçlar "başarı ihtiyacı", "ilişki ihtiyacı" ve "güç ihtiyacı" olmak üzere üç boyutta incelenebilir (Steers ve Porter, 1991:41-42).

a- Başarı ihtiyacı : Üstünlük standartlarıyla belirlenen rekabet tarafından yönlendirilen davranışlar (Cüceloğlu, 1998:253). Başarı gösterme ihtiyacında olan bireyler, sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

b- İlişki ihtiyacı : Diğer bireylerle dostça ve samimi ilişkiler kurma ve sürdürme arzusu (Cüceloğlu, 1998:253). İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar, sevimliden ve duygusal ilişki içerisine girmekten hoşlanırlar.

c- Güç ihtiyacı : Diğerlerinin sorumluluklarını alma, davranışlarını etkileme ve kontrol etme (Cüceloğlu, 1998:253). Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler, kişiler üzerinde etki sahibi olmayı isterler, diğerleri ile yarışarak kendilerine güç sağlamaya çalışırlar.

McClelland yaptığı bir araştırmada başarı güdüsünün davranışı etkilediği ve yüksek başarı güdüsü gösteren kişilerin elde ettiği puanların daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yüksek düzeyde bir başarıma gereksinimine sahip birey, amacı gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk almadığından çok az bir doyum elde etmektedir. Birey kendi doyumları ve risk seviyesine göre bir işe girer ve kendini başarıya ulaştıracak kişilerle çalışırsa, sonunda elde ettiği doyumla amacını gerçekleştirmiş olur.

McClelland başarı güdüsü yüksek yöneticilerin tipik davranışlarını beş özellikle ifade etmiştir. Bu özellikler; girişimcilik, risk alma, kişisel sorumluluk, sabır, yeni fırsatları değerlendirme ve hareketlilik (Fındıkçı, 2000: 385).

1.2.2.SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorileri başlığı altında ise, Victor H.Vroom'un "Beklenti Teorisi", Lawler ve Porter'in " Geliştirilmiş Beklenti Teorisi" , J.Stary Adams tarafından geliştirilen "Eşitlik Teorisi" ile Douglas Mc Gregor'un "X ve Y Teorileri" ele alınacaktır.

Süreç teorisi davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepside davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2004; 532).

1.2.2.1.VİCTOR H. VROOM'UN BEKLENTİ TEORİSİ

Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temelinde iki beklenti vardır. Bunlar “çaba-performans” ve “performans-kazanç” beklentileridir. İşgören çabalarının arzu edilen bir performansa dönüşeceğini bekliyorsa çaba gösterecek, aksi durumda bu çabayı göstermeyecek ve motivasyonu ortadan kalkabilecektir. Aynı işgören çabaları belirli bir performans seviyesine ulaştığında arzu ettiği kazancın gerçekleşeceğine çok kuvvetli bir şekilde inanıyorsa daha yüksek performans göstermeye motive olacaktır (Şimşek, 1995).

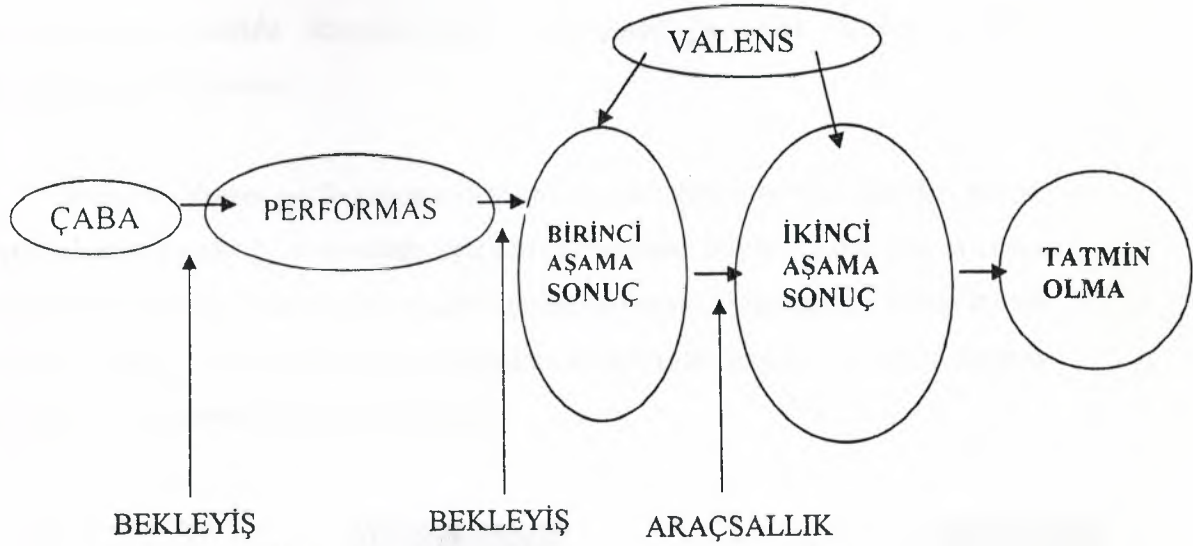
Vroom modelini üç temel kavrama dayandırmaktadır (Şekil 1.3). Birincisi değerlik (valens) tir. Burada sözü edilen ödülü arzulama derecesidir. Ödülün çekiciliği kişiden kişiye değiştiğine göre ölçü aynı zamanda kişilerin tatmin derecesini de belirlemektedir (Ergenç, 1981 :313).

İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık belli çabaların belli bir şekilde ödüllendirileceğidir. Kişi buna inandığı ölçüde çaba gösterecek, böyle bir ilişkiye inanmazsa göstermeyecektir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlik (valens)} \times \text{Beklenti}$$

olarak açıklanmaktadır. Burada gösterilen değerlik çalışanın göstereceği çaba sonucunda elde edeceği sonuç olarak açıklanmaktadır. Eğer performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyi daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici faktör olacaktır. Eğer beklenti negatif ise çalışanlar daha fazla gayret göstermeyeceklerdir.

Üçüncü kavram araçsallıktır. Araçsallıkta kişi belli bir çaba ile belli bir düzeyde performansı gösterebilir ve bunun sonucu belli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu durumda ödüllendirme birinci aşamada elde edilen bir sonuç olmaktadır (Ör. maaş artışı, terfi). Birinci aşamada elde edilen sonuçlar, ikinci aşamada sonuç olarak gösterilebilecek amaçları gerçekleştirmede bir araç olmaktadır. Kişi her iki aşamada da ödülü arzu ediyorsa motive olmuş demektir (Koçoğlu, 2001).



ŞEKİL 1.3 : Vroom'un Beklenti Modeli

Kaynak: Asu Koçoğlu, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Motivasyonu",
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ekim 2001.

1.2.2.2. LAWLER VE PORTER MODELİ

Lawler ve Porter motivasyon teorilerini beklenti teorisine dayandırarak açıklamaktadırlar onlar performansı daha çok içsel ödüllere bağlamaktadırlar. Özellikle Lawler iki tip beklenti olduğuna inanmaktadır (Çetin ve Mutlu, 1999).

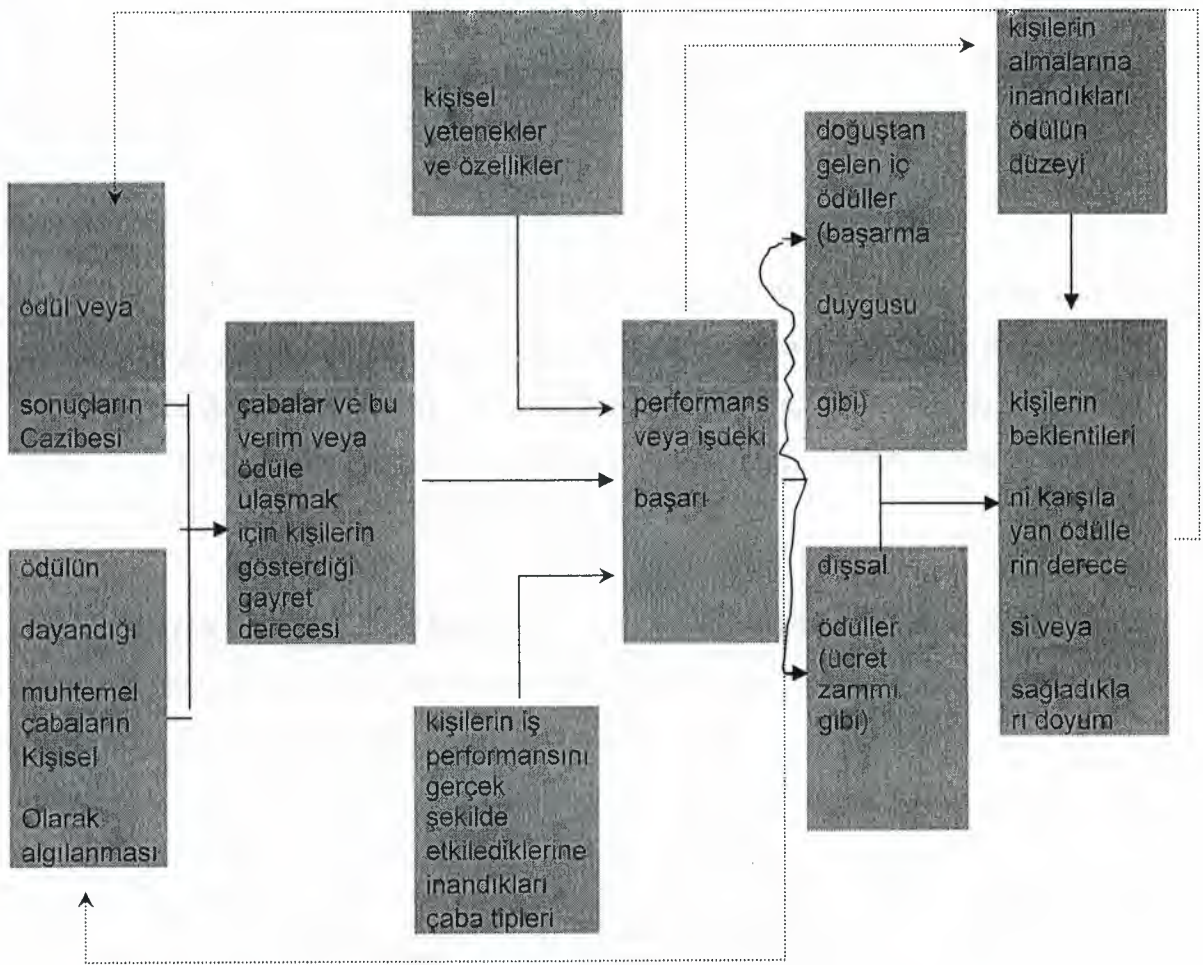
$G \rightarrow P$ (gayret performansa yol açar) ve

$P \rightarrow G$ (performans da belirli bir sonuca yol açar)

Bir bireyin çabası sonunda göstermiş olduğu performansı onun çaba ile performans arasındaki algının sonucunu ortaya koymaktadır. Bu da performans ile ödül beklentisini ortaya çıkarır. Aslında onların modeli çaba, performans, ödül ve doyum, v.b.kilit değişkenleri kapsamaktadır (Çetin ve Mutlu, 1999:518). Şekil 1.4'te gösterilen performans ve içsel ödüller arasındaki yarı dalgalı çizgi ile anlatılmak istenen, iş tasarımı işgörenin göstereceği yüksek performans karşılığı

ödüllendirileceği şekilde düzenlenmişse performans ile içsel ödüller arasında doğrudan ilişki olduğudur.

Lawler ve Porter performansın doyuma yol açtığını vurgulamışlardır. Ancak işgören alması gerektiğine inandığı ödülleri almamışsa doyum tamamen olumsuz etkilenecektir. Motivasyon modeli olarak eşitlik ve sosyal karşılaştırma modelini ele almışlardır. Şekil 1.4 ile ödülün ve sonuçlarının gayrete, gayretin de performansa nasıl etkili olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.4 : Lawler ve Porter 'in Modeli

Kaynak: R.S.Feldman, "Understanding Essentials of Psychology.";The Mc Graw Hill Comp., s.519, 1997.

1.2.2.3. ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ

Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu kuram güdüleme ile ilgili sosyal karşılaştırma kuramları arasında en popüler olanıdır. Adams'ın eşitlik kuramında bireylerin kendilerine, diğer bireyler ile karşılaştırmalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin duygu ve düşüncelerine odaklanılır.

Başka bir ifadeyle birey, sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu, aynı iş ortamındaki başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır (Şimşek ve diğerleri, 2001).

Eşitlik teorisinde de kişinin iş başarısı ve işinden tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olduğu temel hareket noktasıdır (Uçkun ve Pelit, 2003:51).

Adams'ın eşitlik teorisinde, bireyler karşılaştırma yaparken kendilerinin örgüte verdiği girdiler (emek, zeka, bilgi, yetenek, tecrübe v.b.) ile buna karşılık örgütten aldıkları ödülleri (ücret, statü artışı, prim, ikramiye, sosyal yardım, yönetsel yetki, v.b.) karşılaştırma yaptıkları kişilerin örgüte verdiği girdiler ve karşılığında aldığı ödüllerle ne oranda benzeştiğini karşılaştırmaktadır.

Bireyler ödül adaletini belirlemek için, bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik söz konusuysa, dengesizlik durumu söz konusu olmaktadır (Eren, 1989:441).

$$\frac{\text{A'ya verilen ödüller}}{\text{A'nın sunduğu girdiler}} = \frac{\text{B'ye verilen ödüller}}{\text{B'nin sunduğu girdiler}}$$

Yukarıdaki dengenin aleyhte bozulduğunu hisseden işgören ödüllerini artırma yoluna gidecektir. Bunda da başarısız olursa ya yıpratma politikası güdecek ya da işten ayrılacaktır.

Adaletsiz bir ödül dağılımı örgütlerde düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasları beraberinde getirmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek de vardır ki ödülde adalet kişilerin algılama derecesine göre değişmektedir. Bunu da tespit etmek son derece zor bir durumdur.

1.2.2.4.DOUGLAS Mc GREGOR'UN X VE Y TEORİSİ

Mc Gregora göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanan ve x ve y teorisi olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957 de yayınlanan bu görüşe göre X teorileri şu varsayımları içermektedir (Palmer ve Winters, 1993).

- 1- Ortalama insan işi sevmez, elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve iş göreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- 2- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir,güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- 3- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- 4- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- 5- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- 6- İnsanlar parlak zekalı değildir. Kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Mc Gregor yukarıda saydığı X kuramıyla aslında klasik kuramı karikatürize etmeye çalışmış ve bunun tam karşıtı olan Y kuramını ortaya atmıştır. Daha çok Klasikler X kuramına göre iş göreni değerlendirirken modern görüşün savunucuları da Y kuramıyla ilgilenmişlerdir. Mc Gregor performansın artırılması için yetkilendirme, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem

veren Y teorisinin benimsenmesi gerekliliğini vurgulamış ve X teorilerine alternatif olarak gösterdiği Y teorilerini şöyle sıralamıştır (Steers, ve Porter, 1991.)

- 1- İş görenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun yada dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- 2- Denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgüte bağlamaz aksine kişi iş ve iş arkadaşlarını sever ve örgüte bağlanır .
- 3- Ceza yerine ödül, özellikle ödül psiko-sosyal ve benliği doyurmada etkili olduğundan tercih edilmelidir.
- 4- İnsan sorumluluktan kaçma yerine tam tersi sorumluluğu kabul eder.
- 5- Uсталık ve yaratıcılık insanlar arasında yaygındır. Her insan yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmelidir.
- 6- Modern sanayi insanları uzmanlaşmaya zorlandığından yetenek ve becerilerinin tümünü kullanamamaktadır.

X teorisi, insanların aslında işten nefret ettiğini, onlara yol gösterilmesi gerektiğini, çok az arzuları olduğunu yada hiç olmadığını ve her şeyden çok güvenlik istediğini ileri sürer. X teorisinde başlıca motive edici unsur korkudur.

Y Teorisi ise insana saygıya dayanır. İnsanların işlerinde doyum bulduklarını, sorumluluk aradıklarını ve gerektiği gibi yöneltildikleri takdirde istenen amaçlara kendiliklerinden yöneldiklerini ileri sürer.

X teorisinin aksine, Y teorisi insanın dinamik yüzünü temsil eder. Bireysel gelişme kapasiteleri ve büyüme yeteneklerine sahip varlıklar olarak görüldüklerinde, motivasyon sorunu şimdi yönetimin kalbine doğru yerleştirilebilir. Çalışanlar potansiyele sahip oldukları için, yönetim onu nasıl açığa çıkaracağına karar vermek zorundadır (Çetin ve Mutlu, 1999).

1980'lerde, Mc Gregor'un X ve Y teorilerine Japonya'dan bir katkı yapılmıştır. Bu teori yöneticilere, insanların bir arada daha etkili çalışmasının yollarını gösterir. Japonlar verimin yükselmesinin daha çok çalışmaya değil,

bireylerin çabasının verimli bir şekilde koordine edilmesine ve çalışanların uzun erimli bir bakış açısıyla bu yönde teşvik edilmesine bağlı olduğuna inanır (Palmer ve Winters, 1993).

Z teorisi, verimliliği güven ve incelik kavramlarına dayandırır. Çalışanları yeni çalışma biçimleri oluşturmaya inandırmak ve onlara yeni kararlara katılma yetkisi tanımak, hem kendilerine olan güvenlerini hem de organizasyona olan bağlılıklarını artırma yollarını açar. Ayrıca her elemanın diğerine saygı göstermesi ve yönetsel kararlar alınırken genel kurallar yerine o durumun özelliğine göre karar alınmasını içerir. Güven ve incelik, çalışanlara duyulan saygıyı gösterir. Kendilerine saygı gösterilen elemanlarsa daha verimli çalışır.

1.3. Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri

Yöneticiler iş yerindeki tutumlarını ve yapacakları şeyleri çalışanların davranışlarına göre yönlendirir. Çalışanlar hakkındaki inançlarıyla hem kişisel hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirecek ödül ve cezalarını belirleyecek stratejiler geliştirirler.

Örgütsel amaçlara ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan örgütler çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirlerinden farklı olduğu için çalışanların örgütteki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı, örgütte yer alan bir sürü çalışan arasındaki etkileşimden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyleri saptamak oldukça güçtür.

Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır. “korku” “görev” “sevgi”. Korkudan dolayı motive olduğunda bu mecburiyetten yapılır. Görevden dolayı motive olduğunda bu yapılması gerektiği için yapılır. Sevgiden dolayı motive olduğunda ise bunu birey istediği için yapar (www.insankaynaklari.com). Buna bir de ataların yaşam biçiminden örnek verebilmek mümkündür. Böylece pek çok etkinin yanı sıra duygularının onlara önemli boyutlarda yol gösterdiğini görebiliriz. Örneğin, “korku” vahşi hayvanlar, doğa olayları gibi çeşitli tehlikelere karşı önlem

almalarına; "görev" birbirleri arasında bağ kurmalarına ve işbirliği yaparak sınırlarını korumalarına, "sevgi" ise soylarının devamlılığını sağlamaya yardımcı olmuştur. Bu bağlamda, insan yaşamında duyguların yerinin çok önemli olduğu söylenebilir. Sevgiden dolayı motive olması ile iş tatmini arasında büyük bir bağ vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. İŞ DOYUMU

İşe ve örgüte yönelik tutum araştırmalarında birbirleri ile ilişkisi olan, ancak birbirlerinden ayırt edilme özelliğine sahip beş farklı tutum boyutuna rastlanmaktadır. Bunlar; "motivasyon", "iş doyumu", "örgüte bağlılık", "işle bütünleşme" ve "iş sürdürmeye yönelik tutum" olarak adlandırılmaktadır. Bu boyutlar üzerinde yapılan araştırmalar, kavramların tanımı, dinamikleri ve birbirleriyle olan ilişkileri açısından ayrıntılı bilgiler ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırmalarda, bireyin performans düzeyini etkilemede örgüte bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır (Baysal ve Paksoy 1999, Türköz 2000).

Çalışmanın ikinci bölümünde bu beş değişkenden en önemlisi olan "motivasyon" konusu işlenmiştir. Bu bölümde ise motivasyonla yakın ilişkisi bulunan "iş doyumu" üzerinde durulacaktır. Bunun nedeni ise motivasyonu ölçmede kullanılan en etkili yöntemlerden birinin de iş doyumu olması ve motivasyonu ölçmede iş doyumu anket ölçeklerinin kullanılmasıdır.

Genel olarak iş doyumu; çalışanların iş ortamından kaynaklanan maddi ve manevi unsurlara karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tepki/tepkiler biçiminde tanımlanabilir. İş doyumunun kişinin işindeki performansına, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine, verimliliğine v.b. olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur. Çalışanların yalnızca işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemekle kalmayıp iş dışı yaşamını da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir kimsenin kuşkusuz maddi ve manevi doyumu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa, istediği bir işi yapmayan, isteklerinin

sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

İş yaşamında huzur ve verimin bütün olarak sağlanabilmesi için çalışanların maddi ve manevi doyumlarının paralel oranlarda sağlanmasına özen gösterilmelidir.

II. 1. İş Doyumunun Tanımı:

İş doyumunu, çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır (Erdoğan, 1997). Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis:96). İş doyumunu aynı zamanda çalışanların iş ortamından kaynaklanan maddi ve manevi unsurlara karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tepki/tepkiler biçiminde tanımlanabilir.

II. 2. İş Doyumu ve Verimlilik:

İşten ayrılma eğilimi, iş doyumunu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir (Igbaria, 1999). Bu nedenle birçok araştırmacı, işyerinde iş doyumunu (ya da doyumsuzluğunu) ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma eğilimi ve performans üzerinde, iş doyumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Aamodt, 2001).

Çalışanın işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi şirket tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan şirketler, çalışanların işe karşı tutumlarını iş doyumunu anketleri ile ölçerler.

Ayrıca iş doyumunu yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Topaloğlu ve Tuna, 1998).

Bu nedenledir ki, iş doyumu üzerine yapılan araştırmaların karlılık ve/veya sosyal fayda üzerine de etkisi bulunmaktadır. İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar iş doyumunun yüksek olduğu yerlerde, işgören devir hızının düştüğünü, iş kalitesi ile dış müşteri tatmininin arttığını göstermektedir (Batban ve diğerleri, 1999; Birdir, 2001).

II.3. İş Doyumunda Örgütsel Katılım

Çeşitli araştırmacılar, işten ayrılma eğilimi üzerinde, iş doyumu kadar örgütsel katılımın da önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Tett ve Meyer, 1993; Tyagi ve Wotruba, 1993). Her iki değişken iş özellikleri, örgüt iklimi ve çalışma koşulları ile doğrudan ilintilidir ve her iki değişken de bir biriyle ilişkilidir. (Pritchard ve Karasick, 1973; Hackman ve Oldham, 1976; Churchill ve diğerleri., 1976; Steers, 1977; Horn ve diğerleri., 1979).

Örgütsel katılım ise, çalışanların yaptıkları işin saygınlığının farkına varmaları ve iş yerinin amaçlarını benimsemeleri ile oluşmaktadır. Bunların oluşmasında yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Scotter, 2000). Örgütsel katılımın olumlu yönde gelişmesi ile birlikte iş doyumunda da artış gözlenmektedir. Örgütsel katılım işten ayrılma eğiliminin en büyük göstergelerinden biri olmaktadır. İş doyumu gibi, işten ayrılma eğiliminin de negatif yönde ilişkisi bulunmaktadır (Porter vd. 1974; Koch ve Steers, 1978).

İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Vroom, 1964). Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Taner, 1993).

İş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde alışveriş kuramına (exchange

theory) bağı psikolojik anlaşma yaklaşımıyla açıklanabilir (Davis, 1988; Yetim, 1994).

II.4. İş Doyumuna Ait Kuramlar:

Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır.

İş doyumunu ile ilgili olarak geliştirilen en önemli kuramlardan biri Frederick Herzberg'e aittir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş doyumunun iki ayrı boyutu bulunmaktadır (Kantarcı, 1997). Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu (hijyen) faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir (Syptak ve diğerleri, 2000). Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir (Aamodt, 2000; Akoğlu ve Kozak, 1995).

Locke'un 'başkalık teroisi' olarak adlandırılan görüşü, iş doyumunu, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke'a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu "ne kadar" istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Berry, 1997).

İş doyumunu ile ilgili diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir (Lawler, 1973). Lawler, iş doyumunun güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, iş doyumunu, kişinin ne hakkettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş doyumsuzluğu söz konusu olur.

İş doyumsuzluğu çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura “sosyal etki hipotezi” olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. (Bandura, 1997) Bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler.

İş doyumunu açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen “zıt süreç” teorisidir. (Landy, 1983.) Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş doyumunu doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer. Öte yandan, işe bağlılık ile ilgili çalışmalar daha çok bu konunun çalışma etkinliği üzerindeki olumsuz etkisi nedeni ile yürütülmüştür. İşe bağlı olan çalışanların işyerinden ayrılma ihtimallerinin, işe bağlı olmayan çalışanlardan daha az olduğu bulunmuştur (Angle & Perry, 1981), (Porter ve diğerleri, 1974).

II.5. İş Doyumunun Yaşam Doyumu, Yaşam Felsefesi ve Kariyer Yönetimi Arasındaki Bağı

İş doyumunu, yaşam doyumunu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.

İş doyumunu, yaşam doyumunu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki doyumunu birlikte ele almaktadır (Kantarıcı, 1997). Bununla birlikte, iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi bir çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Gilmore vd., 1999; Ting, 1997; Brett ve diğerleri, 1995; Igbaria ve diğerleri, 1994; Mathieu ve diğerleri, 1993).

İş doyumunu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı

aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar (Aytaç, 1997). Diğer bir deyişle, birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi de, iş doyumunun sağlanmasında önemlidir. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.

İş doyumunu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Şirketler çalışanların iş doyumlarını artırmak için birçok teknik uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bireyin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket açısından önemli olduğu kadar, birey açısından da önemlidir (Erdoğan, 1997). Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar.

II.6. İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan Ölçekler

İş doyumunu ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- *Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire):*

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır (Porter, 1961). Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Strawser, 2000).

- *Yüz Çizelgesi*: Kunin'in geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır (Kunin, 1955). Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır.
- *Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)*: Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir (Weiss vd, 1967). Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır (Fraze ve Ritz, 2000).

II.7. Örgütlerde Motivasyon ve İş Doyumu

Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş doyumlarının sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. Bir örgütte çalışan herhangi bir birey, bir süre sonra genellikle iş doyumunu gibi genel bir kavram kapsamında düşünölebilecek bir takım tutumlar geliştirmeye başlar. İş doyumunu da, diğer tutumlar gibi, duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Birçok etkenden kaynaklanır, gerginliği ve devamlılığı değiştirilebilir ve bireylerin bir takım eylemlerini etkileyebilir.

Motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (ki bunlar aynı zamanda firma yararınadır) ; verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de firmalara büyük katkılar sağlar. Dolayısıyla motivasyon, firmaların ve çalışanların ortak sorumluluğundadır. Bununla birlikte çalışanların, motivasyonlarını yüksek tutmalarında ellerinde kullanabilecekleri araçlar çok sınırlıdır. En fazla, işe girerken kişilik özelliklerine ve isteklerine uygun işler arasında bir seçim yapmaktan ve işe girdikten sonra da mesleki gelişim için çaba göstermekten ibarettir. Dolayısı ile çalışanların motive edilmesinde asıl sorumluluk, yönetim yetkisinin ve geniş olanakların da elinde olması nedeniyle firmaya düşmektedir.

Bu yüzden firmaların çalışanların işlerini etkin yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamlarını hazırlamaları gerekmektedir. Bu aynı zamanda firma hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlaştıracak bir çalışma kültürüne sahip olunması anlamına gelmektedir. Ancak böyle bir ortamda bile her çalışanın farklı bireysel gelişim düzeyinde ve farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu, buna bağlı olarak gereksinim, istek ve beklentilerinin değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer bir deyişle motivasyon, tüm çalışanlara uygulanan standart motivasyon araçları ile değil, "kişiye özel" olarak çözümlenmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların örgüte bağlılık ve iş doyumu konusundaki ilk adımı iletişim kanalları ile belirlemelidir. Sosyal bir ilişki kurulurken, sosyal süreçler için iletişim sinir sistemi görevini görmektedir. İnsanlar arası ilişkilerde varılan optimum nokta iletişim ağı sayesinde olmaktadır. İyi bir iletişim, uyumlu bir yapının; kötü bir iletişim ise, çatışma içindeki sosyal bir yapının temelidir (Halis,)

Hayatta kalabilmenin temeli, örgütün dış çevresi ile iç çevresi arasında başarılı bir şekilde kurabildiği iletişimde yatar. Örgüt nasıl bir vizyon ve misyon belirliyor ve bunu gerçekleştirmek için stratejik planlar yapıyorsa, insan kaynakları yönetimi de örgütsel iletişimin çalışanların yargıları açısından değerlendirilmesi üzerine iletişimin çalışanların tatmini ile ilişkisinin düzeyini belirleyebilmeye yönelik çalışmalar içerisinde olmalıdır.

İşyerlerinde uygulanan yeni çalışma biçimleri bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş, ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Morali yükseltmekte, verimliliği arttırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmaktadır (Hall ve Parker,1993). Yeni çalışma biçimlerinin uygulanması örgütlerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlama, müşteri isteklerine yanıt verebilme amacını taşımakla beraber (Lee, 1996), çalışanların özel yaşam-ış yaşamı dengesini kurabilmesini sağlayarak iş doyumunu artırmak, stresi azaltmak, verimliliği yükseltmek amaçlarına da hizmet etmektedir. Bu durum çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek, örgüte ve işe bağlılığı ve iş tatminini artırabilir,

çalışanların örgüte sadakatini sağlayabilir, çünkü örgüt aileye önem veren bir iş yeri olarak algılanır (Kırel, 1999).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu, çalışan bireylerin, karşılaştıkları yeni ortam, iş çevresi ve iş süresini algılayış biçimlerinin, yeni çalışma biçimleriyle çalışmayı isteyip istemediklerinden ve bireysel özelliklerinden etkileniyor olmasıdır. Çünkü yeni çalışma biçimlerine dönüşümü kabullenme ya da buna gönüllü olma büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, örgüt içindeki pozisyonu gibi diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir.

Örneğin bir araştırmada, iş üzerinde esnekleşme yönünde yapılacak değişimlere yaşlı çalışanların ve düşük eğitim seviyesine sahip olanların, yeni yetenek ve bilgiler gerektireceği düşüncesi ile karşı çıktığı, gençlerin ve yüksek eğitimlilerin, yeteneklerini geliştirme özerk çalışma, kendine zaman ayırma gibi nedenlerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullendikleri ortaya çıkmıştır (Cordery ve diğerleri, 1993).

Bir başka araştırmaya göre ise yeni çalışma biçimlerinin aile ve iş dengesini kurmaya yardımcı olması nedeniyle kadınlar ve yaşlılar tarafından daha çok benimsendiği, gençlerin ise iş bulmanın daha da kolaylaştığı düşüncesiyle olumlu karşıladığı tespit edilmiştir (Almer ve Kaplan, 2000).

Yukarıda sayılan araştırmalar gösteriyor ki motivasyonun buna bağlı olarak da verimliliğin artmasında iş doyumunun öneminin giderek arttığı şeklindedir. Bunun için firmalara düşen görev çalışanın iş doyumunu her zaman en yüksek seviyede tutmaya çalışmaktır.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

III.1. Araştırmanın Amacı

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve de performansı artmaktadır. Çalışanın verimliliğinin ve performansının artması işletmenin verimini de o oranda artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkarmak için çalışanların işlerinden tatmin olmaları sağlanmalıdır. 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanların değeri daha iyi anlaşılmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini ve doyumunu gibi kavramlar ortaya atılmıştır.

Ekonomideki makro büyüme para ve sermaye piyasalarının istikrarı ile sağlanabilir. Bu bağlamda bankalar topladıkları kaynakları, kalkınma planlarında belirlenen öncelikli sektörlerle veya verimli karlı alanlara yatırarak ekonomide kaynak kullanımını etkilemekte ve bu suretle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

Bankalar kaynakların iyi kullanılmasını sağladıkları süre ve ölçüde ekonomik gelişmeyi hızlandırmaktadırlar. Ancak onların hammaddesi para, kaynağı ise insan olduğu için daha büyük riskler göze alarak daha çok karlılığı hedefleyebilmelidirler. Büyük riskler büyük kazançlar getirdiği gibi büyük kayıpları da getirmektedir.

Bu çerçevede çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi büyük olmaktadır. Çalışan nüfusun %2.5'i gibi çok az bir kesiminin bu sektörde (bankacılık) olmasına rağmen, ülke ekonomisinin makro gelişimine büyük katkı yine bankacılık sektöründen olmaktadır. Bundan dolayı bankacılık sektöründe çalışan personelin, düşüncelerinden hareketle iş doyumunu anketi ile motivasyonları ölçülmeye çalışılmıştır.

III.2. Araştırma Yöntemi

KKTC bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumlarını ölçmek amacıyla daha önce öğretmenlerin iş doyumlarının ölçülmesinde kullanılmış olan soru formu kullanılmıştır (Soysal, 2005). Soru formunda yer alan ifadelerin bir kısmı bankacılık sektörüne uyarlanmıştır. Soru forumlarının hazırlanmasından sonra ifadelerin ne derecede anlaşılır olduğunun ölçülmesi için 5 kişilik bir grup üzerinde ön bir çalışma yapılmış ve anketi oluşturan ifadelerin yalın ve anlaşılır olduğu kanaatine varılmıştır.

Daha sonra Lefkoşa ve Lefkoşa'ya bağlı bölgelerde bankalarda çalışanların motivasyonunu ölçmek amacı ile bu sektörde çalışanlar üzerinde iş doyum anketi uygulanmıştır. Motivasyon ile ilgili bir araştırmada iş doyum anketi kullanılmasının sebebi ise direk motivasyonu ölçen bir anketin olmaması ve motivasyonu ölçmede kullanılan en etkili yöntemlerden birinin de iş doyum olmasıdır. Bundan dolayı bu çalışmada motivasyonu ölçmek amacı ile iş doyum anket çalışması yapılmıştır. Soru forumlarının geri dönüşü tamamlandıktan sonra cevaplar SPSS programında değerlendirilmiştir.

Kullanılan soru formu cevaplayıcılara araştırmanın amacının ve öneminin anlatıldığı bir kapak yazısı ile üç bölümden oluşmaktadır. Kapak yazısında para ve sermaye piyasalarının en önemli kurumu olan bankacılık sektörünün ekonomiye olan katkıları anlatılmış, sektörde motivasyonla ilgili çalışmanın ilk kez yapılacağı belirtilmiştir.

Soru formunun birinci bölümünde 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış 41 adet ifade yer almaktadır. Çalışma hayatının en büyük kaynağı olan insandan en yüksek verimi almak ancak motivasyonla mümkün olabileceğine göre her kademedeki banka çalışanlarının motivasyonlarını ölçmeye yöneliktir.

Bu bölümde kullanılan ifadeler motivasyon ölçmede bilimselliği kanıtlanmış olup, YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı yüksek Lisans öğrencisi Sn. Ali Soysal'ın "Okul Yöneticilerinin öğretmenleri motive etme becerisi" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezini (2005) oluşturan,

öğretmenlerinin motivasyonlarını ölçmede kullanılan soruların, bankacılık sektörüne adapte edilmiş hali bulunmaktadır. Adı geçen tezde kullanılan soru formunun güvenilirlik ve geçerliliği onaylanmış ve kabul edilmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik olarak yapılan anket çalışmasındaki 41 adet ifadenin de %93 düzeyinde güvenilir olduğu saptanmıştır. Birinci bölümdeki sorularla her kademedeki çalışanın halk arasında stresli ve zor bir meslek grubu olarak bilinen bankacılık mesleğinin gerçekten böyle bir meslek olup olmadığı, mesleğin saygınlığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca %9.4 (DPÖ, 2004) gibi oldukça yüksek bir oranda bulunan işsizlikten dolayı mı, yoksa kendi istekleri ile mi bu mesleği seçtikleri öğrenilmek istenmiştir. Bilindiği gibi insan severek ve isteyerek çalıştığı bir işte mutlu ve başarılı olmakta, motivasyonu da o oranda artmaktadır.

Motivatörün iş hayatında yeri de çok önemlidir. Bankalarda motivatör konumunda bulunan yöneticilerin, astlarının beklentilerine ulaşmada onlara ne derecede yardımcı oldukları, onların beklentilerini geliştirmeye nasıl katkı koydukları öğrenilmeye çalışılmıştır. Yönetim psikolojisinde demokratik lider altında çalışan astların motivasyonunun yüksek olduğu buna bağlı olarak da verim ve kalitenin arttığı bilinmektedir.

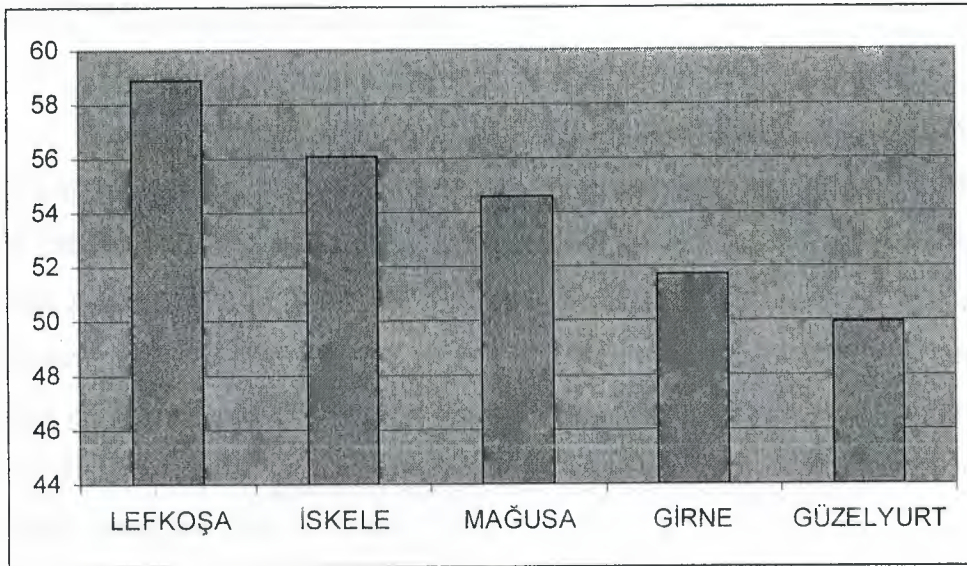
Çalışmanın ikinci bölümünde 7 adet demografik soru bulunmaktadır. Bu bölümle güdülen amaç ise; sektörde çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumu, mesleki deneyimi ile bankadaki görevi ve ne tür bir bankada çalışıyor olduğunun tespit edilmesine yöneliktir.

Birey psikolojisinde; medeni durumun, mesleki deneyimin, yaşın ve cinsiyetin iş verimliliğini etkilediği bilinmektedir. Her meslekte olduğu gibi bu sektörde de mesleki deneyimler arttıkça terfi beklentileri de artmakta, eğitim durumuna göre beklentiler değişkenlik göstermektedir. İkinci bölümdeki demografik sorularla bunlara cevaplar aranacaktır.

Üçüncü bölümde ise; ilk iki bölümde verilen yanıtlar dışında konuyla ilgili görüş ve önerilerin yazılması istenmiştir. Bu bölümde yazılan görüş ve öneriler daha sonraki bölümde belirtilip irdelenecektir.

III.3. Araştırma Bölgesinin Seçimi

DPÖ Verilerine göre çalışan nüfusun 1999 yılında %3.5'i mali müesseseler de (banka, sigorta şirketler, off-shore banka ve muhasebe büroları) iken banka krizinden sonra 2003 yılı itibarıyla çalışan nüfusun % 2.5'i mali müesseselerde çalışmaktadır. Devlet istatistik enstitüsünün Ekim 2004 yılında ilk kez yapmış olduğu hanehalkı işgücü anketi sonuçlarına göre işgücüne katılma oranı Lefkoşa'da %58.9, Gazimagosa'da %54.6, Girne'de %51.7, Güzelyurt'ta %49.9 ve İskele'de ise %56.1 olarak tahmin edilmiştir. Aynı çalışma sonucunda işsizlik oranı da %9.4 olarak belirlenmiştir (DPÖ., Hanehalkı işgücü anketi, Ekim 2004).



Şekil 3.1 : Bölgelere göre işgücüne katılım oranı

Kaynak: DPÖ., Hanehalkı işgücü anketi, Ekim 2004

Soru formlarının yalnızca Lefkoşa ve çevresindeki bankalarda yapılma nedeni ise; hanehalkı işgücü anket sonuçlarından hareketle işgücüne katılma oranının %58.9 gibi yüksek oranda Lefkoşa bölgesi olmasıdır. Bunun yanında bir banka dışında diğer tüm bankaların genel müdürlük ve merkez şubelerinin Lefkoşa bölgesinde oluşu ikinci etmen olmuştur.

III.3.1. Çalışmaya Katılan Bankalar

KKTC’de 19 yerel banka bulunmaktadır. Ancak Rumeli Bankası her türlü bankacılık işlemi yapmadığından dolayı bu banka araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun yanında bankaların muhasebelerinden alınan bilgilere göre Artam Bank ve Deniz Bank Ltd.’in dörder çalışanı olduğundan bu bankalara da soru formu verilmemiştir. Akfinans Bank Ltd.’e verilen soru forumlarının geriye dönüşü de çok geciktiğinden ve diğer 15 bankanın SPSS programında tüm değerlendirmeleri tamamlandıktan sonra oluşundan dolayı değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

III.3.2. Araştırmanın yürütülmesi

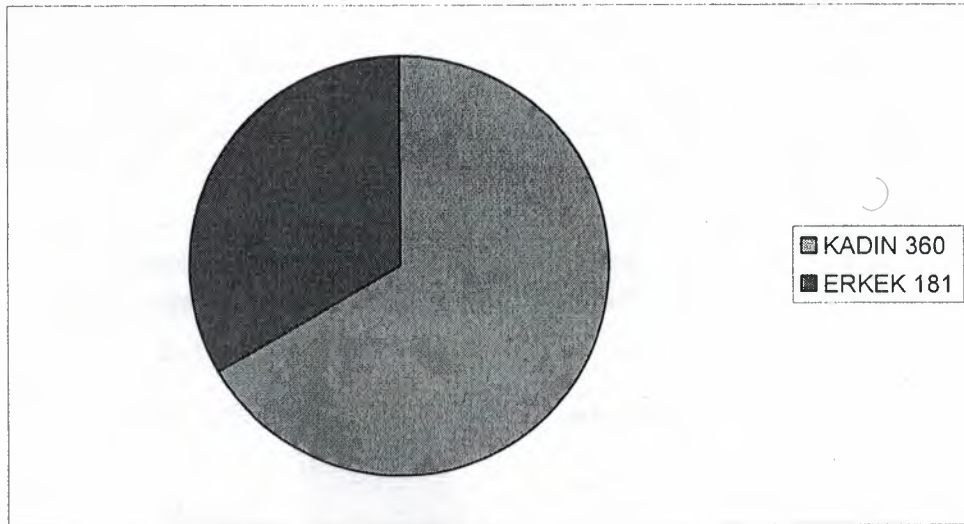
Araştırmanın yapılabilmesi için 8 adet bankanın genel müdürü, 3 adet bankanın genel müdür muavini, 2 adet bankanın personel müdürü ve 2 adet bankanın da çalışan personeli ile yapılan görüşmeden sonra anket çalışmasındaki güdülen amaç açıklanarak soru forumları ilgili birimlere bizzat elden takip yoluyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Toplam 15 bankada 850 adet soru formu dağıtılmış olup bunların 541 adeti geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Geri dönüşüm süresi toplam 7 iş gününde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda soru forumlarının geri dönüş oranı % 64 olarak gerçekleşmiştir.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, bankacılık sektöründe iş doyumuna bağlı olarak her kademedeki çalışan personelin düşünce ve davranışlarından hareketle motivasyonlarını ölçmek amacıyla ile yapılan anket çalışmasından çıkan sonuçlar sunulacaktır.

Nisan 2005, tarihli yapılan araştırmada yerel bankalarda çalışan sayısı 1621 adet olarak saptanmıştır. Bunun 1000 tanesi Lefkoşa ve bölgesindeki şubelerde, 621 tanesi de diğer bölgelerde çalışmaktadır. Lefkoşa ve bölgesine dağıtılan 850 adet soru formundan 541 adeti geri dönmüştür. Bu çalışmayı 360 kadın ve 181 erkek cevaplamış bulunmaktadır. Cinsiyete göre çalışmaya katılım oranı aşağıdaki şekil 3.1 de gösterilmektedir.



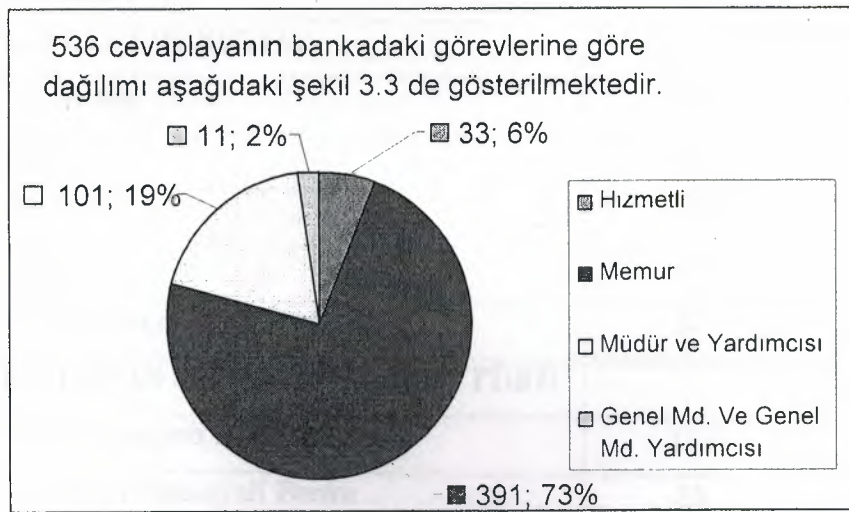
Şekil 3.2 : Cinsiyete göre ankete katılım oranı

Bu bağlamda öncelikle araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları bankalara göre dağılımlarına bakılacak daha sonra da katılımcıların demografik profilleri incelenecektir.

Yerel bankalarda çalışan personel sayısının tüm çalışanlar içindeki payı ve çalışmaya katılan bankaların cevaplayıcılar içindeki oranı aşağıdaki tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1 : Katılımcıların çalışmakta olduğu bankalara göre dağılımları

BANKA ADI	sektörde çalışan sayısının toplam içindeki payı		çalışmaya katılan içindeki payı	
	çalışan sayı	% oranı	n tane	% oranı
Kooperatif Merkez Bankası Ltd	192	8,9	51	9,4
Vakıflar Bankası Ltd.	201	9,1	62	11,5
Akdeniz Garanti Bankası Ltd.	129	6,0	66	12,2
Türk Bankası Ltd.	223	10,4	66	12,2
K.İktisat Bankası Ltd.	176	8,2	12	2,2
K.Altınbaş Bank Ltd.	93	4,3	51	9,4
K.Şekerbank Ltd.	99	4,6	38	7,0
Üniversal Bank Ltd.	64	3,0	51	9,4
K.Continantal Bank. Ltd.	39	1,8	10	1,8
Viyabank Ltd.	28	1,3	13	2,4
K.Faisal İslam Bank Ltd.	4	0,2	4	0,7
Yakın Doğu Bank Ltd.	80	3,7	60	11,0
Asbank Ltd.	96	4,5	22	4,0
Limasol Kooperatif Bankası Ltd	146	6,8	38	7,0
Rumeli Bank Ltd.	14	0,7	-	-
Akfinans Bank Ltd.	29	1,4	-	-
Denizbank Ltd.	4	0,2	-	-
Yeşilada Bank Ltd.	-	-	11	2,0
Artam Bank Ltd.	4	0,2	-	-



Şekil 3.3 Bankadaki görevlere göre dağılım oranı.

Tablo 4.2 : Katılımcıların Demografik Profili

	N	%
CİNSİYET		
Kadın	360	66,5
Erkek	181	33,5
YAŞ		
20 ve altı	15	2,8
21-30 yıl	250	46,0
31-40 yıl	171	31,5
41-50 yıl	83	15,3
50 ve üzeri	24	4,4
EĞİTİM DURUMU		
İlkokul	17	3,1
Ortaokul	7	1,3
Lise ve dengi okul	301	55,5
Üniversite	187	34,5
Yüksek Lisans / Doktora	30	5,6
MEDENİ DURUM		
Evli	386	71,6
Bekar	153	28,4
MESLEKİ DENEYİM		
5 yıl ve altı	210	39,0
6-10 yıl	117	21,7
11-15 yıl	110	20,4
16-20 yıl	45	8,3
21 yıl ve üzeri	57	10,6
BANKANIN SERMAYE YAPISI TÜRÜ		
Kamu Sermayeli Banka	113	21,5
Kooperatif Sermayeli Banka	88	16,7
Özel Sermayeli Banka	325	61,8

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bilgen Karalım tarafından hazırlanan "K.K.T.C. Bankalarında Motivasyon ve İş Doyumu" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:
Yrd.Doç.Dr.Şerife Z.Eyüpoğlu

Üye :
Yrd.Doç.Dr.Tahir Yeşilada

Üye :
Yrd.Doç.Dr.Figen Yeşilada

ONAY :

Yüksek Lisans Yönetmeliği'ne uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

14/11/2006

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

K.K.T.C. BANKALARINDA MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Bilgen Karalım

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Figen Yeşilada

Lefkoşa-2006

İÇİNDEKİLER

	Giriş -----	
1.	Motivasyon -----	1
1.1.	Motivasyonun (güdü) tanımı-----	1
1.1.1.	Motivasyon türleri -----	2
1.1.1.1.	Dış Motivasyon -----	2
1.1.1.2.	İç Motivasyon -----	3
1.1.2.	Motivatör -----	7
1.1.3.	Motivatör Araçları -----	7
1.1.3.1.	Çalışanların tanınması -----	8
1.1.3.2.	İş ile Birey Özellikleri Arasındaki Uyum -----	8
1.1.3.3.	İletişim ortamı -----	9
1.1.3.4.	Maaş ve Diğer Ekonomik Kazançlar -----	10
1.1.3.5.	Sosyal gruplar-----	12
1.1.3.6.	Yanlış Ceza, Doğruya Ödül -----	12
1.1.3.7.	Çalışanların Güvenliği -----	13
1.1.3.8.	İşin yapısına Yönelik Müdahaleler -----	13
1.1.3.9.	İş Ortamının Fiziksel Özellikleri -----	13
1.1.3.10.	Terfi Sistemi -----	14
1.2.	Motivasyon Teorileri -----	14
1.2.1.	Kapsam Teorileri -----	14
1.2.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi -----	15
1.2.1.2.	Herzberg'in Motivasyonda Çift Etmen Teorisi -----	18
1.2.1.3.	Clayton Alderfer'in "Vig" (erg) Teorisi -----	20
1.2.1.4.	Mc. Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Teorisi -----	21
1.2.2.	Süreç Teorileri -----	22
1.2.2.1.	Victor H.Vroom'un Beklenti Teorisi -----	23
1.2.2.2.	Lawler ve Porter Modeli -----	24
1.2.2.3.	Adams'ın Eşitlik Teorisi -----	26
1.2.2.4.	Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi -----	27
1.3.	Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri -----	29
2.	İş Doyumu -----	31

2.1.	İş Doyumunun Tanımım -----	32
2.2.	İş Doyumu ve Verimlilik -----	32
2.3.	İş Doyumunda Örgütsel Katılım -----	33
2.4.	İş Doyumuna Ait Kuramlar -----	34
2.5.	İş Doyumunun yaşam Doyumu, Yaşam Felsefesi ve Kariyer Yönetim Arasındaki Bağı -----	35
2.6.	İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan Ölçekler -----	36
2.7.	Örgütlerde Motivasyon ve İş Doyumu -----	37
3.	Üçüncü Bölüm Araştırma yöntemi -----	40
3.1.	Araştırmanın Amacı -----	40
3.2.	Araştırmanın Yöntemi -----	41
3.3.	Araştırma Bölgesinin seçimi -----	43
3.3.1.	Çalışmaya Katılan Bankalar -----	44
3.3.2.	Araştırılmanın Yürütülmesi -----	44
4.	Dördüncü Bölüm Araştırma Bulguları-----	45
5.	Beşinci Bölüm Çalışmaya Katılanların Görüş ve Önerileri-----	118
6.	Sonuç Ve Öneriler -----	121
6.1.	Anket Sonuçları Genel Yorum -----	122
6.2.	Görüş ve Öneriler -----	124

Şekiller Cetveli

Şekil 1.1.	Ülke ve Kültürlere Göre paranın Motivasyona Etkisi	11
Şekil 1.2.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	16
Şekil 1.3.	Vroom'un Beklenti Modeli	24
Şekil 1.4.	Lawler ve Porter Modeli	25
Şekil 3.1.	Bölgelere Göre İşgücüne Katılım Oranı	43
Şekil 3.2.	Cinsiyete Göre Ankete katılım Oranı	45
Şekil 3.3.	Bankadaki görevlere göre dağılım oranı	46

Tablolar Cetveli

Tablo 1.1.	Maslow'un Teorisinin İşletme Yaşamına Uygulanması	16
Tablo 4.1.	Katılımcıların Çalışmakta Olduğu Bankalara Göre Dağılımları	46
Tablo 4.2.	Katılımcıların Demografik Profili	47
Tablo 4.3.	Değişkenlerin cinsiyete göre t-test analizi	50
Tablo 4.4.	"İşim için gerekli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum" ifadesinin cinsiyete göre dağılımı	51
Tablo 4.5.	"Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum" ifadesinin cinsiyete göre Dağılımı	52
Tablo 4.6.	"Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum" ifadesinin cinsiyete göre dağılımı	53
Tablo 4.7.	"Başka bir bankada çalışmak isterim" ifadesinin cinsiyete göre dağılımı	54
Tablo 4.8.	"Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir" ifadesinin cinsiyete göre Dağılımı	55
Tablo 4.9.	"Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken fikrimi alır" ifadesinin Cinsiyete göre dağılımı	56
Tablo 4.10.	Değişkenlerin yaşa göre anova analizi	57
Tablo 4.11.	"Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum" ifadesinin Yaşa göre dağılımı	58
Tablo 4.12.	"Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır" ifadesinin yaşa göre Dağılımı	59
Tablo 4.13.	"Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum" ifadesinin Yaşa göre dağılımı	60
Tablo 4.14.	"Zamanımı iyi yönetebiliyorum" ifadesinin yaşa göre dağılımı	61
Tablo 4.15.	"Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır" ifadesinin yaşa Göre dağılımı	62
Tablo 4.16.	Değişkenlerin eğitim durumuna göre anova analizi	63
Tablo 4.17.	"Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır" ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı	64
Tablo 4.18.	"Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum" ifadesinin	

Eğitim durumuna göre dağılımı	65
Tablo 4.19. “Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	66
Tablo 4.20. “Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum” ifadesinin Eğitim durumuna göre dağılımı	67
Tablo 4.21. “Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	68
Tablo 4.22. “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	69
Tablo 4.23. “Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesinin eğitim durumuna göre Dağılımı	70
Tablo 4.24. “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin eğitim Durumuna göre dağılımı	71
Tablo 4.25. Değişkenlerin medeni duruma göre t-test analizi	72
Tablo 4.26. “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin medeni Duruma göre dağılımı	73
Tablo 4.27. “Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin medeni Duruma göre dağılımı	74
Tablo 4.28. Değişkenlerin mesleki deneyime göre anova analizi	75
Tablo 4.29. “Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” İfadesinin mesleki deneyime göre dağılımı	76
Tablo 4.30. “Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	77
Tablo 4.31. “İşimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	78
Tablo 4.32. “Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” İfadesinin mesleki deneyime göre dağılımı	79
Tablo 4.33. “Zamanımı iyi yönetebiliyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı	80
Tablo 4.34. “Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	81
Tablo 4.35. “Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	82
Tablo 4.36. “Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	83
Tablo 4.37. “Yöneticim banka içinde bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	84
Tablo 4.38. “Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır” ifadesinin mesleki deneyime Göre dağılımı	85

Tablo 4.39. “Yöneticimin banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	86
Tablo 4.40. “Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır” ifadesinin mesleki deneyime göre Dağılımı	87
Tablo 4.41. “Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	88
Tablo 4.42. “Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin Mesleki deneyime göre dağılımı	89
Tablo 4.43. “Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir” ifadesinin mesleki deneyime göre Dağılımı	90
Tablo 4.44. “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	91
Tablo 4.45. “Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir” ifadesinin mesleki Deneyime göre dağılımı	92
Tablo 4.46. “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ifadesinin mesleki deneyime Göre dağılımı	93
Tablo 4.47. Değişkenlerin banka sermaye yapısına göre anova analizi	94
Tablo 4.48. “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir” ifadesinin banka sermaye yapısına Göre dağılımı	95
Tablo 4.49. “İşim bana performansımı değerlendirme şansı verir” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	96
Tablo 4.50. “Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	97
Tablo 4.51. “Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	98
Tablo 4.52. “İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştireceğime inanıyorum” ifadesinin Banka sermaye yapısına göre dağılımı	99
Tablo 4.53. “İşimi yaparken kendimi sürekli stres altında hissediyorum” ifadesinin Banka sermaye yapısına göre dağılımı	100
Tablo 4.54. “Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” İfadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	101
Tablo 4.55. “bankamda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	102
Tablo 4.56. “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik yapı vardır” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	103
Tablo 4.57. “Bankamın fiziki yapısı çalışmaya oldukça uygundur” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	104

Tablo 4.58. “Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	105
Tablo 4.59. “Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	106
Tablo 4.60. “Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	107
Tablo 4.61. “Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven veriri” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	108
Tablo 4.62. “Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	109
Tablo 4.63. “Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	110
Tablo 4.64. “Yöneticim banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir. ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	111
Tablo 4.65. “Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	112
Tablo 4.66. “Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı “Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı	113
Tablo 4.67. yapısına göre dağılımı	114
Tablo 4.68. “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin banka Sermaye yapısına göre dağılımı	115
Tablo 4.69. “Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemeye yeterlidir” ifadesinin Banka sermaye yapısına göre dağılımı	116
Tablo 4.70. “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ifadesinin banka sermaye Yapısına göre dağılımı	117

Kısaltmalar

YDÜ-	Yakın Doğu Üniversitesi
Yrd.-	Yardımcı
Doç.-	Doçent
Dr.-	Doktor
Sn.-	Sayın
DPÖ-	Devlet Planlama Örgütü
Bank.-	Banka
Ltd.-	Limited

ÖNSÖZ

Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş doyumunun sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş doyumunu “bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş doyumunu değişik şekillerde etkiler.

Kurumlara düşen görev çalışanın hem fiziksel ihtiyaçlarını hem de performanslarını artırmak için gerekli olan motivasyon faktörlerini dikkate alarak bunları uygulamaya koymaktır.

İşgörenin ihtiyaçlarını tamamı ile karşılayan bir işveren, çalışana, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma şansı vermesi; çevresi, iş arkadaşları ve üstleri ile uyumlu bir şekilde çalışması için gerekli ortam sağlaması; işgörenin işte yükselme olanakları bulması ve kendini geliştirmesine yardımcı olması; başarısını görmesi ve ödüllendirmesi, işgörenini sorumluluk üstlenmekten kaçınmayacak duruma getirmesi ile işgörenini tatmin etmiş, nitelikli işgöreni işletmede tutmuş ve aynı zamanda da işletmenin devamlılığını sağlamış olur.

Bu çalışmada bankalarda her kademede çalışan personelin düşünce ve davranışlarından hareketle motivasyonlarını artıran faktörlerin neler olduğunu inceleyen bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmamda benden moral ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyip istatistiki bilgileri ile bana ışık tutan tez danışmanım ve değerli hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Figen Yeşilada'ya, bütün eğitim hayatım boyunca bana her zaman büyük bir özveri gösterip destek veren biricik eşime ve canım yavrularıma sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eylül, 2005, Lefkoşa

Bilgen KARALIM

GİRİŞ

Hızla küreselleşen dünyamızda ekonomik rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Sürdürebilir bir rekabet için örgütlerin işgörenlerinden giderek artan miktarlarda verim sağlaması gerekmektedir. İnsan diğer kaynaklarla karşılaştırılamayacak kadar değerli bir kaynaktır. İnsandan alınabilecek verimin sınırsız olması bireyi değerli bir kaynak yapmaktadır.

İnsanoğlunun karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bu karmaşık yapı içerisinde psiko-sosyal yapının en temel yönlerinden birinin de bireyin motivasyonu olduğu görülmüştür. Her insan belirli bir takım ihtiyaçlara sahiptir. Bunlar maddi olduğu kadar manevi ve sosyaldırlar. Bu ihtiyaçların giderilmesi, bireyi harekete geçiren gücün kaynağını oluşturmaktadır.

İşletmeler belirlenmiş amaçlara, işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bundan dolayı işletmelerin çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemesi ve örgütsel amaçlara en verimli biçimde ulaşmak üzere kullanması gerekmektedir.

Özellikle örgüt amaçları ile işgörenin amaçlarını uyumlaştırmakla işgörenden en iyi verimi almak mümkündür. Üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek ve düzenlemek yine insanla mümkündür. Diğer taraftan örgütün çıktılarını tüketen de çoğunlukla insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Bu bağlamda örgütlerin varlık sebebi insandır. İnsan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Yüksel, 2000).

Günden güne büyüyen örgütlerin yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara ihtiyacı vardır. Ancak günümüzde, çoğu örgütte çalışanların morali ve iş tatmini çok düşük düzeyde kalmakta ve çalışanların çoğu, kendilerinin "tüketildiğini" düşünmektedirler. Köklü değişimler, çatışmalar, stres, iletişimsizlik ve düşük motivasyonun doğurduğu sorunlar

çalışanların enerjilerini alıp götürmektedir. Düşük iş doyumunun ve düşük performansın ağır faturasını ödemek istemeyen liderler, sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanların duyguları üzerinde de odaklanmak zorundadırlar. Çalışanlarının duygularını anlamayan ve yönetemeyen liderler, onların düşüncelerini ve eylemlerini de yönetemeyeceklerdir.

İşgörenden en iyi verimi almayı sağlama çabaları insan kaynakları yönetiminin temel uğraş alanlarından biridir. İKY'nin en birincil görevi yaşamsal önem arz eden insan kaynağını en verimli ve etkin şekilde kullanmayı sağlamaktır. Bu da ancak motivasyonla mümkündür. Motivasyonla çalışanların işlerini etkin ve verimli şekilde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamı yaratılmaktadır.

“Eskiden bilim adamları insanların ekonomik ve sosyal nedenlerden dolayı çalıştığına inanırlardı. Bugün ise insanların öncelikle “başarılı olma”, “güç sahibi olma”, “bir topluluğa ait olma” ve “para kazanmak” istemesinden dolayı çalıştıklarını söylemektedirler.”(Baltaş; 2001). Bu sayılanlardan ilk üçü iç motivasyonla sonuncusu ise dış motivasyonla ilişkilidir.

İşgörenin hangi amaçla o işi yaptığını bilen bir yönetici, motivasyonla onların ve örgütün amaçlarını uyumlaştırmış olacak ve en yüksek verimi alabilecektir. İşletmeler, motivasyon düşüklüğünü gidermek için en uygun eylem planını oluşturabilmek amacıyla, öncelikle çalışanların işlerinde mutlu olmalarını sağlamayı hedeflemelidir. Böylece çalışanların işlerine bağlanması, verimli çalışması, hata oranının azalması, devamsızlığın düşmesi, işgücü devri oranının azalması, verimliliğin artması işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

Yirmibirinci yüzyılda, işletmelerin en önemli sermayesi, çalışanlarıdır. Var olan gerçekler çalışanlar tarafından anlaşılırsa daha istekli bir şekilde ortak hedeflere ulaşmak için hareket edilecektir. İşletmeler, bu sermayeyi en iyi şekilde değerlendirmeli, rekabet ortamında yeni bir yatırıma girerken teknolojik ve ekonomik kaynaklarının yanı sıra, artık insan gücü kaynaklarının önemini de bilerek ve değerlendirerek hareket etmek durumunda ve zorunluluğundadırlar.

İşletmeler, müşterilerine, yatırımcılarına ve çalışanlarına katma değer yaratan bir örgüt oluşturmaya çalışmalıdırlar. Artık işletmelerin pazar değerini satışların yüksekliği değil, kurum kültürü belirlemektedir. Eğer çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak

hissederlerse işletmeye bağlılıkları artar. Bunun da beraberinde müşteri memnuniyetini getireceği ve işletmenin uzun dönemde ayakta kalması için amaçlanan bu sonuca ancak motive edilmiş çalışanlarla ulaşılabileceği unutulmamalıdır.

INTRODUCTION

Economic competition is rising each day in this fast globalising world. In order to continue this competition, employers must demand more output from their employees. Human beings are more special resource than to be mixed with other resources. The output which can be received from a human, being unlimited makes the individual a valuable resource.

Human, has a complicated structure and one of the most basic factors that the complicated structured individual has in this psycho-social structure is proven to be motivation. Every individual has certain specific needs. These needs can be moral and social as well as material. Satisfying these needs forms the strength that gets the individual to be active.

Enterprises reach determined purposes and the most satisfied workers in the enterprise. Therefore, every enterprise should determine the factors that satisfy their employee's working satisfactions and use these factors to attain the organizational aims in the most fertile manner.

Specially, when there is a harmony between the employer's and the employee's purposes it is possible to get the best output. In order to produce, other productive factors are needed as well as humans. It is only possible to harmonize and organize these related factors with humans again. On the other hand, humans are the ones who consume the output of the organizations the most. In this case the existence of the organizations depends on the humans. On one hand humans are the purpose of the organization's satisfaction and on the other hand a contractor and a manager who is a tool of the organization both physically and mentally.

The growing organizations need reformist, high motivated and productive employees. However, these days, in most of the organizations, employees see themselves as "*consumed*" with very low work satisfaction and morale. Problems that come up with radical changes, conflicts, stress, miscommunication and low motivation takes away the energy of the employees. The leaders who wish not to pay for the low work performance and satisfaction should also focus on the feelings of the employees as well as the system and time management.

It is the one of the basic struggles of the human resource management to get the highest output of the employees. HRM (Human Resource Management)'s main aim is to use the human resource in the most productive and convenient manner. This is only possible with motivation. There needs to be such working environment established that it should provide workers with motivation in order for them to do their job in the most convenient and productive manner.

"Scientists used to believe that people worked for economic and social reasons. However, these days the priority of people have changed and now they are working

to be 'successful', 'powerful', 'to belong to a certain society' and 'to gain money'". (Baltas. 2001) The three factors above depend on inner motivation and the last one on outer motivation.

The manager who knows the reason why the worker is doing his/her job will harmonize the aims of the organization with the worker's motivation and get the highest output. Organizations should aim to minimize worker's lack of motivation with the most suitable action and make them happy at work. Thus, workers bond with their work, working in the most productive manner, reducing the rate of their mistakes, reducing absenteeism, reducing the rate of the manpower cycle and increasing productivity will facilitate the organization's reaching their aims.

Organization's most important capital is probably their workers in the twenty first century. If the existing reality is understood by the workers then it will be easier to reach the goals of the organization with more satisfaction. Organizations should use this capital in the best way. Among with the competitive environment that has resources for investing technological and economic factors, manpower resources should also be evaluated and its importance should be taken into consideration while any action is taken within the organization.

Organizations should work to create a valuable environment for their investors and workers. It is not the rate of the sales that determine the value of the market but the literacy of the organization. If, the workers feel apart of the organization then their bond with the organization will increase. It shouldn't be forgotten that this result which will lead to the permanency of the organization in the long run can only be attained with the satisfaction of the customers and motivated workers.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. MOTİVASYON

I.1. Motivasyonun (Güdü) Tanımı

Türkçede tam karşılığını bulmanın zor olduğu motivasyon kelimesinin kökeni Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir (Chruden ve Sherman, 1984). İngilizce ve fransızca da “motive” şeklinde ifade edilmektedir. “Motive” teriminin karşılığı güdü veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Güdü, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Motivasyon çalışana enerji sağlar, onu yönlendirir ve belirli davranışlarının devamını temin eder. Diğer bir deyişle motivasyon, çalışanları işletmelerin amaçlarına odaklandırır, onların gereksinim duydukları kariyerlerine ve amaçlarına etki eden içsel uyarıcı konumundadır. Bir anlamda motivasyon heves, istek, şevk, arzu, dürtü, haslet sözcükleri ile de yakın anlamlıdır.

Başka bir tanıma göre de motivasyon, bir şey yapmak için duyulan istek ve kişinin yeteneği; başka kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kişinin içindeki istek ve yetenektir (Evren, 2002). Motivasyon faktörleri kişiler ve kültürler arasında da farklılıklar göstermektedir (Yıldızeli, 2000). Motivasyon tamamlanması gereken bir görev olarak değil, kesintisiz bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

Örgütlerde motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir. Motivasyon süreci kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar olabilir.

Kar amaçlı olsun olmasın tüm örgütlerin belli bir amaç ve hedefi vardır. İşte tüm bu örgütlerin varlıklarının devamı ve amaçlarına ulaşmaları, bünyelerinde barındırdıkları insan tipi, insan sayısı ve işin niteliğine uygun insan seçimi ve

istihdamı ile yakından ilgilidir. Etkin bir takım çalışması yaratmak için firma liderlerinin, çalışanlarının nasıl motive edileceğini bilmesi gerekir. İşgörenlerin ana motivasyon kaynağı hiç şüphesiz ki liderleri değil kendileri olmalıdır. İşveren veya lidere burada düşen tek şey çalışanların motivasyonunu sağlayacak çalışma ortamını oluşturmaktır. Ancak yöneticilerin motivasyonun bulaşıcı bir özelliği olduğunu ve kendi performansının yüksek olduğunda çalışanlarının da motivasyonunun yüksek olacağını unutmamaları gerekmektedir.

I.1.1. Motivasyon Türleri

Motivasyonun iki farklı türü vardır. Birincisi dış motivasyon, ikincisi ise iç motivasyondur. İç motivasyon kişinin kendi kendisini motive etmesidir. Dış motivasyon ise deneysel psikolojide sık sık ölçülen bir kavramdır (Shinn, 2004).

I.1.1.1. Dış Motivasyon

Dıştan güdülenme, insanların etkinlikte bulunmasının somut ödüle dayanmasını ifade eder (Feldman, 1997:280). İşgörenler, yöneticilerin davranışlarına olumlu ya da olumsuz tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticinin işgörenlerde olumlu tepkiler yaratarak dıştan güdülenmeyi kullanmasını zorunlu kılmaktadır.

Dıştan güdüleme sürecinde güdüleyen ve güdülenen farklıdır. Hicks ve Gullet (1975)'in belirttiği gibi dıştan güdüleme, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri içermektedir (Aydın, 1986:84).

1.1.1.2. İç Motivasyon

İç motivasyon iki aşamadan oluşur. Bunlardan birincisi zihinsel, ikincisi de fiziksel aşamalardır. Bunu bir yere gitmek için arabaya binmeye ve o noktaya ulaşmak için de gaza basmaya benzetmek mümkündür. Nereye gidileceğini akılda oluşturup kavramak zihinsel, oraya varmak için de harekete geçmek de fiziksel aşamaları oluşturmaktadır. Burada iç motivasyonla kişinin davranışının eyleme döndüğünü gözlemlemek mümkündür. İçten motive olan bir kişi düşüncelerini ve duygularını eyleme dönüştürür, hedeflerini belirler ve onlara ulaşmak için harekete geçer. İç motivasyon insanların dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, haz duydukları için faaliyette bulunmalarını ifade eder. Her bireyin değişik ihtiyaçları olduğu gibi her bireyi de harekete geçiren iç motivasyon araçları bireyden bireye farklılık göstermektedir. İçsel güdülenmenin psikolojik temellere dayandığını söylemek mümkündür. Bireyin hayattan beklentileri ve içinde yaşadığı durum onu içten güdülemektedir.

Buna bağlı olarak içsel güdülenme örgüt çalışanlarının kendi amaçlarına ulaşmak için ortaya koydukları ve onları yönlendiren uyarıcılar olarak tanımlanabilir (Soysal, 2005). Kişinin kendi kendini motive etmesi durumunda bazı araçlara ihtiyacı vardır. Bunlar coşku, özgüven, sağduyu ve sezgi, gizli yetenekler, olumlu düşünme ve değişimle gelişme olarak sıralanabilir.

- COŞKU: Biraz risk ve cesaretle birlikte güven, merak ve beklentiye dayanan bir tutumdur. *Coşku* sayesinde insan hayallerine ulaşmayı hedefler ve buna motive olur.

Ayrıca diğer insanların da sahip olduğu düzeye gelmelerini sağlar. Coşkulu insan hep olumlu düşünce içerisindedir. Yönetim psikolojisinde yapılan araştırmalarda olumlu düşüncenin motivasyonu artırdığını ve iş göreni başarıya ulaştırdığını kanıtlamıştır*. Tıpkı W.Disney'in dediği gibi "hayal edebiliyorsan yapabilirsin".

*askerlerle yapılan araştırmada en pasif asker grubuna en zor görev verilmiş ancak onlara bu görevi yalnızca kendilerinin başaracağı söylenip olumlu düşünceyle motive edilerek görevi başarmaları sağlanmıştır. (Yönetim Psikolojisi yayınlanmamış ders notları).

Coşku bulaşıcı bir hastalık gibi kişinin çevresindekileri de etkisi altına alır ve tam bir örgüt çalışmasına dönüşür. Bireyin olumlu düşünce ve tavırları karşısındakilere aktarmasına yardımcı olur. Örgütlerde “ben” değil “biz” vardır. Benim değil de bizim başaracağımıza inanmak, örgütün kültürünü oluşturmaktır. Ancak bu düşünceyle hareket eden iş gören başarıya ulaşabilir.

- **ÖZGÜVEN:** *Özgüven* bireyin kendisine yönelik iyi duygular geliştirmesi sonucu, kendisini iyi hissetmesi demektir. Başka bir deyişle bireyin kendisi olmaktan dolayı memnun olma duygusudur. Eğer birey kendisine inanmaz ve güvenmezse karşısındakinin de kendisine güvenmesini bekleyemez. Motive olmanın bir diğer yolu da özgüvenle ilişkilidir. Bireyin yapacağı işte başarılı olacağına inanarak işe başlaması başarının anahtarıdır. İster kolay isterse de zor bir iş olsun başarmamak için herhangi bir neden yoktur.

Güven eksikliği yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin eseridir. Önemli olan kolayı başarmak değil zoru başarmaya çalışmaktır. Kolay olanı herkes yapabilir ama kişinin kendisine olan özgüveni sayesinde en zor olanı da başarabilir, kendisini buna motive edebilir. Bunun için hep ileriye bakmak, amaçlarını gerçekleştirmek için her bedeli ödemeye hazır olmak ve her şeyden önemlisi kişi kendine inanarak işine motive olmalıdır.

Bunu şu örnekle pekiştirmek mümkündür; Önemli bir savaş sırasında Japon bir komutanın askerlerinin sayısının düşmaninkine kıyasla çok az olmasına rağmen, saldırıya geçmeye karar verir. Ordusunun kazanacağına olan güveni tamdır. Ancak, askerleri zafer konusunda oldukça kaygılıdır. Savaş alanına doğru ilerlerken, yol kenarındaki bir tapınakta durup hep birlikte dua ederler. Daha sonra komutan cebinden bozuk para çıkararak; “şimdi yazı tura atacağız. Eğer tura gelirse, biz kazanacağız, ama eğer yazı gelirse kaybedeceğiz, kaderimiz böylece ortaya çıkacak” der. Bozuk parayı havaya atar. Herkes paranın sabırsızca yere düşmesini bekler. Tura gelmiştir. Askerler çok sevinirler; Kendilerine olan güvenlerini toplamışlardır. Bu coşku ve güvenle düşmana saldırır ve savaşı kazanırlar. Bir süre sonra yüzbaşı komutanın yanına gelerek onun kehanetini takdir edercesine; “kimse kaderi

değiştiremez” der. Bunun üzerine; “Haklısın.” der komutan, iki tarafı da tura olan parayı göstererek... (www.insankaynaklari.com).

- SAĞDUYU VE SEZGİ: Beden doğal bir tepki verdiği zaman, buna içgüdü denir. Ruh doğal bir tepki verdiği zaman, buna sezgi denir. Sezgi ruha aittir. Ruhun gerçeği nasıl algıladığı ile ilgilidir. Herkesin doğal bir sezgi yeteneği vardır. Sezgiler kendimizi ve başkalarını nasıl algılayıp iyimser düşünceyi geliştirerek hatalı seçimleri ve istenmeyen sonuçlara yol açacak farkı, nasıl ayırt edeceğimizi göstererek bizi doğruya motive eder. Yanlış olandan ayrılarak doğruya gidilecek yolu gösterir.

İnsanın doğru ve isabetli kararlar vermesi, sağduyulu olması ile özdeşir. Doğru kararlar insanı doğruya motive eder. Descartes “ sağduyu (us, akıl) dünyanın en iyi paylaştırılan şeyidir” der. Montaigne ise “doğanın insanlara en adilce dağıttığı nimet akıldır; çünkü hiç kimse akıl payından şikayetçi değildir.” sözüyle insan aklını doğru kullandığı ve doğruya motive etmeyi bildiği sürece başaramayacağı hiç bir şeyin olamayacağını anlatmaktadır (Shinn, 2004). Başarı aklın doğru yolda motive olması ile ilişkilidir.

- GİZLİ YETENEKLER: Değerlendirilmeyen potansiyel atıl kalmış demektir. Değerlendirilmeyen yeteneklere gizli yetenekler denir. Gizli yetenekleri açığa çıkarmak için doğru zaman ve doğru yönde motive olmak yeterlidir. Ancak bunun için de birey çoklu zeka kavramı içindeki yerini ve alanını bilerek iş tercihi yapmalıdır. Burada bireyin karşısına çıkan çoklu zekayı açıklamak gerekirse, duygusal zekadan sonra (EQ) ortaya atılan diğer zeka şekilleridir.

Sözel-dil zekasına sahip olan insanlar kendi ana dili yanında başka bir dilde de düşünce ve duygularını ifade edebilirler. *Mantıksal-matematiksel zekaya* sahip olanlar ise mantık kurallarına neden sonuç ilişkilerine, varsayımlar oluşturmaya ve sorgulamaya yani soyut işlemlere duyarlıdırlar. *Görsel-uzaysal zeka*, bireyin çevresini objektif olarak gözlemlemesi, algılaması, değerlendirmesi ve bunlara bağlı olarak dış çevreden edindiği görsel-uzaysal fikirleri grafiksel olarak sergilemesidir.

Müziksel-ritmik zekaya sahip olanlar bir olayın oluş biçimini, seyrini veya düzenini müziksel olarak algılayabilmektedir. *Bedensel-kinestetik zeka*, bireyin bir aktör, atlet yada bir dansçı gibi düşünce ve duygularını anlatmasıdır. *Sosyal zeka*, grup içerisinde işbirliği yapma, grupla uyum içerisinde çalışma ve iletişim kurma ile ilişkilidir. *İçsel zeka*, bireyin ne isteyip istemediği konusunda açık görüşlere sahip olmasıdır. Kendilerine olan özgüvenleri yüksektir. *Doğacı zekaya* sahip bireyler sağlıklı bir çevre oluşturma bilincine sahip olurlar. Doğal kaynaklara, hayvanlara, bitkilere karşı yüksek ilişkileri vardır (Argon ve diğerleri, 2004).

İnsanoğlu yukarıda sıralanan çoklu zeka modellerinden hangi gruba girdiğinin bilinci ile doğru meslek seçimi yaparsa motivasyon için en birincil adımı atmış sayılacaktır.

- **OLUMLU DÜŞÜNME:** *Olumlu düşünme*; iç huzur, hayal etme, güvence ve sevgi ile ilişkilidir. Kişi olumlu düşünce sayesinde motivasyonunu artırabilir. Karşısındakini de bu olumlu düşünce ile etki altına alabilir. Kişi kendini güven içerisinde hissetmezse olumlu düşünce geliştiremez. Olumlu düşünce insanın kendisine ve çevresine olan sevgi, saygı ile de yakından ilişkilidir.

Hayal etmeyi bilmek ve yaratıcı olmak akıl gücünü daima olumlu düşünce içerisinde tutmak motivasyon için en gerekli araçlardan biridir. Olumlu düşünme aynı zamanda mutluluğun anahtarıdır. Sırasında poliannacılık oynamak insanı mutlu ediyorsa bunu da yapmayı denemelidir. Mutluluk motivasyonun kaçınılmazlarından ise onun sayesinde tam bir motivasyondan söz etmek de mümkündür.

- **DEĞİŞİMLE GELİŞİM:** İnsanın değişimini düzenleyen kurallar,satranç oyununu düzenleyen kurallara benzetilebilir. Satrançta 5-10 temel kural olmasına rağmen, bu kuralları kullanarak oynanan satranç oyunları son derecede karmaşık olabilmektedir. İnsanın değişmesi ve davranışları da böyledir. Gelişmeyi düzenleyen sınırlı sayıda temel kural olmasına rağmen, bu kuralların kombinasyonlu kullanım seçenekleri, gelişimi son derece karmaşık hale getirmektedir.

Değişim, kavram olarak temellilik veya süreklilik karşıtıdır. Zaman içerisinde eski durumunda kalmayan bir özelliktir. Değişim, yanında gelişmeyi getirdiği sürece anlamlıdır. Değişimle gelişime en uygun örnek olarak Japonya'yı göstermek mümkündür. Japonlar, batıdan gelen değişim dalgası karşısında kendi maddi-manevi kaynak ve kabiliyetleriyle yeniden yapılanmayı bilmişlerdir.

Bugün için dünya devleri haline gelmiş olan Japon şirketlerinin kurucuları, eskiden ülkeyi koruyan "Samuraylar" dı. Savaşın meydanlardan fabrikalara, at sırtından makinelere, askeri birliklerden şirketlere, kısaca sanayi ve ekonomi alanlarına kaydığını fark etmişler, tüm maddi-manevi kabiliyetlerini yeni duruma kanalize ederek, yeniden yapılanarak yollarına devam etmişlerdir (www.insankaynaklari.com).

I.1.2. Motivatör:

Motivatörün kelime anlamı; başka insanları etkileyen, onlara bir amaca ulaşmaları için yardımcı olan, başarılı olmaları için teşvik eden, amaçlara ulaşılması için gerekli olumlu ve üretken ortam yaratan insanlardır. Bu tanımdan insanların hem iyi hem de kötü motive edilebileceği sonucu çıkmaktadır.

İnsanlara yapabileceklerinin en iyisi beklentisi içinde bulunduğu söylendiğinde, karşılıklı olarak üzerinde anlaşılmış yüksek ama makul standartlara ulaşma konusunda onların sorumlu tutulacağı bildirilmiş olur. Eleman, kendisinden neyi, nasıl yapması beklentisi içinde olduğunu anlamalı, motivatör de onun bu işi yapabilmek için neye gereksinimi olduğunu bilmelidir.

I.1.3. Motivasyon Araçları:

Motivasyonun yüksek olması, iş doyumu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (bunlar aynı zamanda işletme yararınadır), verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkılar sağlar. Dolayısı ile motivasyon, işletmeler ve çalışanların ortak sorumluluğundadır. Bununla birlikte çalışanların, motivasyonlarını yüksek tutmalarında ellerinde kullanabilecekleri araçlar çok sınırlıdır. En fazla işe

girerken kişilik özelliklerine ve isteklerine uygun işler arasında bir seçim yapmaktan ve işe girdikten sonra da mesleki gelişim için çaba göstermekten ibarettir. Bundan dolayıdır ki çalışanların motive edilmesinde asıl sorumluluk, yönetim yetkisinin ve geniş olanakların da elinde olması nedeniyle işletmeye düşmektedir (Kuşluvan, 1999).

Bundan dolayı işletmelerin çalışanların işlerini etkin yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamlarını hazırlamaları gerekmektedir. Bu aynı zamanda işletme hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlaştıracaktır. Birçok motivasyon aracı bulunmakla birlikte bunların en önemlileri aşağıda gösterilmektedir.

I.1.3.1.Çalışanların Tanınması

Her insan zihinsel olarak kendini ve çevresini tanımlama, etrafındaki olayları anlama ve açıklama ile yaşadığı evreni ve kendisini anlamlandırma ihtiyacı duyar. Bundan dolayıdır ki, işverenlere düşen birincil görev işgörenlerini ister beyaz ister mavi yakalı olsun tanımaya çalışmak, kuruma ne verebileceklerini ve bunun karşılığında ne almak istediklerini iyi analiz edebilmek olmalıdır. Bunu yapamayan kurum ve kuruluşlar işgörenin beklentilerini bilemeyeceklerinden işgören devrinin fazlalığına neden olacaklardır. Bu da uzmanlaşmayı engelleyerek işteki verimi de azaltacaktır. İşgörenler kendilerinden istenilenin ne olduğunu tam olarak bilirlerse ve eğer istenilen şey makul ise bunu yerine getireceklerdir (Hanks,1999; 22).

Çalışanları daha iyi tanımak amacı ile, bireysel dosyalarında, bireysel demografik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenekleri, ayrıcalıkları, başarı güdülleri, hedefleri gibi temel bilgiler yer almalıdır (Fındıkçı; 2003;397).

I.1.3.2.İş ile Birey Özellikleri Arasında Uyum

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan, anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana, hatta toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir (Tınar,1999; 93). Bu çerçevede insan, "bireysel" bir yaratıktır, onun için her çalışanın ayrı bir kişilik yapısı olduğundan işgören bunu iyi analiz

etmeli ve bireyi kişiliğine uygun bir işte çalıştırmalıdır. Kişi sevdiği işi yapıyorsa, kendi kendini motive edebiliyorsa ve yaptığı işle ilgili yetenekleri varsa başarılı olmaması için hiçbir sebep kalmamıştır. Ancak bu durumda o kişiden en yüksek verim alınabilir. Çalışan ile iş arasındaki uyum kişisel motivasyonu doğrudan etkiler (Fındıkçı,2003;397).

Yukarıda gizli yeteneklerden bahsederken çoklu zekadan söz edildiği gibi çoklu zeka kavramı içindeki yerini ve alanını bilerek iş tercihi yapmak bireyi yaptığı işte başarılı kılacaktır. Başarıyı yakalayan çalışanın da motivasyonu artacaktır.

1.1.3.3.İletişim Ortamı

Kişiler arası iletişim başkalarını tartıp, varılan yargıya göre davranma sanatıdır (Usluata, 1997). Başka bir tanıma göre de kişiler arası iletişim, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimdir (Dökmen, 1997). Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi-sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimlerini sürdürürler.

Üst düzey yöneticileri ile yapılan karşılıklı görüşmeler çalışanın yönetimden ne gibi beklentileri olduğu, eğer işgörenin yönetimle ilgili olumsuz düşünceleri varsa bunu karşılıklı olarak görüşüp çözümler üretilmesi motivasyonu artırıcı etkenler arasındadır. İş yerinde çalışanı süreklilik kazanmış olumsuz hava kadar içten içe huzursuz eden durum yoktur. Bunu karşılıklı konuşarak çözmek hem çalışanı hem de firma yöneticilerini mutlu etmektedir. Mutlu ve huzurlu insanda da verim artmaktadır. Kurumda açık olmayan iletişim kanalı, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir (Fındıkçı,2003;398).

I.1.3.4.Maaş ve Diğer Ekonomik Kazançlar

Ekonomistlere göre ücret, bedensel ve zihinsel emeğin üretim faaliyeti karşılığı, işletme açısından bir maliyet unsuru, işgören açısından yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcıdır (Sabuncuoğlu,2000;200).

Maaşlandırma yaparken dikkat edilecek nokta işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat iş gören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak şekilde ve verimlilik ile kaliteli üretim gerçekleştirecek ortak noktayı yakalamaktır. Geleneksel olarak benimsenen “eşit işe eşit ücret” verilmesi ilkesidir (Sabuncuoğlu 2000;185).

İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özelliklerin göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında sağlanan denge, işgörenin motivasyonunu sağlayıcı araçlardan biridir. İşletmede beyaz yakalıları ile (düşünsel emek sarf edenler) mavi yakalıları (bedensel emek kullananlar) arasında ücret farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsayan adil ücret politikası sağlanmalıdır. Gelir geçinme aracı olduğundan kişinin maddi ihtiyaçlarını giderici olmalıdır (İ.Fındıkçı 2003;399).

Maaşın dışında işgörene sağlanan diğer ekonomik kazançlar (dolaylı ücretler) performans ve motivasyonu artırıcı özellik taşımaktadır. Burada dolaylı ücretle anlatılmak istenen sosyal içerikli çeşitli yardımlardır. Bunlar lojman, sağlık sigortası, eğitim giderlerine katkı, çalışan memurların çocuklarını rahatça bırakabileceği güvenilir, kreş ve anaokulları ve bunların masrafları gibi sıralanabilir.

Kültür farklılıkları da paranın motivasyon aracı olarak ne derece etki yaratabileceği konusunda önemli olabilmektedir. Şekil 1.1 de ülke ve kültürlerle göre paranın motivasyon aracı olarak ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Birinci grupta gösterilen Danimarka, Singapur, Finlandiya ve İsveç ülkelerinin esas çalışma nedeni *bir topluluğa ait olma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi ikinci derecede olmaktadır.

İkinci grupta toplanan Amerika, Avustralya, İngiltere ve Kanada ülkeleri için esas çalışma nedeni *başarılı ve güç sahibi olma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi de ikinci derecede olmaktadır.

Sosyal Oryantasyon (ait olma) Para ikinci planda Danimarka Singapur Finlandiya İsveç	Başarı Oryantasyonu Para ikinci planda Amerika Avustralya İngiltere Kanada
Sosyal ve Güvenlik Oryantasyonu Para ilk planda Türkiye Brezilya İrlanda Fransa	Güvenlik Oryantasyonu Para ilk planda Yunanistan Japonya Almanya Arjantin

Şekil 1.1 : Ülke ve Kültürlere Göre Paranın Motivasyona Etkisi

Kaynak: Sinem Yıldızeli, Analysis of pay benefits as motivational tools in the Banking & it sector in Turkey. Yüksek Lisans tezi.İstanbul, 2002

Üçüncü grupta toplanan Türkiye, Brezilya, İrlanda ve Fransa ülkeleri için esas çalışma nedeni *bir topluluğa ait olma ve para kazanma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi birinci derecede olmaktadır.

Dördüncü grupta toplanan Yunanistan, Japonya, Almanya ve Arjantin ülkeleri için esas çalışma nedeni *para kazanma* isteğinden kaynaklandığından, bu grubu oluşturan ülkelerde paranın motivasyona etkisi birinci derecede olmaktadır.

I.1.3.5.Sosyal Gruplar

Her insan psikolojik olarak fark edilmek, onaylanmak dinlenilmek saygı duyulmak, motive edilmek ödüllendirilmek ihtiyacındadır. İnsanın fark edilme ihtiyacı selamlaşma ve hal hatır sorulmayla karşılanırken; onaylanmak ve dinlenilmek ihtiyacı ise empati yoluyla sağlanır.

İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Karşılıklı anlayışı gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzularlar (Özkalp ve Kirel, 1987:256).

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşları ile birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan,1996:242). Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanın motivasyonu da buna bağlı olarak artmaktadır.

İşyerinde sağlıklı bir iletişim, çalışanın fizyolojik boyutu ile ilgili olduğundan biyolojik ihtiyaçları karşılanan kişi sağlıklı bir iletişim ortamı ile motivasyonunu en yüksek seviyeye çıkarabilmektedir.

I.1.3.6.Yanlış Ceza, Doğruya Ödül

Ödül ve ceza uygulamalarında yanlış ceza yerine doğruya ödül yöntemi benimsenmelidir (Fındıkçı,2003;400). İster maddi isterse de manevi olsun dağıtılacak ödülde sağlanacak eşitliğin motivasyonu etkilediği bir gerçektir. Ödülün ne zaman ve ne şekilde geleceğinin bilinmesi çalışan üzerinde çok etkili motivasyonel bir araçtır. Ödülün kıstaslarının önceden belirlenmiş olması ve işgören tarafından bilinmesi ödülde eşitlik ve adalet sisteminin oturtulmuş gerçeğini vurguladığından işgören üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Çalışana ceza yerine ödül dağılımı her zaman daha olumlu sonuçlar getirmiş ve çalışanı motive etmiştir. Ödül dağılımındaki eşitlik kadar ödülün kendisinin de cazip oluşu işgöreni motive edici araçlardandır. İster maddi (para,prim v.b.) isterse de manevi (sosyal yardım, terfi, yetki ve sorumluluk verme, kararlara katılım v.b.) olsun çalışan her zaman yapıcı ödüllerle onurlandırılmak ister. Ödül yerine ceza sistemini uygulayan şirketlerdeki verimliliğin daha düşük olduğu bilinen bir gerçektir. Bundan dolayı verimliliği artırmak için çalışanları onore etmek ve onları ödüllendirmek motivasyon için çok önemlidir.

I.1.3.7.Çalışanların Güvenliği

İş ortamının çalışma koşullarına uygunluğu (hijyen oluşu) ile sosyal güvenlik sisteminin oturtulmuş olması işi cazip kılan nedenlerdendir. Çalışanların maddi ve manevi iş güvenliği, çalışana işini sevdirmekte ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

İş ortamının fiziksel koşullarının uygunluğu, sosyal güvenlik ile güzel bir maaşın, çalışanlar açısından gelecek korkusu olmadan yaşama sebebi olduğundan, işini kaybetmek istemeyen çalışan işine dört elle sarılacaktır. Ayrıca sosyal kolaylıklar (ulaşım, yemek, giyecek yardımı,araç tahsisi v.b.gibi) sunan şirketlerin çalışanlar tarafından tercih nedeni olduğu da bilinen bir gerçektir.

I.1.3.8.İşin Yapısına Yönelik Müdahaleler

Görev tanımının zaman zaman gözden geçirilmesi, gerekli değişikliklerin yapılması, terfi, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi yöntemlerle çalışanın işinden sağlayacağı doyum artırılmalıdır (Fındıkçı,2003;400). Monotonluğu ortadan kaldırmak ve çalışmayı zevkli hale getirip verimliliği artırmak için işe yönelik müdahaleler yapılmalı ve iş çeşitliliği ile rotasyona gidilmelidir.

I.1.3.9.İş Ortamının Fiziksel Özellikleri

Çalışan için işyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışık sistemi gürültüsü, temizliği ile iş için gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir (İ.Fındıkçı,

2003;400). Çünkü çalışan iş ortamının çalışma koşullarına uygun ve rahat olmasını ister. İş ortamının uygunluğu işte akıcılık ve sürat sağlar bu da verimliliği artırır. Çalışanlar açısından iş ortamının uygun olmayışı onların sosyal hayatlarını ve sağlıklarını da etkilemektedir. İşgören çok uzun saat ve hijyen olmayan ortamda çalışırsa hem sağlığı tehlikeye girer hem de sosyal hayatı için vakit bulamaz ve mutsuz olur. Mutsuz çalışandan da verim alınamaz.

I.1.3.10.Terfi Sistemi

Terfi tam anlamı ile motivasyonu artırıcı bir araçtır. Aynı zamanda çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür. Terfi ile yükselen işgören takdir edilme, saygı görme ve kendi egolarını tatmin etme ihtiyaçlarını karşılar. Çalışanın bu ihtiyaçlarının giderilmiş olması verimliliğini artırmaktadır. Terfi etme çalışana üstün şevk sağlar, işgücü devir hızını azaltır. Bazı durumlarda da personel ihtiyacını karşılar.

I.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsanoğlunun karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bu karmaşık yapı içerisinde psiko-sosyal yapının en temel yönlerinden birinin de bireyin motivasyonu olduğu görülmüştür. Her insan belirli bir takım ihtiyaçlara sahiptir. Bunlar maddi olduğu kadar manevi ve sosyaldırlar. Bu ihtiyaçların giderilmesi, bireyi harekete geçiren gücün kaynağını oluşturmaktadır. İşte bu farklı ihtiyaçlar motivasyon süreci içerisinde farklı teorilerin oluşmasına yol açmıştır. Ancak bu bölümde bu teorilerin çok oluşundan dolayı birkaçı üzerinde durulacaktır.

Motivasyon Teorileri iki grupta incelenebilir. Birinci grupta kapsam teorileri ikinci grupta ise süreç teorileri yer almaktadır.

I.2.1.KAPSAM TEORİLERİ

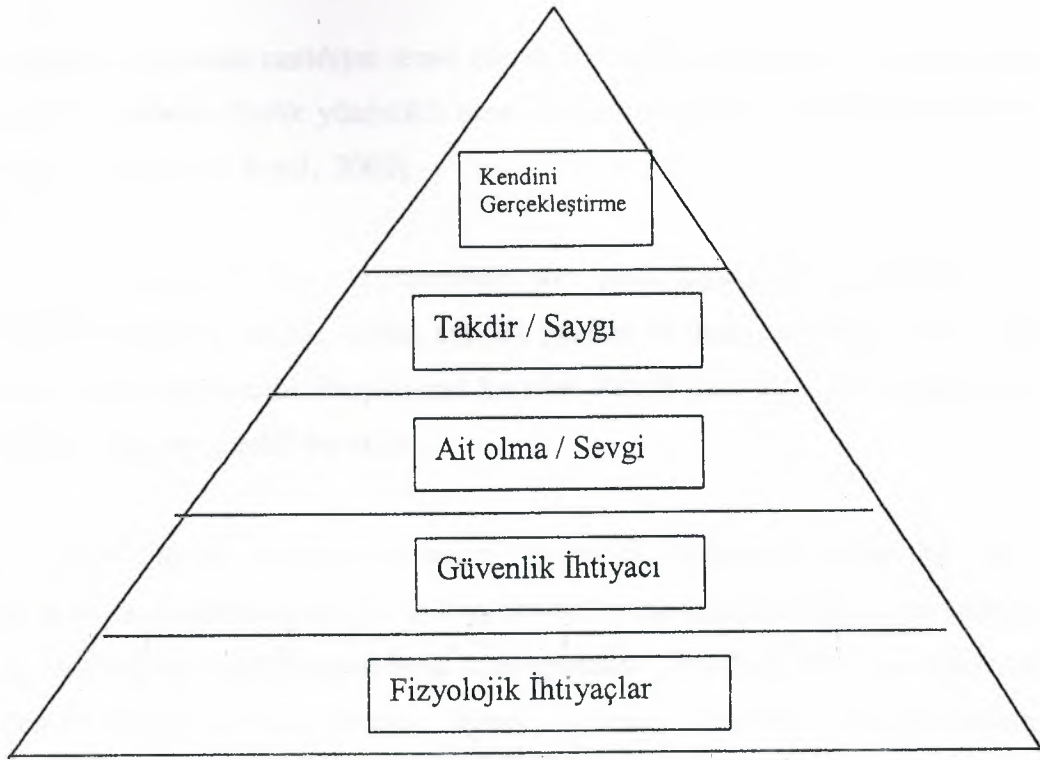
Klasik teorilere kapsam teorisi adı verilmektedir. Bu teoriler sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler (Eren, 2004;533).

Kapsam teorileri başlığı altında, Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” (Gereksinme Derecelemesi), Clayton Alderfer’in “V.I.G. Teorisi”, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör Teorisi” (Hijyen Motivasyon Teorisi) ile McClelland tarafından geliştirilen “Başarı Güdüsü Teorisi” incelenecektir.

I.2.1.1.MASLOW’UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow’dur (Erol Eren,2004). Bireyi biyolojik, sosyolojik ve psikolojik bir varlık olarak tanımlayan Maslow insan ihtiyaçlarını 5 grupta incelemiştir. Maslow’a göre insanların her zaman tatmin edilmesi gerekli duyguları vardır. Bu teori bireyin bir ihtiyacı karşılandığında motivasyonunun ortadan kalktığını ve başka bir ihtiyacının karşılanma isteği doğduğunu belirtmektedir. Ancak Maslow’un “hiçbir zaman bir sonraki kademenin önemli hale gelmeden önce bir önceki ihtiyacın % 100 tatmin edilmesi gerektiğini” söylemek istemediğini belirtmek gereklidir (Çetin ve Mutlu,1999).

Maslow’a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi fizyolojik, güvenlik, sosyal, benlik ve kendini gerçekleştirmeden oluşur (Şekil 1.2).



Şekil 1. 2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi

Kaynak: R.S.Feldman, "Understanding Essentials of Psychology." The McGraw Hill Comp.,1997; 532-533

Maslow gereksinimlerin tatminini işletme yaşamına uyarlamış ve belli bir yüzdeliğe göre sıralamıştır (tablo 1.1). Ona göre; fizyolojik ihtiyaçların %85'i, güvenlik ihtiyaçlarının %70'i, sosyal ihtiyaçların %50'si (ait olma ve sevgi), benlik (ego) nun %40'ı (takdir ve saygı), kendini gerçekleştirmenin %10'u işletmede karşılanmaktadır (Yıldızeli, 2002).

İHTİYAÇLAR	İŞLETMEDE KARŞILANMA ORANI	ÇALIŞMA GÜDÜSÜ
Kendini Gerçekleştirme	10%	Kendini Gerçekleştirme
Takdir, Saygı	40%	Ego (Unvan, Statü, Terfi)
Ait Olma (Bıçimsel Ve Bıçimsel Olmayan Gruplar)	50%	Sosyal İhtiyaç (Sevgi)
Güvenlik	70%	Güvence (Emeklilik -Sendika)
Fizyolojik	85%	Temel İhtiyaçlar (Ücret)

Tablo 1.1: Maslow'un Teorisinin işletme yaşamına Uygulanması

Günümüzde kullanılan maddiyat temel olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarımızı karşılar. Bu nedenle düşük yüzdeli olan gereksinimlerimiz daha yüksek düzeyde önemlilik arzeder (Yıldızeli, 2002).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre para çoğu zaman işgörenin temel ihtiyaçlarını karşılar (yemek, giyim, ev). Bu yüzden de maaş öncelikle ilk iki faktör olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılar. Ancak para daha yüksek ihtiyaçları karşılamak için de gerekli bir araçtır.

İnsanların en önemli ihtiyaçları fizyolojik olanlardır. İnsanoğlu sevgi, güvence ve saygıdan önce açlığını gidermek ister. Fizyolojik ihtiyaçların hiyerarşinin en alt basamağında yer alması da bunu açıklamaktadır. Biyolojik bir varlık olan insan en temel ihtiyaçları olan yeme, içme, giyim, barınma gibi ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak ister.

Güvenlik ihtiyaçları arasında sendikalar, kaza, yaşam, hastalık sigortaları düzenli ve yaşanabilir bir çevre v.b sıralanabilir. Araştırmalar insanların özellikle güvenlik ihtiyaçlarına çok önem verdiğini göstermektedir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşılandıktan sonra sosyal ihtiyaçların motivasyon aracı oluşturması sıraya gelir.

İlk iki ihtiyacı karşılayan insanlar bu defa sevmeye sevilme arkadaş çevresi oluşturma bir gruba dahil olma duygularının giderilmesini isteyecektir. Bu da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ortasında yer almaktadır.

Sosyal ihtiyaçların giderilmesinden sonra sıraya kişinin kendi kendisine saygısını ve özgüven duygusunu oluşturan benlik ihtiyacının karşılanması gelir. İnsanın kendini değerli ve işe yarar hissetmesi için takdir ve saygı görmesi, işyerinde terfi alması önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

Hiyerarşinin son basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile insanlar kurslara giderek yetenek ve becerilerini geliştirerek, yaratıcılıklarını artırabilirler. İnsanların bazılarında bulunan yüksek başarı hissi zaman içerisinde onları hiyerarşinin son basamağına taşıyacaktır. Genellikle gelişmiş ve büyük şehirlerde görülen bu durumun tam tersi olarak bazı insanlar da hiyerarşinin son basamağında kalmaktadır. Bunun nedeni ise sürekli olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla ilgilenmeleridir. Bu durum da daha çok, az gelişmiş ve kırsal bölgelerde görülmektedir.

“Maslow’un yaklaşımı bireylerin ihtiyaçları olduğunu belirtmek açısından önemlidir. Fakat çalışanları motive edebilmek için yönetici; hangi ihtiyacın ne zaman doyuma gereksinim duyduğunu bilmek zorundadır (Çetin ve diğerleri,1999).

1.2.1.2.HERZBERG’ İN MOTİVASYONDA ÇİFT ETMEN TEORİSİ:

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden biri de Frederick A.Herzberg’in çift etmen kuralıdır. 1950’li yıllarda Herzberg Batı Pensilvanyada 200 mühendisi ve muhasebeciyi kapsayan bir araştırma yapmış ve seçmiş olduğu kişilerden o anda çalıştıkları işlerinde kendilerini çok iyi ve çok kötü hissettikleri zamanları düşünmelerini istemiştir (Çetin ve diğerleri,1999).

İki ayrı grupta topladığı kişilerin birinci grubunu hijyen ikinci grubunu da motivasyon faktörler olarak sınıflandırmıştır. Hijyen etmenlerin tek başına verimi artırmadığı ama bunların olması halinde güdüleyici etmenlerin verimi artırması için gerekliliği görülmüştür.

Herzberg çalışmasında hijyen etmenleri şöyle sıralamaktadır. (Eren, 2004)

- Genel işletme politikası ve yönetimi
- Bilgi-beceri yetersiz yönetici
- Ast-üst ilişkisi
- Ücret-maaş
- Fiziki çalışma koşulları
- Organizasyon

- İş güvenliği

Yukarıda sayılan maddelerden de anlaşılacağı gibi hijyen faktörler, daha çok işyerindeki somut durumlarla ilgilidir. Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirle ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, kötü alışkanlıklar, çalışanın kişisel hayatına saygı gösterilmemesinden kaynaklanmaktadır (Fındıkçı, 2003).

Hijyen ihtiyaçlar somut olduğundan daha çok temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bunun içinde tek başına yeterli olmadığından bir de güdüleyici etmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Güdüleyici etmenler de aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- İşi tamamlama başarı duygusu
- İşyerinde tanınan kişi olmak
- İş yapmaktan zevk almak
- Yetki-sorumluluk
- Terfi-sosyal statü
- Mesleki açıdan gelişme

Yukarıda sıralanmış olan teşvik edici ihtiyaçların giderilmiş olması hijyen etmenlerle tamamlandığı zaman yüksek motivasyona yol açmaktadır. Aynı şekilde takdir edilip ödüllendirilme, başarılı olma, uygun görevde çalıştırılma gibi güdüleyici etmenlere bir iş yerinde önem verilmemesi durumunda motivasyonu oldukça düşecektir.

Herzberg 'e göre güdüleyici faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise motive edici özelliği daha az olduğundan işten ayrılmalara ve tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülmektedir. Herzberg'e göre iş tatminine yol açan faktörler, iş tatminsizliğine neden olan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısı ile iş tatminsizliği

yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir, ancak motivasyon getirmeyebilir (Argon ve diğeri, 2004).

Güdüleyici etmenlerin tümü işe yöneliktir. Başka bir deyişle güdüleyici etmenler doğrudan doğruya işin içeriği, kişinin bu işteki başarı derecesi, sorumlulukları ve bu işten sağlayacağı tanınma ve gelişmeyle ilgilidir. Buna karşılık, hijyen etmenler işin uzantısıyla ilgili olup, işin çevresiyle ilişkilidir (Oral ve Kuşluvan, 1997:101).

Sonuç olarak güdüleyici etmenlerin rolünün çok fazla olduğu, yalnız bunların arkasında hijyen faktörlerin varlığının bulunduğu unutulmaması gerekmektedir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel,1999:472).

1.2.1.3.CLAYTON ALDERFER'İN “VİG” (ERG) TEORİSİ

Clayton Alderfer, teorisini Maslow'dan esinlenerek ve modern koşullara uyarlayarak, basitleştirmek suretiyle “Varlık sürdürme” (existence), “ilişkilerde bulunma” (Relatedness) ve “gelişme ihtiyaçları” (growth), üzerine kurarak üç temel gruba ayırmıştır (Argon ve diğeri, 2004).

a- Varolma ihtiyaçları: Fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durma ve güvencede olma.

b- İlişkisel ihtiyaçlar: Başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamın diğer alanlarında iyi ilişkiler kurma ve sürdürme.

c- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları : Potansiyeli geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olma

Yukarıda da değinildiği gibi Alderfer, Maslow'dan esinlenerek varolma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak nitelediği ihtiyaçları; ilişkisel ihtiyaçlar, bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçları; gelişme ihtiyaçları ise, bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri ihtiyacını ifade etmektedir (Koçoğlu, 2001).

VİG kuramında da insan ihtiyaçlarının tamamen karşılanması ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki gibi olası değildir. İnsan düşüncesi dinamik bir yapıya sahiptir, sürekli değişir ve daima onu yeni istekler ve arzulara ulaşmak isteği amaca doğru güder (Soysal, 2005).

Gelişme ihtiyacı diğer iki ihtiyacın tatmin edilmesi ile daha da artar. Her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamakta ilerlerken mantıksal gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar.

I.2.1.4. Mc.CLELLAND'IN İHTİYAÇLARIN YÖNLENDİRİLMESİ TEORİSİ

McClelland'ın teorisini oluşturan ihtiyaçlar "başarı ihtiyacı", "ilişki ihtiyacı" ve "güç ihtiyacı" olmak üzere üç boyutta incelenebilir (Steers ve Porter, 1991:41-42).

a- Başarı ihtiyacı : Üstünlük standartlarıyla belirlenen rekabet tarafından yönlendirilen davranışlar (Cüceloğlu, 1998:253). Başarı gösterme ihtiyacında olan bireyler, sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

b- İlişki ihtiyacı : Diğer bireylerle dostça ve samimi ilişkiler kurma ve sürdürme arzusu (Cüceloğlu, 1998:253). İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar, sevimliden ve duygusal ilişki içerisine girmekten hoşlanırlar.

c- Güç ihtiyacı : Diğerlerinin sorumluluklarını alma, davranışlarını etkileme ve kontrol etme (Cüceloğlu, 1998:253). Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler, kişiler üzerinde etki sahibi olmayı isterler, diğerleri ile yarışarak kendilerine güç sağlamaya çalışırlar.

McClelland yaptığı bir araştırmada başarı güdüsünün davranışı etkilediği ve yüksek başarı güdüsü gösteren kişilerin elde ettiği puanların daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yüksek düzeyde bir başarıma gereksinimine sahip birey, amacı gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk almadığından çok az bir doyum elde etmektedir. Birey kendi doyumları ve risk seviyesine göre bir işe girer ve kendini başarıya ulaştıracak kişilerle çalışırsa, sonunda elde ettiği doyumla amacını gerçekleştirmiş olur.

McClelland başarı güdüsü yüksek yöneticilerin tipik davranışlarını beş özellikle ifade etmiştir. Bu özellikler; girişimcilik, risk alma, kişisel sorumluluk, sabır, yeni fırsatları değerlendirme ve hareketlilik (Fındıkçı, 2000: 385).

1.2.2.SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorileri başlığı altında ise, Victor H.Vroom'un "Beklenti Teorisi", Lawler ve Porter'in " Geliştirilmiş Beklenti Teorisi" , J.Stary Adams tarafından geliştirilen "Eşitlik Teorisi" ile Douglas Mc Gregor'un "X ve Y Teorileri" ele alınacaktır.

Süreç teorisi davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepside davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2004; 532).

1.2.2.1.VİCTOR H. VROOM'UN BEKLENTİ TEORİSİ

Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temelinde iki beklenti vardır. Bunlar “çaba-performans” ve “performans-kazanç” beklentileridir. İşgören çabalarının arzu edilen bir performansa dönüşeceğini bekliyorsa çaba gösterecek, aksi durumda bu çabayı göstermeyecek ve motivasyonu ortadan kalkabilecektir. Aynı işgören çabaları belirli bir performans seviyesine ulaştığında arzu ettiği kazancın gerçekleşeceğine çok kuvvetli bir şekilde inanıyorsa daha yüksek performans göstermeye motive olacaktır (Şimşek, 1995).

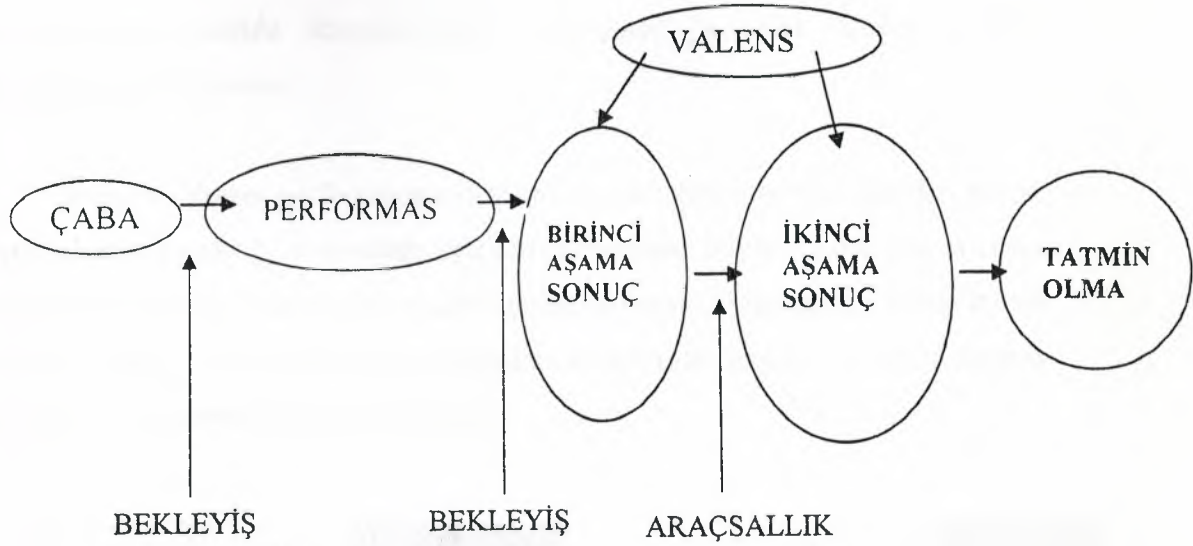
Vroom modelini üç temel kavrama dayandırmaktadır (Şekil 1.3). Birincisi değerlik (valens) tir. Burada sözü edilen ödülü arzulama derecesidir. Ödülün çekiciliği kişiden kişiye değiştiğine göre ölçü aynı zamanda kişilerin tatmin derecesini de belirlemektedir (Ergenç, 1981 :313).

İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık belli çabaların belli bir şekilde ödüllendirileceğidir. Kişi buna inandığı ölçüde çaba gösterecek, böyle bir ilişkiye inanmazsa göstermeyecektir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlik (valens)} \times \text{Beklenti}$$

olarak açıklanmaktadır. Burada gösterilen değerlik çalışanın göstereceği çaba sonucunda elde edeceği sonuç olarak açıklanmaktadır. Eğer performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyi daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici faktör olacaktır. Eğer beklenti negatif ise çalışanlar daha fazla gayret göstermeyeceklerdir.

Üçüncü kavram araçsallıktır. Araçsallıkta kişi belli bir çaba ile belli bir düzeyde performansı gösterebilir ve bunun sonucu belli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu durumda ödüllendirme birinci aşamada elde edilen bir sonuç olmaktadır (Ör. maaş artışı, terfi). Birinci aşamada elde edilen sonuçlar, ikinci aşamada sonuç olarak gösterilebilecek amaçları gerçekleştirmede bir araç olmaktadır. Kişi her iki aşamada da ödülü arzu ediyorsa motive olmuş demektir (Koçoğlu, 2001).



ŞEKİL 1.3 : Vroom'un Beklenti Modeli

Kaynak: Asu Koçoğlu, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Motivasyonu",
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ekim 2001.

1.2.2.2. LAWLER VE PORTER MODELİ

Lawler ve Porter motivasyon teorilerini beklenti teorisine dayandırarak açıklamaktadırlar onlar performansı daha çok içsel ödüllere bağlamaktadırlar. Özellikle Lawler iki tip beklenti olduğuna inanmaktadır (Çetin ve Mutlu, 1999).

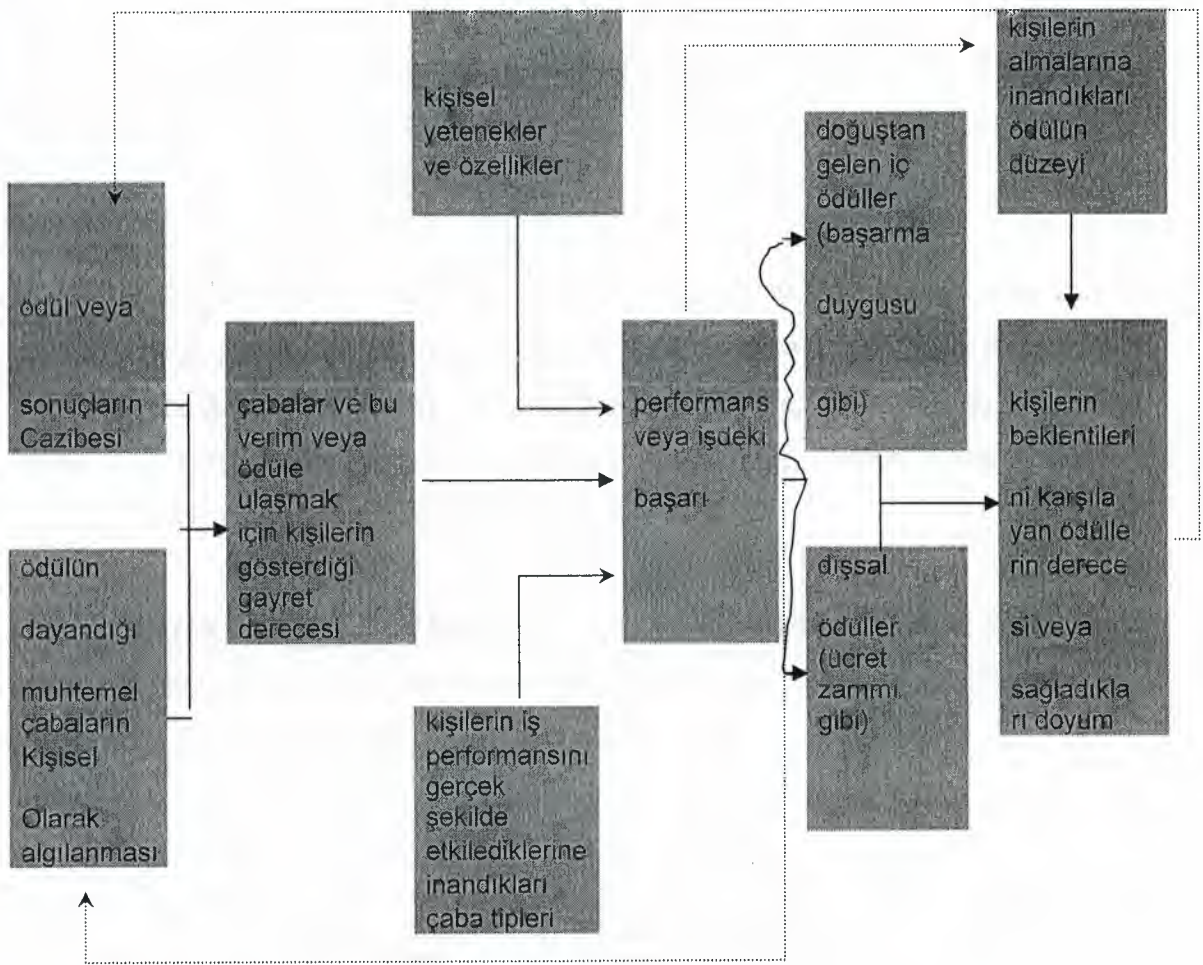
$G \rightarrow P$ (gayret performansa yol açar) ve

$P \rightarrow G$ (performans da belirli bir sonuca yol açar)

Bir bireyin çabası sonunda göstermiş olduğu performansı onun çaba ile performans arasındaki algının sonucunu ortaya koymaktadır. Bu da performans ile ödül beklentisini ortaya çıkarır. Aslında onların modeli çaba, performans, ödül ve doyum, v.b.kilit değişkenleri kapsamaktadır (Çetin ve Mutlu, 1999:518). Şekil 1.4'te gösterilen performans ve içsel ödüller arasındaki yarı dalgalı çizgi ile anlatılmak istenen, iş tasarımı işgörenin göstereceği yüksek performans karşılığı

ödüllendirileceği şekilde düzenlenmişse performans ile içsel ödüller arasında doğrudan ilişki olduğudur.

Lawler ve Porter performansın doyuma yol açtığını vurgulamışlardır. Ancak işgören alması gerektiğine inandığı ödülleri almamışsa doyum tamamen olumsuz etkilenecektir. Motivasyon modeli olarak eşitlik ve sosyal karşılaştırma modelini ele almışlardır. Şekil 1.4 ile ödülün ve sonuçlarının gayrete, gayretin de performansa nasıl etkili olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.4 : Lawler ve Porter 'in Modeli

Kaynak: R.S.Feldman, "Understanding Essentials of Psychology.";The Mc Graw Hill Comp., s.519, 1997.

1.2.2.3. ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ

Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu kuram güdüleme ile ilgili sosyal karşılaştırma kuramları arasında en popüler olanıdır. Adams'ın eşitlik kuramında bireylerin kendilerine, diğer bireyler ile karşılaştırmalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin duygu ve düşüncelerine odaklanılır.

Başka bir ifadeyle birey, sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu, aynı iş ortamındaki başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır (Şimşek ve diğerleri, 2001).

Eşitlik teorisinde de kişinin iş başarısı ve işinden tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olduğu temel hareket noktasıdır (Uçkun ve Pelit, 2003:51).

Adams'ın eşitlik teorisinde, bireyler karşılaştırma yaparken kendilerinin örgüte verdiği girdiler (emek, zeka, bilgi, yetenek, tecrübe v.b.) ile buna karşılık örgütten aldıkları ödülleri (ücret, statü artışı, prim, ikramiye, sosyal yardım, yönetsel yetki, v.b.) karşılaştırma yaptıkları kişilerin örgüte verdiği girdiler ve karşılığında aldığı ödüllerle ne oranda benzeştiğini karşılaştırmaktadır.

Bireyler ödül adaletini belirlemek için, bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik söz konusuysa, dengesizlik durumu söz konusu olmaktadır (Eren, 1989:441).

$$\frac{\text{A'ya verilen ödüller}}{\text{A'nın sunduğu girdiler}} = \frac{\text{B'ye verilen ödüller}}{\text{B'nin sunduğu girdiler}}$$

Yukarıdaki dengenin aleyhte bozulduğunu hisseden işgören ödüllerini artırma yoluna gidecektir. Bunda da başarısız olursa ya yıpratma politikası güdecek ya da işten ayrılacaktır.

Adaletsiz bir ödül dağılımı örgütlerde düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasları beraberinde getirmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek de vardır ki ödülde adalet kişilerin algılama derecesine göre değişmektedir. Bunu da tespit etmek son derece zor bir durumdur.

1.2.2.4.DOUGLAS Mc GREGOR'UN X VE Y TEORİSİ

Mc Gregora göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanan ve x ve y teorisi olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957 de yayınlanan bu görüşe göre X teorileri şu varsayımları içermektedir (Palmer ve Winters, 1993).

- 1- Ortalama insan işi sevmez, elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve iş göreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- 2- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir,güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- 3- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- 4- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- 5- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- 6- İnsanlar parlak zekalı değildir. Kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Mc Gregor yukarıda saydığı X kuramıyla aslında klasik kuramı karikatürize etmeye çalışmış ve bunun tam karşıtı olan Y kuramını ortaya atmıştır. Daha çok Klasikler X kuramına göre iş göreni değerlendirirken modern görüşün savunucuları da Y kuramıyla ilgilenmişlerdir. Mc Gregor performansın artırılması için yetkilendirme, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem

veren Y teorisinin benimsenmesi gerekliliğini vurgulamış ve X teorilerine alternatif olarak gösterdiği Y teorilerini şöyle sıralamıştır (Steers, ve Porter, 1991.)

- 1- İş görenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun yada dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- 2- Denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgüte bağlamaz aksine kişi iş ve iş arkadaşlarını sever ve örgüte bağlanır .
- 3- Ceza yerine ödül, özellikle ödül psiko-sosyal ve benliği doyurmada etkili olduğundan tercih edilmelidir.
- 4- İnsan sorumluluktan kaçma yerine tam tersi sorumluluğu kabul eder.
- 5- Uсталık ve yaratıcılık insanlar arasında yaygındır. Her insan yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmelidir.
- 6- Modern sanayi insanları uzmanlaşmaya zorlandığından yetenek ve becerilerinin tümünü kullanamamaktadır.

X teorisi, insanların aslında işten nefret ettiğini, onlara yol gösterilmesi gerektiğini, çok az arzuları olduğunu yada hiç olmadığını ve her şeyden çok güvenlik istediğini ileri sürer. X teorisinde başlıca motive edici unsur korkudur.

Y Teorisi ise insana saygıya dayanır. İnsanların işlerinde doyum bulduklarını, sorumluluk aradıklarını ve gerektiği gibi yöneltildikleri takdirde istenen amaçlara kendiliklerinden yöneldiklerini ileri sürer.

X teorisinin aksine, Y teorisi insanın dinamik yüzünü temsil eder. Bireysel gelişme kapasiteleri ve büyüme yeteneklerine sahip varlıklar olarak görüldüklerinde, motivasyon sorunu şimdi yönetimin kalbine doğru yerleştirilebilir. Çalışanlar potansiyele sahip oldukları için, yönetim onu nasıl açığa çıkaracağına karar vermek zorundadır (Çetin ve Mutlu, 1999).

1980'lerde, Mc Gregor'un X ve Y teorilerine Japonya'dan bir katkı yapılmıştır. Bu teori yöneticilere, insanların bir arada daha etkili çalışmasının yollarını gösterir. Japonlar verimin yükselmesinin daha çok çalışmaya değil,

bireylerin çabasının verimli bir şekilde koordine edilmesine ve çalışanların uzun erimli bir bakış açısıyla bu yönde teşvik edilmesine bağlı olduğuna inanır (Palmer ve Winters, 1993).

Z teorisi, verimliliği güven ve incelik kavramlarına dayandırır. Çalışanları yeni çalışma biçimleri oluşturmaya inandırmak ve onlara yeni kararlara katılma yetkisi tanımak, hem kendilerine olan güvenlerini hem de organizasyona olan bağlılıklarını artırma yollarını açar. Ayrıca her elemanın diğerine saygı göstermesi ve yönetsel kararlar alınırken genel kurallar yerine o durumun özelliğine göre karar alınmasını içerir. Güven ve incelik, çalışanlara duyulan saygıyı gösterir. Kendilerine saygı gösterilen elemanlarsa daha verimli çalışır.

1.3. Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri

Yöneticiler iş yerindeki tutumlarını ve yapacakları şeyleri çalışanların davranışlarına göre yönlendirir. Çalışanlar hakkındaki inançlarıyla hem kişisel hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirecek ödül ve cezalarını belirleyecek stratejiler geliştirirler.

Örgütsel amaçlara ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan örgütler çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirlerinden farklı olduğu için çalışanların örgütteki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı, örgütte yer alan bir sürü çalışan arasındaki etkileşimden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyleri saptamak oldukça güçtür.

Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır. “korku” “görev” “sevgi”. Korkudan dolayı motive olduğunda bu mecburiyetten yapılır. Görevden dolayı motive olduğunda bu yapılması gerektiği için yapılır. Sevgiden dolayı motive olduğunda ise bunu birey istediği için yapar (www.insankaynaklari.com). Buna bir de ataların yaşam biçiminden örnek verebilmek mümkündür. Böylece pek çok etkinin yanı sıra duygularının onlara önemli boyutlarda yol gösterdiğini görebiliriz. Örneğin, “korku” vahşi hayvanlar, doğa olayları gibi çeşitli tehlikelere karşı önlem

almalarına; "görev" birbirleri arasında bağ kurmalarına ve işbirliği yaparak sınırlarını korumalarına, "sevgi" ise soylarının devamlılığını sağlamaya yardımcı olmuştur. Bu bağlamda, insan yaşamında duyguların yerinin çok önemli olduğu söylenebilir. Sevgiden dolayı motive olması ile iş tatmini arasında büyük bir bağ vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. İŞ DOYUMU

İşe ve örgüte yönelik tutum araştırmalarında birbirleri ile ilişkisi olan, ancak birbirlerinden ayırt edilme özelliğine sahip beş farklı tutum boyutuna rastlanmaktadır. Bunlar; "motivasyon", "iş doyumu", "örgüte bağlılık", "işle bütünleşme" ve "iş sürdürmeye yönelik tutum" olarak adlandırılmaktadır. Bu boyutlar üzerinde yapılan araştırmalar, kavramların tanımı, dinamikleri ve birbirleriyle olan ilişkileri açısından ayrıntılı bilgiler ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırmalarda, bireyin performans düzeyini etkilemede örgüte bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır (Baysal ve Paksoy 1999, Türköz 2000).

Çalışmanın ikinci bölümünde bu beş değişkenden en önemlisi olan "motivasyon" konusu işlenmiştir. Bu bölümde ise motivasyonla yakın ilişkisi bulunan "iş doyumu" üzerinde durulacaktır. Bunun nedeni ise motivasyonu ölçmede kullanılan en etkili yöntemlerden birinin de iş doyumu olması ve motivasyonu ölçmede iş doyumu anket ölçeklerinin kullanılmasıdır.

Genel olarak iş doyumu; çalışanların iş ortamından kaynaklanan maddi ve manevi unsurlara karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tepki/tepkiler biçiminde tanımlanabilir. İş doyumunun kişinin işindeki performansına, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine, verimliliğine v.b. olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur. Çalışanların yalnızca işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemekle kalmayıp iş dışı yaşamını da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir kimsenin kuşkusuz maddi ve manevi doyumu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa, istediği bir işi yapmayan, isteklerinin

sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

İş yaşamında huzur ve verimin bütün olarak sağlanabilmesi için çalışanların maddi ve manevi doyumlarının paralel oranlarda sağlanmasına özen gösterilmelidir.

II. 1. İş Doyumunun Tanımı:

İş doyumunu, çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır (Erdoğan, 1997). Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis:96). İş doyumunu aynı zamanda çalışanların iş ortamından kaynaklanan maddi ve manevi unsurlara karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tepki/tepkiler biçiminde tanımlanabilir.

II. 2. İş Doyumu ve Verimlilik:

İşten ayrılma eğilimi, iş doyumunu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir (Igbaria, 1999). Bu nedenle birçok araştırmacı, işyerinde iş doyumunu (ya da doyumsuzluğunu) ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma eğilimi ve performans üzerinde, iş doyumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Aamodt, 2001).

Çalışanın işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi şirket tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan şirketler, çalışanların işe karşı tutumlarını iş doyumunu anketleri ile ölçerler.

Ayrıca iş doyumunu yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Topaloğlu ve Tuna, 1998).

Bu nedenledir ki, iş doyumu üzerine yapılan araştırmaların karlılık ve/veya sosyal fayda üzerine de etkisi bulunmaktadır. İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar iş doyumunun yüksek olduğu yerlerde, işgören devir hızının düştüğünü, iş kalitesi ile dış müşteri tatmininin arttığını göstermektedir (Batban ve diğerleri, 1999; Birdir, 2001).

II.3. İş Doyumunda Örgütsel Katılım

Çeşitli araştırmacılar, işten ayrılma eğilimi üzerinde, iş doyumu kadar örgütsel katılımın da önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Tett ve Meyer, 1993; Tyagi ve Wotruba, 1993). Her iki değişken iş özellikleri, örgüt iklimi ve çalışma koşulları ile doğrudan ilintilidir ve her iki değişken de bir biriyle ilişkilidir. (Pritchard ve Karasick, 1973; Hackman ve Oldham, 1976; Churchill ve diğerleri., 1976; Steers, 1977; Horn ve diğerleri., 1979).

Örgütsel katılım ise, çalışanların yaptıkları işin saygınlığının farkına varmaları ve iş yerinin amaçlarını benimsemeleri ile oluşmaktadır. Bunların oluşmasında yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Scotter, 2000). Örgütsel katılımın olumlu yönde gelişmesi ile birlikte iş doyumunda da artış gözlenmektedir. Örgütsel katılım işten ayrılma eğiliminin en büyük göstergelerinden biri olmaktadır. İş doyumu gibi, işten ayrılma eğiliminin de negatif yönde ilişkisi bulunmaktadır (Porter vd. 1974; Koch ve Steers, 1978).

İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Vroom, 1964). Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Taner, 1993).

İş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde alışveriş kuramına (exchange

theory) bağı psikolojik anlaşma yaklaşımıyla açıklanabilir (Davis, 1988; Yetim, 1994).

II.4. İş Doyumuna Ait Kuramlar:

Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır.

İş doyumunu ile ilgili olarak geliştirilen en önemli kuramlardan biri Frederick Herzberg'e aittir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş doyumunun iki ayrı boyutu bulunmaktadır (Kantarcı, 1997). Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu (hijyen) faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir (Syptak ve diğerleri, 2000). Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir (Aamodt, 2000; Akoğlan ve Kozak, 1995).

Locke'un 'başkalık teroisi' olarak adlandırılan görüşü, iş doyumunu, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke'a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu "ne kadar" istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Berry, 1997).

İş doyumunu ile ilgili diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir (Lawler, 1973). Lawler, iş doyumunun güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, iş doyumunu, kişinin ne hakkettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş doyumsuzluğu söz konusu olur.

İş doyumsuzluğu çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura “sosyal etki hipotezi” olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. (Bandura, 1997) Bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler.

İş doyumunu açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen “zıt süreç” teorisidir. (Landy, 1983.) Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş doyumunu doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer. Öte yandan, işe bağlılık ile ilgili çalışmalar daha çok bu konunun çalışma etkinliği üzerindeki olumsuz etkisi nedeni ile yürütülmüştür. İşe bağlı olan çalışanların işyerinden ayrılma ihtimallerinin, işe bağlı olmayan çalışanlardan daha az olduğu bulunmuştur (Angle & Perry, 1981), (Porter ve diğerleri, 1974).

II.5. İş Doyumunun Yaşam Doyumu, Yaşam Felsefesi ve Kariyer Yönetimi Arasındaki Bağı

İş doyumunu, yaşam doyumunu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.

İş doyumunu, yaşam doyumunu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki doyumunu birlikte ele almaktadır (Kantarıcı, 1997). Bununla birlikte, iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi bir çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Gilmore vd., 1999; Ting, 1997; Brett ve diğerleri, 1995; Igbaria ve diğerleri, 1994; Mathieu ve diğerleri, 1993).

İş doyumunu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı

aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar (Aytaç, 1997). Diğer bir deyişle, birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi de, iş doyumunun sağlanmasında önemlidir. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.

İş doyumunu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Şirketler çalışanların iş doyumlarını artırmak için birçok teknik uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bireyin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket açısından önemli olduğu kadar, birey açısından da önemlidir (Erdoğan, 1997). Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar.

II.6. İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan Ölçekler

İş doyumunu ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- *Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire):*

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır (Porter, 1961). Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Strawser, 2000).

- *Yüz Çizelgesi*: Kunin'in geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır (Kunin, 1955). Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır.
- *Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)*: Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir (Weiss vd, 1967). Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır (Fraze ve Ritz, 2000).

II.7. Örgütlerde Motivasyon ve İş Doyumu

Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş doyumlarının sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. Bir örgütte çalışan herhangi bir birey, bir süre sonra genellikle iş doyumunu gibi genel bir kavram kapsamında düşünölebilecek bir takım tutumlar geliştirmeye başlar. İş doyumunu da, diğer tutumlar gibi, duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Birçok etkenden kaynaklanır, gerginliği ve devamlılığı değiştirilebilir ve bireylerin bir takım eylemlerini etkileyebilir.

Motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (ki bunlar aynı zamanda firma yararınadır) ; verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de firmalara büyük katkılar sağlar. Dolayısıyla motivasyon, firmaların ve çalışanların ortak sorumluluğundadır. Bununla birlikte çalışanların, motivasyonlarını yüksek tutmalarında ellerinde kullanabilecekleri araçlar çok sınırlıdır. En fazla, işe girerken kişilik özelliklerine ve isteklerine uygun işler arasında bir seçim yapmaktan ve işe girdikten sonra da mesleki gelişim için çaba göstermekten ibarettir. Dolayısı ile çalışanların motive edilmesinde asıl sorumluluk, yönetim yetkisinin ve geniş olanakların da elinde olması nedeniyle firmaya düşmektedir.

Bu yüzden firmaların çalışanların işlerini etkin yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamlarını hazırlamaları gerekmektedir. Bu aynı zamanda firma hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlaştıracak bir çalışma kültürüne sahip olunması anlamına gelmektedir. Ancak böyle bir ortamda bile her çalışanın farklı bireysel gelişim düzeyinde ve farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu, buna bağlı olarak gereksinim, istek ve beklentilerinin değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer bir deyişle motivasyon, tüm çalışanlara uygulanan standart motivasyon araçları ile değil, "kişiye özel" olarak çözümlenmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların örgüte bağlılık ve iş doyumu konusundaki ilk adımı iletişim kanalları ile belirlemelidir. Sosyal bir ilişki kurulurken, sosyal süreçler için iletişim sinir sistemi görevini görmektedir. İnsanlar arası ilişkilerde varılan optimum nokta iletişim ağı sayesinde olmaktadır. İyi bir iletişim, uyumlu bir yapının; kötü bir iletişim ise, çatışma içindeki sosyal bir yapının temelidir (Halis,)

Hayatta kalabilmenin temeli, örgütün dış çevresi ile iç çevresi arasında başarılı bir şekilde kurabildiği iletişimde yatar. Örgüt nasıl bir vizyon ve misyon belirliyor ve bunu gerçekleştirmek için stratejik planlar yapıyorsa, insan kaynakları yönetimi de örgütsel iletişimin çalışanların yargıları açısından değerlendirilmesi üzerine iletişimin çalışanların tatmini ile ilişkisinin düzeyini belirleyebilmeye yönelik çalışmalar içerisinde olmalıdır.

İşyerlerinde uygulanan yeni çalışma biçimleri bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş, ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Morali yükseltmekte, verimliliği arttırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmaktadır (Hall ve Parker,1993). Yeni çalışma biçimlerinin uygulanması örgütlerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlama, müşteri isteklerine yanıt verebilme amacını taşımakla beraber (Lee, 1996), çalışanların özel yaşam-ış yaşamı dengesini kurabilmesini sağlayarak iş doyumunu artırmak, stresi azaltmak, verimliliği yükseltmek amaçlarına da hizmet etmektedir. Bu durum çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek, örgüte ve işe bağlılığı ve iş tatminini artırabilir,

çalışanların örgüte sadakatini sağlayabilir, çünkü örgüt aileye önem veren bir iş yeri olarak algılanır (Kırel, 1999).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu, çalışan bireylerin, karşılaştıkları yeni ortam, iş çevresi ve iş süresini algılayış biçimlerinin, yeni çalışma biçimleriyle çalışmayı isteyip istemediklerinden ve bireysel özelliklerinden etkileniyor olmasıdır. Çünkü yeni çalışma biçimlerine dönüşümü kabullenme ya da buna gönüllü olma büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, örgüt içindeki pozisyonu gibi diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir.

Örneğin bir araştırmada, iş üzerinde esnekleşme yönünde yapılacak değişimlere yaşlı çalışanların ve düşük eğitim seviyesine sahip olanların, yeni yetenek ve bilgiler gerektireceği düşüncesi ile karşı çıktığı, gençlerin ve yüksek eğitimlilerin, yeteneklerini geliştirme özerk çalışma, kendine zaman ayırma gibi nedenlerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullendikleri ortaya çıkmıştır (Cordery ve diğerleri, 1993).

Bir başka araştırmaya göre ise yeni çalışma biçimlerinin aile ve iş dengesini kurmaya yardımcı olması nedeniyle kadınlar ve yaşlılar tarafından daha çok benimsendiği, gençlerin ise iş bulmanın daha da kolaylaştığı düşüncesiyle olumlu karşıladığı tespit edilmiştir (Almer ve Kaplan, 2000).

Yukarıda sayılan araştırmalar gösteriyor ki motivasyonun buna bağlı olarak da verimliliğin artmasında iş doyumunun öneminin giderek arttığı şeklindedir. Bunun için firmalara düşen görev çalışanın iş doyumunu her zaman en yüksek seviyede tutmaya çalışmaktır.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

III.1. Araştırmanın Amacı

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve de performansı artmaktadır. Çalışanın verimliliğinin ve performansının artması işletmenin verimini de o oranda artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkarmak için çalışanların işlerinden tatmin olmaları sağlanmalıdır. 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanların değeri daha iyi anlaşılmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini ve doyumu gibi kavramlar ortaya atılmıştır.

Ekonomideki makro büyüme para ve sermaye piyasalarının istikrarı ile sağlanabilir. Bu bağlamda bankalar topladıkları kaynakları, kalkınma planlarında belirlenen öncelikli sektörlerle veya verimli karlı alanlara yatırarak ekonomide kaynak kullanımını etkilemekte ve bu suretle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

Bankalar kaynakların iyi kullanılmasını sağladıkları süre ve ölçüde ekonomik gelişmeyi hızlandırmaktadırlar. Ancak onların hammaddesi para, kaynağı ise insan olduğu için daha büyük riskler göze alarak daha çok karlılığı hedefleyebilmelidirler. Büyük riskler büyük kazançlar getirdiği gibi büyük kayıpları da getirmektedir.

Bu çerçevede çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi büyük olmaktadır. Çalışan nüfusun %2.5'i gibi çok az bir kesiminin bu sektörde (bankacılık) olmasına rağmen, ülke ekonomisinin makro gelişimine büyük katkı yine bankacılık sektöründen olmaktadır. Bundan dolayı bankacılık sektöründe çalışan personelin, düşüncelerinden hareketle iş doyumu anketi ile motivasyonları ölçülmeye çalışılmıştır.

III.2. Araştırma Yöntemi

KKTC bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumlarını ölçmek amacıyla daha önce öğretmenlerin iş doyumlarının ölçülmesinde kullanılmış olan soru formu kullanılmıştır (Soysal, 2005). Soru formunda yer alan ifadelerin bir kısmı bankacılık sektörüne uyarlanmıştır. Soru forumlarının hazırlanmasından sonra ifadelerin ne derecede anlaşılır olduğunun ölçülmesi için 5 kişilik bir grup üzerinde ön bir çalışma yapılmış ve anketi oluşturan ifadelerin yalın ve anlaşılır olduğu kanaatine varılmıştır.

Daha sonra Lefkoşa ve Lefkoşa'ya bağlı bölgelerde bankalarda çalışanların motivasyonunu ölçmek amacı ile bu sektörde çalışanlar üzerinde iş doyum anketi uygulanmıştır. Motivasyon ile ilgili bir araştırmada iş doyum anketi kullanılmasının sebebi ise direk motivasyonu ölçen bir anketin olmaması ve motivasyonu ölçmede kullanılan en etkili yöntemlerden birinin de iş doyum olmasıdır. Bundan dolayı bu çalışmada motivasyonu ölçmek amacı ile iş doyum anket çalışması yapılmıştır. Soru forumlarının geri dönüşü tamamlandıktan sonra cevaplar SPSS programında değerlendirilmiştir.

Kullanılan soru formu cevaplayıcılara araştırmanın amacının ve öneminin anlatıldığı bir kapak yazısı ile üç bölümden oluşmaktadır. Kapak yazısında para ve sermaye piyasalarının en önemli kurumu olan bankacılık sektörünün ekonomiye olan katkıları anlatılmış, sektörde motivasyonla ilgili çalışmanın ilk kez yapılacağı belirtilmiştir.

Soru formunun birinci bölümünde 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış 41 adet ifade yer almaktadır. Çalışma hayatının en büyük kaynağı olan insandan en yüksek verimi almak ancak motivasyonla mümkün olabileceğine göre her kademedeki banka çalışanlarının motivasyonlarını ölçmeye yöneliktir.

Bu bölümde kullanılan ifadeler motivasyon ölçmede bilimselliği kanıtlanmış olup, YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı yüksek Lisans öğrencisi Sn. Ali Soysal'ın "Okul Yöneticilerinin öğretmenleri motive etme becerisi" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezini (2005) oluşturan,

öğretmenlerinin motivasyonlarını ölçmede kullanılan soruların, bankacılık sektörüne adapte edilmiş hali bulunmaktadır. Adı geçen tezde kullanılan soru formunun güvenilirlik ve geçerliliği onaylanmış ve kabul edilmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik olarak yapılan anket çalışmasındaki 41 adet ifadenin de %93 düzeyinde güvenilir olduğu saptanmıştır. Birinci bölümdeki sorularla her kademedeki çalışanın halk arasında stresli ve zor bir meslek grubu olarak bilinen bankacılık mesleğinin gerçekten böyle bir meslek olup olmadığı, mesleğin saygınlığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca %9.4 (DPÖ, 2004) gibi oldukça yüksek bir oranda bulunan işsizlikten dolayı mı, yoksa kendi istekleri ile mi bu mesleği seçtikleri öğrenilmek istenmiştir. Bilindiği gibi insan severek ve isteyerek çalıştığı bir işte mutlu ve başarılı olmakta, motivasyonu da o oranda artmaktadır.

Motivatörün iş hayatında yeri de çok önemlidir. Bankalarda motivatör konumunda bulunan yöneticilerin, astlarının beklentilerine ulaşmada onlara ne derecede yardımcı oldukları, onların beklentilerini geliştirmeye nasıl katkı koydukları öğrenilmeye çalışılmıştır. Yönetim psikolojisinde demokratik lider altında çalışan astların motivasyonunun yüksek olduğu buna bağlı olarak da verim ve kalitenin arttığı bilinmektedir.

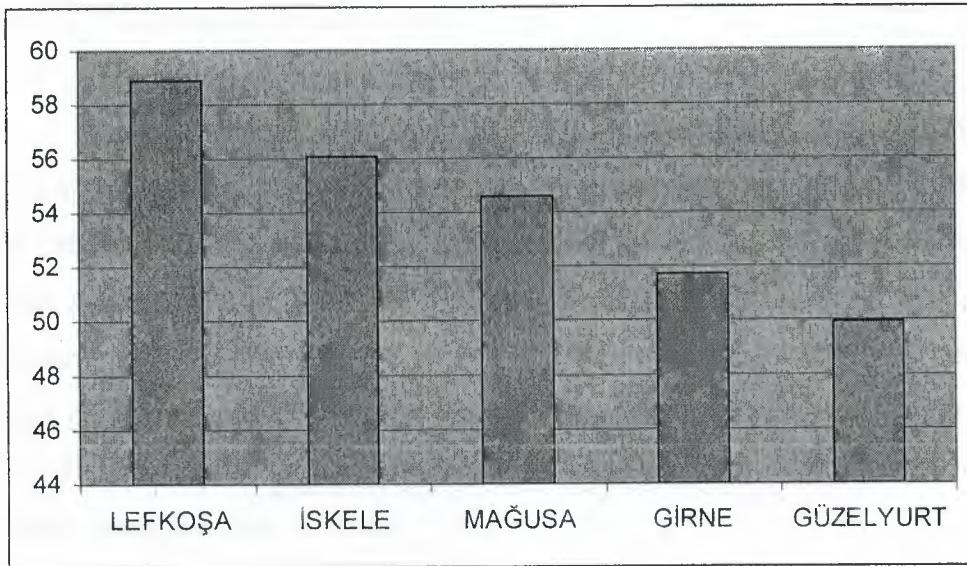
Çalışmanın ikinci bölümünde 7 adet demografik soru bulunmaktadır. Bu bölümle güdülen amaç ise; sektörde çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumu, mesleki deneyimi ile bankadaki görevi ve ne tür bir bankada çalışıyor olduğunun tespit edilmesine yöneliktir.

Birey psikolojisinde; medeni durumun, mesleki deneyimin, yaşın ve cinsiyetin iş verimliliğini etkilediği bilinmektedir. Her meslekte olduğu gibi bu sektörde de mesleki deneyimler arttıkça terfi beklentileri de artmakta, eğitim durumuna göre beklentiler değişkenlik göstermektedir. İkinci bölümdeki demografik sorularla bunlara cevaplar aranacaktır.

Üçüncü bölümde ise; ilk iki bölümde verilen yanıtlar dışında konuyla ilgili görüş ve önerilerin yazılması istenmiştir. Bu bölümde yazılan görüş ve öneriler daha sonraki bölümde belirtilip irdelenecektir.

III.3. Araştırma Bölgesinin Seçimi

DPÖ Verilerine göre çalışan nüfusun 1999 yılında %3.5'i mali müesseseler de (banka, sigorta şirketler, off-shore banka ve muhasebe büroları) iken banka krizinden sonra 2003 yılı itibarıyla çalışan nüfusun % 2.5'i mali müesseselerde çalışmaktadır. Devlet istatistik enstitüsünün Ekim 2004 yılında ilk kez yapmış olduğu hanehalkı işgücü anketi sonuçlarına göre işgücüne katılma oranı Lefkoşa'da %58.9, Gazimagosa'da %54.6, Girne'de %51.7, Güzelyurt'ta %49.9 ve İskele'de ise %56.1 olarak tahmin edilmiştir. Aynı çalışma sonucunda işsizlik oranı da %9.4 olarak belirlenmiştir (DPÖ., Hanehalkı işgücü anketi, Ekim 2004).



Şekil 3.1 : Bölgelere göre işgücüne katılım oranı

Kaynak: DPÖ., Hanehalkı işgücü anketi, Ekim 2004

Soru formlarının yalnızca Lefkoşa ve çevresindeki bankalarda yapılma nedeni ise; hanehalkı işgücü anket sonuçlarından hareketle işgücüne katılma oranının %58.9 gibi yüksek oranda Lefkoşa bölgesi olmasıdır. Bunun yanında bir banka dışında diğer tüm bankaların genel müdürlük ve merkez şubelerinin Lefkoşa bölgesinde oluşu ikinci etmen olmuştur.

III.3.1. Çalışmaya Katılan Bankalar

KKTC’de 19 yerel banka bulunmaktadır. Ancak Rumeli Bankası her türlü bankacılık işlemi yapmadığından dolayı bu banka araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun yanında bankaların muhasebelerinden alınan bilgilere göre Artam Bank ve Deniz Bank Ltd.’in dörder çalışanı olduğundan bu bankalara da soru formu verilmemiştir. Akfinans Bank Ltd.’e verilen soru forumlarının geriye dönüşü de çok geciktiğinden ve diğer 15 bankanın SPSS programında tüm değerlendirmeleri tamamlandıktan sonra oluşundan dolayı değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

III.3.2. Araştırmanın yürütülmesi

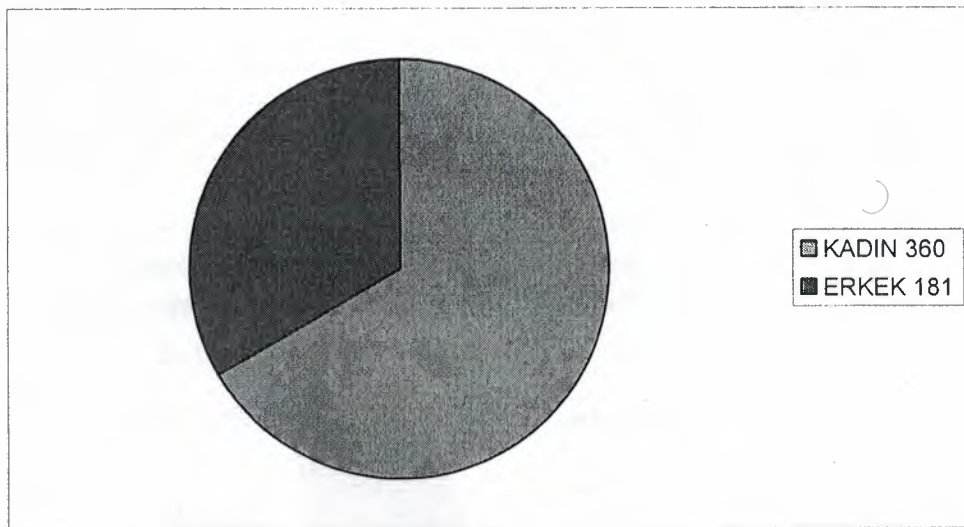
Araştırmanın yapılabilmesi için 8 adet bankanın genel müdürü, 3 adet bankanın genel müdür muavini, 2 adet bankanın personel müdürü ve 2 adet bankanın da çalışan personeli ile yapılan görüşmeden sonra anket çalışmasındaki güdülen amaç açıklanarak soru forumları ilgili birimlere bizzat elden takip yoluyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Toplam 15 bankada 850 adet soru formu dağıtılmış olup bunların 541 adeti geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Geri dönüşüm süresi toplam 7 iş gününde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda soru forumlarının geri dönüş oranı % 64 olarak gerçekleşmiştir.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, bankacılık sektöründe iş doyumuna bağlı olarak her kademedeki çalışan personelin düşünce ve davranışlarından hareketle motivasyonlarını ölçmek amacıyla ile yapılan anket çalışmasından çıkan sonuçlar sunulacaktır.

Nisan 2005, tarihli yapılan araştırmada yerel bankalarda çalışan sayısı 1621 adet olarak saptanmıştır. Bunun 1000 tanesi Lefkoşa ve bölgesindeki şubelerde, 621 tanesi de diğer bölgelerde çalışmaktadır. Lefkoşa ve bölgesine dağıtılan 850 adet soru formundan 541 adeti geri dönmüştür. Bu çalışmayı 360 kadın ve 181 erkek cevaplamış bulunmaktadır. Cinsiyete göre çalışmaya katılım oranı aşağıdaki şekil 3.1 de gösterilmektedir.



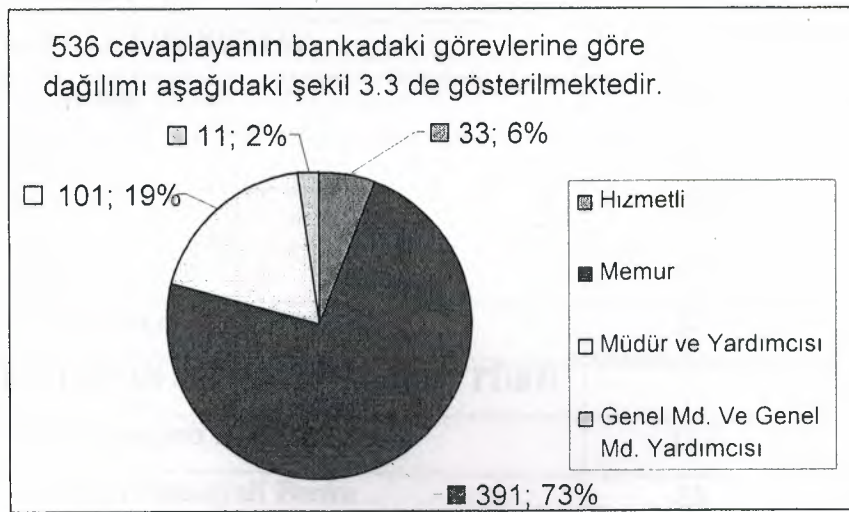
Şekil 3.2 : Cinsiyete göre ankete katılım oranı

Bu bağlamda öncelikle araştırmaya katılanların çalışmakta oldukları bankalara göre dağılımlarına bakılacak daha sonra da katılımcıların demografik profilleri incelenecektir.

Yerel bankalarda çalışan personel sayısının tüm çalışanlar içindeki payı ve çalışmaya katılan bankaların cevaplayıcılar içindeki oranı aşağıdaki tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1 : Katılımcıların çalışmakta olduğu bankalara göre dağılımları

BANKA ADI	sektörde çalışan sayısının toplam içindeki payı		çalışmaya katılan içindeki payı	
	çalışan sayı	% oranı	n tane	% oranı
Kooperatif Merkez Bankası Ltd	192	8,9	51	9,4
Vakıflar Bankası Ltd.	201	9,1	62	11,5
Akdeniz Garanti Bankası Ltd.	129	6,0	66	12,2
Türk Bankası Ltd.	223	10,4	66	12,2
K.İktisat Bankası Ltd.	176	8,2	12	2,2
K.Altınbaş Bank Ltd.	93	4,3	51	9,4
K.Şekerbank Ltd.	99	4,6	38	7,0
Üniversal Bank Ltd.	64	3,0	51	9,4
K.Continantal Bank. Ltd.	39	1,8	10	1,8
Viyabank Ltd.	28	1,3	13	2,4
K.Faisal İslam Bank Ltd.	4	0,2	4	0,7
Yakın Doğu Bank Ltd.	80	3,7	60	11,0
Asbank Ltd.	96	4,5	22	4,0
Limasol Kooperatif Bankası Ltd	146	6,8	38	7,0
Rumeli Bank Ltd.	14	0,7	-	-
Akfinans Bank Ltd.	29	1,4	-	-
Denizbank Ltd.	4	0,2	-	-
Yeşilada Bank Ltd.	-	-	11	2,0
Artam Bank Ltd.	4	0,2	-	-



Şekil 3.3 Bankadaki görevlere göre dağılım oranı.

Tablo 4.2 : Katılımcıların Demografik Profili

	N	%
CİNSİYET		
Kadın	360	66,5
Erkek	181	33,5
YAŞ		
20 ve altı	15	2,8
21-30 yıl	250	46,0
31-40 yıl	171	31,5
41-50 yıl	83	15,3
50 ve üzeri	24	4,4
EĞİTİM DURUMU		
İlkokul	17	3,1
Ortaokul	7	1,3
Lise ve dengi okul	301	55,5
Üniversite	187	34,5
Yüksek Lisans / Doktora	30	5,6
MEDENİ DURUM		
Evli	386	71,6
Bekar	153	28,4
MESLEKİ DENEYİM		
5 yıl ve altı	210	39,0
6-10 yıl	117	21,7
11-15 yıl	110	20,4
16-20 yıl	45	8,3
21 yıl ve üzeri	57	10,6
BANKANIN SERMAYE YAPISI TÜRÜ		
Kamu Sermayeli Banka	113	21,5
Kooperatif Sermayeli Banka	88	16,7
Özel Sermayeli Banka	325	61,8

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların % 66.5'i kadın, % 33.5'i erkektir. Erkek katılımcıların daha düşük oranda katılım göstermeleri üst düzey yöneticilerinin genellikle erkeklerden oluşması ve üst düzey yöneticilerin anketi cevaplamaktan kaçınmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Ankette bulunan 41 adet ifadeden 16 adetinin yöneticilerle ilgili ifade oluşu ayrıca her bankada bir adet genel müdür ve 2-4 arası genel müdür yardımcısı oluşu anketin geri dönüşümünde kimden olduğunu belirleyici yönde olduğundan soruları yanıtlamaktan kaçınmalarına neden olduğu sanılmaktadır.

Katılımcıların %46 gibi büyük çoğunluğunun 21-30 yaş sınırı aralığında olduğu görülmektedir. Bu da lise ve dengi okul mezunlarının yakaladıkları iş imkanını kaçırmamak belki de sevdikleri meslek olan bankacılığı yapmak için bankada bulunmalarındandır. En genç katılımcılar olan 20 yaş ve altının %2.8 oranında olduğu görülmektedir. Bunun sebebi de gençlerimizin en az lise ve dengi okulu bitirebilme zorunluluğu olduğundan yaşları 16 dan yukarı olmakta ve lise sonrası çalışma hayatı yerine okumayı tercih etmek istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumuna göre oransal dağılımında Lise ve dengi okul mezunlarının %55.5 ile en çok oranı oluşturduğu görülmektedir. Lise sonrası eğitimi düşünmeyenler için en uygun mesleklerden biri de bankacılıktır. Bunun nedeni de gerek işin saygınlığından gerekse her gün düzgün ve temiz kıyafetlerle müşterilere hizmet vermek gerektiğinden insanın kendini daha hoş ve daha rahat hissettiği bir meslek olmasından kaynaklanmaktadır.

Medeni duruma göre bakıldığında evli katılımcılar %71.6 iken bekar katılımcıların %28.4 oranında olduğu görülmektedir. Evli çalışanların gerek eşlerine gerekse çocuklarına karşı da sorumlulukları olduğundan işe daha çok ihtiyaçları vardır. Sevdikleri veya sevmedikleri bir işte sırf belli bir maaşı olduğu için çalışabilirler. Ancak bekarların sorumlulukları daha az olduğundan işi daha erken terk etme yoluna gidebilirler. Bunun yanında evlilerin kariyer edinme için daha uzun süre aynı işte çalıştıkları görülmektedir.

Mesleki deneyim yönünden bakıldığı zaman katılımcıların %39 olan en yüksek oranla 5 yıl ve altı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bankalar krizi deneyimli ve daha olgun yaştaki bankacıların işlerinden olmalarına veya mesleklerinden soğumalarına sebep olmuştur, çünkü her çalışan ve de deneyimli bankacılar kendi çevrelerini bankalarına taşıma yoluna gitmişlerdir. Bankaların batışı çevrelerini belki de ailelerini mudizede etmiş, bundan dolayı da mesleklerinden kaçışı kamçulamıştır. Bundan dolayı bankalar yeni yüz ve çevrelere ihtiyaç duymuştur. Bunun yanında genç çalışanlar mesleki deneyimleri daha az olduğu için personel giderlerini düşürmekte bundan dolayı da bankaların tercihleri arasına girmektedirler.

Banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında %61.8 oranındaki en çok katılımcının özel sermayeli bankalardan olduğu görülmektedir. KKTC’de 19 adet yerel bankadan sadece iki tanesi kamu bankası iki tanesi de kooperatif sermayeli bankadan oluşmaktadır. Geriye kalan 15 adet banka özel sermayeli banka olduğundan çalışan sayısı da bu sermaye yapılı bankalarda daha çok bulunmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerinden bankadaki görevlerine göre dağılımında ise %72.9 gibi büyük oranının memurlardan oluştuğu % 2.1’inin ise genel müdür ve genel müdür yardımcılarının oluşturduğu görülmektedir. Bir bankanın çalışan sayısı her kaç kişi olursa olsun ancak bir genel müdürü ve en çok üç veya dört genel müdür yardımcısı olduğuna göre katılımcıların büyük oranının memurlardan oluşması gerçekçi bir oranlama olduğunu göstermektedir.

Soru formunda işdoyumunu ölçmeye yönelik 41 bağımlı değişkenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla t-test ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Değişkenler ilk olarak cinsiyete göre t-teste tabi tutulmuş ve analiz sonucunda aşağıdaki tabloda yer alan 6 değişkenin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 4.3 :Değişkenlerin cinsiyete göre t-test analizi

İFADE	cinsiyet	$\bar{X}$	$\pm$	SD	T	p
İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum	K	4,69		0,611	2,607	0,010**
	E	4,51		0,801		
Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum	K	3,46		1,459	4,062	0,000***
	E	2,90		1,459		
Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum	K	4,37		0,879	2,236	0,022**
	E	4,17		0,964		
Başka bir bankada çalışmak isterim	K	4,43		1,064	2,069	0,039**
	E	4,21		1,216		
Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir	K	4,42		0,940	2,100	0,036*
	E	4,22		1,082		
Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken fikrimi alır	K	2,97		1,433	2,261	0,024**
	E	3,27		1,376		

* P 0,05 düzeyinde anlamlı

** P 0,01 düzeyinde anlamlı

*** P 0,0001 düzeyinde anlamlı

Cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanan değişkenlerin cinsiyete göre çapraz tabloları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4.4. : “İşim için gerekli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum” ifadesinin cinsiyete göre dağılımı

Ölçek	Kadın (%)	Erkek (%)
Hiç Katılmıyorum	0.3	2.2
Az katılıyorum	0.6	1.1
Orta derecede katılıyorum	4.5	9.4
Çok katılıyorum	19.4	22.2
Tam katılıyorum	75.3	66.1

“İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum” ifadesinin cinsiyete göre dağılımında kadın cevaplayanlar ifadeye %1 oranında katılmazken %5 oranında nötr kalmakta ve % 95 oranında da katılmaktadırlar. Erkek cevaplayanlar ise ifadeye %2 oranında katılmamakta, % 9 oranında nötr kalmakta ve % 88 oranından da katılmaktadırlar.

Kadın cevaplayanlar erkek cevaplayanlara göre daha çok işleri ile ilgili yeterli zaman ve emeği harcadıklarına inanırken erkek cevaplayanların ifadeye katılımları daha düşük oranda olmuştur. Erkek cevaplayanların nötr olma düzeyindeki fazlalık, ifadeye katılma oranlarını düşürmüştür.

Tablo 4.5.: “Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum” ifadesinin cinsiyete göre dağılımı

Ölçek	Kadın (%)	Erkek 26.4(%)
Hiç Katılmıyorum	17.1	26.4
Az katılıyorum	8.0	15.2
Orta derecede katılıyorum	21.4	21.9
Çok katılıyorum	19.1	14.6
Tam katılıyorum	34.5	21.9

İfadeye kadın cevaplayanların %25'i katılmazken erkek cevaplayanların %42'si katılmamaktadır. Kadın ve erkek cevaplayıcıların %21'i ifadeye nötr kalmakta kadın cevaplayanların %54 oranı ifadeye katılırken erkeklerde katılım oranı % 37 düzeyinde olmuştur.

Burada özellikle kadınların evde olmaksızın bankada olmayı tercih etmeleri dikkat çekicidir. Yapılan araştırmalar eskisi gibi ekonomik nedenle çalışmaktan yana olan kişilerin giderek azaldığını daha çok insanların öncelikle “başarılı olma”, “güç sahibi olma”, “bir topluluğa ait olma” ve son olarak da “para kazanmak” istemesinden dolayı çalıştıklarını ortaya koymuştur (Batlaş,02001)

Bir başka araştırmaya göre ise yeni çalışma biçimlerinin aile ve iş dengesini kurmaya yardımcı olması nedeniyle kadınlar tarafından daha çok benimsendiği ve olumlu karşılandığı tespit edilmiştir (Soysal, 2004)

Tablo 4.6.: “Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” ifadesinin cinsiyete göre dağılımı

Ölçek	Kadın (%)	Erkek (%)
Hiç Katılmıyorum	2.0	2.3
Az katılıyorum	1.7	4.0
Orta derecede katılıyorum	9.7	13.2
Çok katılıyorum	30.7	35.1
Tam katılıyorum	55.9	45.4

İfadeye katılmayan kadın cevaplayanlar %4, erkek cevaplayanlar ise %6 oranında iken nötr kalma oranı kadın cevaplayanlarda % 10 erkek cevaplayanlarda % 13 düzeyinde olmuştur. Bu ifadeye katılmayan kadın cevaplayanlar %86 iken erkek cevaplayanlar %77 oranında olmuştur.

Üst düzey yöneticiler genellikle erkeklerden oluşurken müşterilerle birebir ilişki içinde olan çalışanların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Bundan dolayı kadın cevaplayanlar bu ifadeye erkek cevaplayanlara göre daha çok katılmaktadır. Üst düzey yöneticileri genellikle erkek çalışanların oluşturduğunu düşünülürse müdür ve genel müdürler ile yardımcılarının sorunlu ve büyük müşterilerle zaman zaman pazarlığa girmesi mümkündür. Büyük kredi müşterisi sorunlu olmaya başladığı zaman banka daha fazla zarar görmemek için faiz indirimine gidebilir veya kredi faiz oranlarını düşürebilir. Müşteri teminat mektubu ve akreditif açılması sırasında bankanın alması gereken komisyonlarda düşük komisyon talebinde bulunabilir. Diğer durumda da mevduat müşterisinin hatırı sayılır mevduatı varsa daha yüksek mevduat faizi isteyerek müdürleri sıkıştırabilir. Bu gibi durumlarda da müşteri çalışan üzerinde daha etkili olmaktadır.

Tablo 4.7.: “Başka bir bankada çalışmak isterim” ifadesinin cinsiyete göre dağılımı

Ölçek	Kadın (%)	Erkek (%)
Hiç Katılmıyorum	5.1	6.7
Az katılıyorum	2.3	2.2
Orta derecede katılıyorum	7.0	18.4
Çok katılıyorum	16.1	8.9
Tam katılıyorum	69.6	63.7

İfadeye kadın ve erkek çalışanlar %7-%9 oranında katılmazken, kadın cevaplayanlar ifadeye %7 oranında nötr olurken erkek cevaplayanlar ifadeye %18 oranında nötr kalmıştır. Kadın cevaplayanlar ifadeye %86 oranında katılırken erkek cevaplayanlar da ifadeye %73 oranında katılmaktadırlar.

İfadeye kadın cevaplayanların erkek cevaplayanlara göre daha yüksek katılım göstermesinin nedeni kadınların yeni arayış içinde olabilecekleri gibi haklarının bankalarında çiğnendiğine de inanıyor olmalarından kaynaklanabilir. İsteddiği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan çalışan olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. İşte tüm bu sayılan nedenlerden dolayı kadın cevaplayanların işten ayrılma eğilimi içinde oldukları söylenebilir.

Tablo 4.8. : “Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin cinsiyete göre dağılımı

Ölçek	Kadın (%)	Erkek (%)
Hiç Katılmıyorum	1.7	3.4
Az katılıyorum	3.4	5.0
Orta derecede katılıyorum	11.8	14.5
Çok katılıyorum	17.9	20.7
Tam katılıyorum	65.3	56.4

“Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin cinsiyete göre dağılımında kadın cevaplayanlar %5 oranında katılmamakta % 12 oranında nötr kalmakta ve %83 oranında da katılmakta iken erkek cevaplayanlar ifadeye %8 oranında katılmamakta %15 oranında nötr kalmakta ve %77 oranında da katılmaktadırlar.

Kadın cevaplayanlar ifadeye erkek cevaplayanlara göre daha fazla katılım göstererek bankalarının çevrelerinde önemli bir saygınlığa sahip olduğunu savunmakta iken erkekler bu ifadeye kadın cevaplayanlara göre daha az katılım göstermişlerdir. Bunun nedeni kadın cevaplayanların çalıştıkları kurumu daha çok sahiplenmelerinden kaynaklandığı gibi, ifadeye daha duygusal olarak cevap vermeleri de olabilir.

Tablo 4.9. : “yöneticim herhangi bir konuda karar verirken fikrimi alır” ifadesinin cinsiyete göre dağılımı

Ölçek	Kadın (%)	Erkek 26.4(%)
Hiç Katılmıyorum	20.1	16.2
Az katılıyorum	22.3	12.7
Orta derecede katılıyorum	19.8	22.5
Çok katılıyorum	16.3	25.4
Tam katılıyorum	21.5	23.1

İfadeye kadın cevaplayanlar %42 oranında katılmazken erkek cevaplayanların ifadeye katılmama oranı %29 oranında olmuştur. Nötr kalma oranı kadın ve erkek cevaplayanlarda %20-%23 oranında olmuştur. İfadeye kadın cevaplayanlar %38 oranında katılırken erkek cevaplayanlarda ifadeye katılma oranı %49 olmuştur.

Kadın ve erkek cevaplayanlar yöneticileri tarafından fikirlerinin alınmadığı kanaatini taşımakla birlikte erkek cevaplayanların ifadeye daha çok oranda katılması kadın çalışanların görüş ve fikirlerine daha az baş vurulduğunu göstermektedir. Bu da iş yaşamında düşünce ve görüşlerine önem verilmediğini gören çalışanın, önünün açık olmadığı izlenimi yarattığından cevaplayanların işlerini sahiplenmelerini önlemektedir.

41 değişkenin soru formundaki ikinci demografik değişken olan yaşı göre analizi ANOVA ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre 5 değişkene verilen yanıtlar yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.

Tablo 4.10. :Değişkenlerin yaşı göre ANOVA analizi

İFADE	F	P
Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum	8,205	,000 ***
Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır	5,125	,000***
Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum	3,034	,017*
Zamanımı iyi yönetebiliyorum	3,167	,014*
Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır	2,681	,031*

* P 0,05 düzeyinde anlamlı

*** P 0,0001 düzeyinde anlamlı

Yaşı göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanan değişkenlerin yaş gruplarına göre çapraz tabloları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4.11.: “Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum” ifadesinin yaşa göre dağılımı

Ölçek	20 yaş ve altı (%)	21-30 yaş (%)	31-40 yaş (%)	41-50 yaş (%)	51 yaş ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	13.3	12.4	11.9	8.6	4.2
Az katılıyorum	20.0	16.9	7.1	6.2	8.3
Orta derecede katılıyorum	20.0	24.5	17.9	11.1	8.3
Çok katılıyorum	20.0	17.3	23.8	7.4	8.3
Tam katılıyorum	26.7	28.9	39.3	66.7	70.8

20 yaş ve altındaki cevaplayanlar ifadeye %33 oranında katılmamakta %20 oranında nötr kalmakta ve % 57 oranında da katılmaktadırlar. 21-30 yaş aralığındaki cevaplayanlar ifadeye %27 oranında katılmamakta %25 oranında nötr kalmakta ve % 46 oranında da katılmaktadırlar. 31-40 yaş arası cevaplayanlar ifadeye % 19 oranında katılmamakta %18 oranında nötr kalmakta ve %63 oranında da katılmaktadırlar. 41-50 yaş arası cevaplayanlar %15 oranında ifadeye katılırken %11 oranında nötr kalmakta ve %74 oranında da katılmakta iken 50 yaş ve üzeri cevaplayanlar ifadeye %13 oranında katılmazken %8 oranında nötr kalmışlar ve %79 oranında da katılmışlardır.

Yukarıdaki tablo ve oranlardan da anlaşılacağı gibi 31 yaş ve üzeri cevaplayanların yaş ilerledikçe ifadeye katılım oranları da o paralelde artma eğilimi göstermektedir. Yaş yükseldikçe mesleki deneyim de arttığından işi ve iş yerini sahiplenme daha ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında 50 yaş ve üstü cevaplayanların emekliliklerinin yakın olması diğer grup cevaplayanlara göre ifadeye katılım oranlarını artırmış olabilir.

Tablo 4.12.: “Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır” ifadesinin yaşa göre dağılımı

Ölçek	20 yaş ve altı (%)	21-30 yaş (%)	31-40 yaş (%)	41-50 yaş (%)	51 yaş ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	21.4	11.4	12.3	30.4	47.8
Az katılıyorum	35.7	15.0	16.0	13.9	8.7
Orta derecede katılıyorum	35.7	23.2	23.9	15.2	8.7
Çok katılıyorum	7.1	20.3	17.2	8.9	13.0
Tam katılıyorum	.0	30.1	30.7	31.6	21.7

“Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır” ifadesinin yaşa göre dağılımında yirmi yaş ve altındaki çalışanların bu ifadeye katılım düzeyi %36 ile nötr, %57 ile katılmıyor ve %7 ile katılıyor olarak çıkmıştır. 41-50 ile 51 yaş ve üzerindeki çalışanların %44-%56’sı katılmamakta yine bu yaş sınırı içindekilerin %35-%40 oranı ifadeye katılmaktadır.

20 yaş ve altındaki cevaplayanların beklentileri çok düşüktür. Bunun nedeni de önlerinde daha deneyimli ve tecrübeli çalışanların olmasıdır. Aynı zamanda bunlar lise, ortaokul veya ilkokul mezunları olduğundan beklentilerinin düşük olması doğaldır. 40-51 yaş aralığındaki cevaplayanların ifadeye katılma düzeyinin düşük düzeyde oluşu o güne kadar bekledikleri terfinin gerçekleşmemesinden veya yasaların istediği eğitim düzeyine sahip olamadıklarından kaynaklanabilir. İfadeye en çok 21-30 yaş arası cevaplayanların katılması ise gelecekte kendilerine bankacılığı meslek olarak görüp seçtiklerini ve bu yolda ilerleme düşünce ve tutumu içerisinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.13.: “Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum” ifadesinin yaşa göre dağılımı

Ölçek	20 yaş ve altı (%)	21-30 yaş (%)	31-40 yaş (%)	41-50 yaş (%)	51 yaş ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	33.3	15.3	15.0	15.0	4.2
Az katılıyorum	6.7	8.9	12.0	10.0	4.2
Orta derecede katılıyorum	40.0	25.8	16.8	12.5	29.2
Çok katılıyorum	6.7	19.8	20.4	11.3	12.5
Tam katılıyorum	13.3	30.2	35.9	51.3	50.0

20 yaş ve altındaki cevaplayanlar ifadeye %41 düzeyinde katılmamakta, %40 düzeyinde nötr kalmakta % 20 düzeyinde ise katılmaktadırlar. 21-50 yaş aralığındaki cevaplayanların ifadeye katılma ve katılmama arasında fazla bir oransal farkları görülmemektedir ancak 51 yaş üstündeki banka çalışanlarının %8 oranı ifadeye katılmazken %63 oranında da katılmaktadır.

20 yaş ve altındaki cevaplayanların ifadeye %40 düzeyindeki nötr olması henüz bankacılığı meslek olarak seçmeye karar veremediklerinden kaynaklanabilir. 21-30 yaş aralığındaki cevaplayanlar ise ifadeye %50 oranında katılmakla, henüz bankacılığı meslek edinip edinmeme düşüncesini beklentilerine alacakları cevapla belirleyeceğini göstermektedir (maaş,terfi v.b.). 41-50 ve 51 yaş ve üzeri cevaplayanların ifadeye katılım düzeyinin yüksek oluşu, meslekte uzun yıllarını geçirdiklerinden stresli ve sorumluluk isteyen bir meslek olan bankacılıktan yoruldukları veya beklentilerine cevap alamadıkları için bu meslekte çalışmak istememelerinden kaynaklanabilir.

Tablo 4.14.: “Zamanımı iyi yönetebiliyorum” ifadesinin yaşa göre dağılımı

Ölçek	20 yaş ve altı (%)	21-30 yaş (%)	31-40 yaş (%)	41-50 yaş (%)	51 yaş ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	0	.8	.6	1.2	.0
Az katılıyorum	20.0	4.0	1.2	.0	.0
Orta derecede katılıyorum	13.3	13.3	8.3	4.9	12.5
Çok katılıyorum	33.3	32.9	41.7	35.4	29.2
Tam katılıyorum	33.3	49.0	48.2	58.5	58.3

İfadeye 20 yaş ve altındaki cevaplayanlar %20 oranında katılmazken diğer dört grup cevaplayan ifadeye %0-%5 aralığında katılmamaktadır. Nötr kalma oranı her grup katılımcıda %5-%13 iken katılma oranı 20 yaş ve altı cevaplayanlarda % 67, 21-30 yaş aralığındaki cevaplayanlarda %82, 31-40 yaş aralığındaki cevaplayanlarda %90, 41+50 yaş aralığındaki cevaplayanlarda %95 ve 50 yaş ve üstü cevaplayanlarda ise %89 oranında olmuştur.

Genç cevaplayanların ifadeye katılma oranının diğer cevaplayanlara göre daha düşük olmasının sebebi o yaşlarda çalışma hayatının içinde değil de eğlencede olmak istemelerinden kaynaklanabilmektedir. 20 yaş ve altı genç çalışanlar için, çalışmaktan çok gezmek eğlenmek daha eğlenceli olmaktadır. 21 yaş ve üstü cevaplayanlarda yaş ilerledikçe ifadeye katılım oranının da yükseldiği görülmektedir. İnsanoğlu belli bir yaştan sonra kendi yaşam düzenini kurar ve buna göre hayatını idame ettirir. Seçtiği meslek insanın yaşam şeklini ve biçimini de belirler. Bu nedenden dolayı genç cevaplayanlarda ifadeye katılım oranı diğer yaş grubu cevaplayanlara göre daha düşük oranda çıkmıştır. İkinci ifadeyi oluşturan “Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum” a 20 yaş ve altındaki cevaplayanlar en düşük oranda katılması da bu ifadeye verilen yanıtları desteklemektedir.

Tablo 4.15.: “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin yaşa göre dağılımı

Ölçek	20 yaş ve altı (%)	21-30 yaş (%)	31-40 yaş (%)	41-50 yaş (%)	51 yaş ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	53.8	42.3	31.5	44.4	41.7
Az katılıyorum	23.1	19.9	17.3	11.1	12.5
Orta derecede katılıyorum	15.4	21.2	24.7	21.0	16.7
Çok katılıyorum	7.7	7.1	13.0	9.9	.0
Tam katılıyorum	.0	9.5	13.6	13.6	29.2

“Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin yaşa göre dağılımında 20 yaş ve altındaki cevaplayanlar ifadeye %87 düzeyinde katılmamakta, 21-30 yaş cevaplayanlar ifadeye %62 oranında katılmamakta ve diğer üç grup cevaplayanlar ise %49-%55 aralığında katılmamaktadır. Nötr kalma oranı 31-40 yaş grubu cevaplayanlarda %25 iken diğer dört grup katılımcılarda bu oran %16-%21 aralığında olmuştur. İfadeye katılma oranı 20 yaş ve altındaki katılımcılarda %8 iken 21-30 yaş grubu cevaplayanda %17 oranında, diğer üç grup cevaplayanlarda ise %24-%27 aralığında olmuştur.

Yukarıdaki diğer ifadelerde olduğu gibi buradaki ifadeye de yaş ilerledikçe katılım oranı artmaktadır. 20 yaş ve altı ile 21-30 yaş aralığındaki genç cevaplayanlar ifadeye pek katılmazken diğer üç grup cevaplayan ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Yaş ilerledikçe bilgi ve tecrübenin verdiği güven, pratikliği de beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı 31-50 ile 50 yaş ve üstü cevaplayanlar, bu ifadeye daha çok oranda katılarak bankalarında bürokratik ve hiyerarşik yapı olduğu konusunda daha çok görüş birliği içinde olabilirler.

Soru formunda yer alan değişkenlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği yine ANOVA ile incelenmiştir. Analiz sonucu, tablo 4.16'da yer alan sekiz değişkene verilen yanıtların eğitim durumuna göre, istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.16 : Değişkenlerin eğitim durumuna göre ANOVA analizi

İFADE	F	P
Bu bankada çalışıyor olmak banka çevremde saygınlık kazandırmaktadır	2,983	,019*
Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum	6,343	,000***
Çalıştığım bankada terfi imkanı bulunmaktadır	5,457	,000***
Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum	2,962	,019*
Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum	4,825	,001**
Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır	3,229	,012*
Bankacılığı kendi isteğimle seçtim	3,726	,005**
Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır	2,807	,025*

* P 0,05 düzeyinde anlamlı

** P 0,01 düzeyinde anlamlı

*** P 0,0001 düzeyinde anlamlı

İstatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanan değişkenlerin eğitim durumu değişkeni ile çapraz tabloları ise aşığıda sunulmaktadır.

Tablo 4.17.: “Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi okul (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	5.9	28.6	3.8	2.2	3.3
Az katılıyorum	0	0	5.9	7.0	16.7
Orta derecede katılıyorum	0	14.3	26.0	31.2	33.3
Çok katılıyorum	23.5	14.3	23.5	24.7	23.3
Tam katılıyorum	70.6	42.9	40.8	34.9	23.3

Eğitim durumu yükseldikçe ifadeye katılım oranı azalmakta, eğitim durumu düştükçe ifadeye katılım oranı artmaktadır. İlkokul mezunu cevaplayanların ifadeye katılımı %94 oranının da iken yüksek Lisans/doktora yapmış cevaplayanların katılım oranı %47 düzeyinde kalmaktadır. Aynı şekilde ilkokul mezunu cevaplayanlar ifadeye % 6 oranında katılmazken Yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar ifadeye %20’si ifadeye katılmamaktadır. %33 oranı ile nötr olanların en büyük kısmını yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar oluştururken, ilkokul mezunları ifadeye hiç nötr kalmamaktadırlar.

Hizmetliler sınıfını ilkokul ve Ortaokul mezunları oluşturduğundan halk arasında saygın bir meslek olarak bilinen banka çalışanı olmak düşük eğitilmiş insanlarda daha yüksek doyum ve memnuniyet sağlamaktadır. Bunun dışında ortaokul mezunu cevaplayanlar arasında yönetici konumunda olan kişilerin olması da bu grup cevaplayanların ifadeye katılım oranlarını artırmaktadır. Son üç grup cevaplayıcıda eğitim düzeyi yükseldikçe ifadeye katılma oranında azalma olduğu görülmesi de yorumları doğrular niteliktedir.

Tablo 4.18 : “Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	5.9	0	11.5	9.6	26.7
Az katılıyorum	0	0	9.1	18.7	6.7
Orta derecede katılıyorum	5.9	14.3	17.9	22.5	30.0
Çok katılıyorum	5.9	0	18.9	16.6	20.0
Tam katılıyorum	82.4	85.7	42.6	32.6	16.7

İlkokul ve ortaokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %0-%6 aralığında katılmazken, %6-%14 oranında nötr kalmışlar ve %68-%88 aralığında da katılmışlardır. Lise ve dengi okul mezunu cevaplayanlar ifadeye %21 oranında katılmamakta, %18 oranında nötr kalmakta ve %62 oranında da katılmaktadırlar. Üniversite mezunu cevaplayanlar ifadeye %26 oranında katılmamakta %18 oranında nötr kalmakta ve %49 oranında da katılmaktadır. Yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar ifadeye %32 oranında katılmazken %30 oranında nötr kalmışlar ve %37 oranında da katılmışlardır.

Eğitim düzeyiyle ilişkili olarak eğitim düzeyi yükseldikçe ifadeye katılmama oranı da artmakta, aynı şekilde ifadeye katılım oranı da azalmaktadır. Özellikle ilkokul ve Ortaokul mezunu cevaplayanların katılım düzeyinin %86-%88 oranında olduğu görülmektedir. Nötr olanların da eğitim düzeyiyle ilişkili olarak eğitim yükseldikçe bu ifadeye nötr kalma oranları artmaktadır. Bu da işlerindeki beklentilere göre bankacılığı seçeceklerini göstermekle birlikte, Üniversite, yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanların ifadeye katılım oranlarının diğer cevaplayanlara göre daha düşük oluşu bu iki grup cevaplayanın eğitimini gördükleri bir işte çalışmamış olmalarından kaynaklanabilir. İnsanlar ancak severek ve isteyerek çalıştıkları işte mutlu ve başarılı olabilirler.

Tablo 4.19.: “Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	56.3	42.9	17.6	10.9	13.3
Az katılıyorum	6.3	14.3	18.7	2.6	3.3
Orta derecede katılıyorum	12.5	0	22.5	20.8	33.3
Çok katılıyorum	6.3	0	16.6	19.7	13.3
Tam katılıyorum	18.8	42.9	24.6	36.1	36.7

İlkokul ve ortaokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %57-%62 aralığında katılmazken lise ve dengi okul katılımcılar ifadeye %36 oranında katılmamaktadır. Üniversite ile yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar ise ifadeye %14-%17 oranında katılmamaktadır. İlkokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %25 oranında katılırken bu oran ortaokul mezunlarında %43, lise ve dengi okul cevaplayanlarında %41 Üniversite mezunu cevaplayanlarında %57 ve yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlarında ise %50 düzeyinde olmuştur.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi ilkokul ve ortaokul mezunu cevaplayanların ifadeye katılmama düzeyleri lise, üniversite ve yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlara göre daha yüksek, ifadeye katılma düzeyleri ise daha düşüktür. Bu ifadeye nötr olanlarda en yüksek düzey, yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar olurken en düşük düzey de %0 ile ortaokul mezunu cevaplayanlarda olmuştur.

İfadeye katılım oranının ortaokul mezunlarında diğer cevaplayanlara göre daha çok oluşunun nedeni uzun yıllar bankacılık yaptıklarından istedikleri mevkiilerde bulunduklarından kaynaklanabilir. Bunun yanında ilkokul mezunu çalışanların herhangi bir terfi beklentisinin olması beklenmemektedir. Üniversite mezunlarının terfi beklentileri diğer dört grup cevaplayana göre daha yüksek düzeyde olmuştur.

Tablo 4.20.: “Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	5.9	28.6	16.6	10.8	30.0
Az katılıyorum	5.9	.0	8.1	11.4	20.0
Orta derecede katılıyorum	23.5	.0	17.3	30.3	13.3
Çok katılıyorum	5.9	.0	18.6	18.9	16.7
Tam katılıyorum	58.8	71.4	39.3	28.6	20.0

“Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımında ilkokul mezunu cevaplayanlar %12 oranında katılmazken, %24 oranında nötr kalmışlar ve %65 oranında da katılmışlardır. Ortaokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %29 oranında katılmazken %71 oranında ifadeye katılmaktadırlar. İfadeye nötr olan ortaokul mezunu herhangi bir bankacı olmamıştır. İfadeye lise ve dengi okul mezunu cevaplayanlar en yüksek katılma oran olan %82 düzeyi ile katılırken, en yüksek katılmama oranı olan %50 düzeyi ile yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar olmuştur.

Ortaokul ve lise mezunlarının ifadeye katılım oranının üniversite ve yüksek lisans/doktora mezunlarına göre daha çok olmasının nedeni bankacılık mesleğinde uzun yıllar çalışmış olsalar bile yasalarla terfi beklentilerinin engellenmiş olmasından kaynaklanabilir. İfadeye en az katılan grubun son iki grup olan üniversite ve yüksek lisans/doktora mezunlarının olması da bunu göstermektedir. Son iki grup içinde olan bu eğitim gruplarına ait katılımcıların belki bankacılık konusunda eğitim aldıklarından belki de yüksek lisans/doktoralarını bu meslek üzerinde yapmış olduklarından bu ifadeye diğer eğitim grubu cevaplayanlara göre daha düşük oranda katılım göstermişlerdir.

Tablo 4.21: “Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi okul (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	5.9	0	11.2	9.7	36.7
Az katılıyorum	0	0	13.2	12.4	13.3
Orta derecede katılıyorum	29.4	28.6	30.2	30.1	13.3
Çok katılıyorum	11.8	0	18.3	23.7	23.3
Tam katılıyorum	52.9	71.4	27.1	24.2	13.3

Bu ifadenin eğitim durumuna göre dağılımında katılmayanların %50'sinin yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar olduğu görülmektedir. %71 oranı ile en çok katılım ortaokul mezunu katılımcıların olmuştur. İlkokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %64 oranı ile katılım sağlarken, lise ve dengi okul ile üniversite mezunlarının katılım oranı %45-%47 oranındadır. İfadeye en az katılanlar ise %37 oranı ile yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayıcılar oluşturmaktadır. İlkokul, ortaokul, lise ve dengi okul ile üniversite mezunları %29-%30 oranında nötr iken yüksek lisans/doktora mezunları %13 düzeyinde nötr kalmışlardır.

İfadeye katılma oranı, eğitim durumu yükseldikçe azalma göstermektedir. Eğitim düzeyi ile orantılı olarak iş ve çalışma ortamına olan memnuniyetinin de azalmakta olduğu ve memnuniyetin eğitim düzeyi ile ters orantılı hareketle eğitimin arttıkça beklentilerin ve memnuniyetin azaldığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe teknolojiyi kullanma isteğinin ve bunun yanında çalışılan iş ortamının fiziksel yapısındaki olumlu beklentilerin de arttığı söylenebilir.

Tablo 4.22 : “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin eğitime göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi okul (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	50.0	33.3	45.1	32.2	26.7
Az katılıyorum	.0	.0	16.8	22.4	6.7
Orta derecede katılıyorum	37.5	33.3	19.6	23.5	20.0
Çok katılıyorum	.0	.0	8.0	8.2	30.0
Tam katılıyorum	12.5	33.3	10.5	13.7	16.7

İlkokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %50 oranında katılmazken, %38 oranında nötr kalmışlar ve %13 oranında da katılım göstermişlerdir. Ortaokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %33 oranında katılmamakta % 20 oranında nötr kalmakta ve %33 oranında da katılmaktadırlar. Lise ve dengi okul ile üniversite mezunu katılımcılar ifadeye %55-%62 oranında katılmamakta %20-%24 oranında nötr kalmakta ve %19-%22 oranında da katılmaktadırlar. Yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar ifadeye %33 oranında katılmazken %20 oranında nötr kalmakta ve %47 oranında da katılmaktadırlar.

“Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesine en az katılımın ilkokul mezunu cevaplayanların olduğu en çok katılım gösteren grubun da yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayıcılar olduğu görülmüştür. Yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanların ifadeye en çok katılım gösteren cevaplayanlar olmasının nedeni eğitimleri ile iş bilgi ve tecrübelerini birleştirerek bürokratik işlemlerin daha çok pratik işlemlere yerini bırakması gerektiğine inanmalarından kaynaklanabilir. İlkokul mezunu cevaplayanların da esas bankacılık mesleğini yapanların değil de hizmetliler grubunu oluşturduğundan ifadeye katılımları en düşük oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 4.23.: “Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi okul (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	0	0	9.7	10.2	26.7
Az katılıyorum	0	0	5.0	3.8	10.0
Orta derecede katılıyorum	31.3	0	11.7	17.7	10.0
Çok katılıyorum	6.3	0	14.1	20.4	13.3
Tam katılıyorum	62.3	100	59.4	47.8	40.0

“Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesine ortaokul mezunu cevaplayanlar %100 oranında katılırken, ilkokul mezunu cevaplayanlar %31 oranında nötr kalmışlar, %69 oranında da katılmışlardır. Lise ve dengi okul ile üniversite mezunu cevaplayanların ifadeye katılmama oranı %14-%15 aralığında olurken, nötr olma oranları %12-%18 aralığında katılma oranları da %68-%74 aralığında olmuştur. Yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlar ifadeye %27 oranında katılmazken, %10 düzeyinde nötr kalmışlar ve %53 oranında da katılmışlardır.

İfadeye en yüksek katılım ortaokul mezunu cevaplayanlarda olmuştur. Ortaokul mezunlarının %24 oranında müdür ve müdür yardımcılığı görevinde bulundukları göz önünde bulundurulursa bu mesleği severek ve isteyerek seçmiş olduklarından zaman içinde mesleklerinde ilerledikleri söylenebilir. Lise mezunu cevaplayanlar % 74 katılım oranı ile ikinci yüksek katılımı göstermişlerdir. Bankacılık mesleği bu grup cevaplayan içinde en ideal mesleklerden biri olarak görülmekte olduğu söylenebilir. En düşük katılım yüksek lisans/doktora mezunu cevaplayanlardan geldiğine göre bu gruba giren cevaplayanlarında belki de işsiz kalmamak uğruna bu mesleği seçtikleri kendilerine uygun bir iş bulmaları halinde bankacılık mesleğinden vazgeçebilecekleri söylenebilir.

Tablo 4.24: Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır "" ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımı

Ölçek	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise ve dengi okul (%)	Üniversite (%)	Yüksek lisans /doktora (%)
Hiç Katılmıyorum	6.3	.0	8.9	7.7	14.3
Az katılıyorum	.0	.0	8.2	8.8	7.1
Orta derecede katılıyorum	.0	.0	15.4	17.7	25.0
Çok katılıyorum	25.0	14.3	22.2	22.1	28.6
Tam katılıyorum	68.8	85.7	45.4	43.6	25.0

“Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin eğitim durumuna göre dağılımında ilkokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %6 oranında katılmamakta ve %93 oranında da katılmaktadır. Ortaokul mezunu cevaplayanlar ifadeye %100 oranında katılmaktadır. Diğer üç grup cevaplayan ise ifadeye %17-%21 oranında katılmazken, lise ve dengi okul mezunları ile üniversite mezunu cevaplayanlar %15-%17 oranında nötr kalırken, %66-%68 oranında katılmışlardır. Yüksek lisans/doktora mezunları ifadeye %25 oranında nötr kalırken, %54 oranında da katılmışlardır.

“Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesine en yüksek katılımı ortaokul mezunu cevaplayanlar göstermiştir. Bu da ortaokul mezunu cevaplayanların iş doyumu ve memnuniyetinde olduklarını göstermektedir. Eğitim düzeyine ters orantılı olarak eğitimin yükseldikçe ifadeye katılma oranının azaldığı görülmektedir. “Yöneticim” ifadesi tek bir kişiyi ifade ettiği için bu her departman ve her banka için de farklı şekilde kendini gösterebilmektedir.

Tablo 4.28. :Değişkenlerin mesleki deneyime göre ANOVA analizi

İFADE	F	P
Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır	2,439	,046*
Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum	6,868	,000***
İşimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum	3,154	,014*
Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum	3,391	,009**
Zamanımı iyi yönetebiliyorum	2,577	,037*
Bankam çevrede önemli saygınlığa sahiptir	5,773	,003**
Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır	8,428	,000***
Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir	5,111	,006**
Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır	3,631	,027*
Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır	7,674	,001**
Yöneticimin banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir	8,509	,000***
Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır	5,247	,006**
Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür	2,598	,036*
Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim	3,867	,022*
Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir	5,811	,003**
Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır	3,854	,022*
Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir	8,441	,000***
Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır	6,838	,001**

* P 0,05 düzeyinde anlamlı

** P 0,01 düzeyinde anlamlı

*** P 0,0001 düzeyinde anlamlı

İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanan değişkenlerin mesleki deneyim gruplarına göre çapraz tabloları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4.29.: “Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” İfadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	2.9	4.4	4.6	0	5.4
Az katılıyorum	8.8	6.2	6.5	4.5	0
Orta derecede katılıyorum	29.8	25.7	28.7	27.7	21.4
Çok katılıyorum	29.8	19.5	17.6	25.0	23.2
Tam katılıyorum	28.8	44.2	42.6	47.7	50.0

“Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” ifadesine 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olanların ifadeye katılmama oranı %11-%12 nötr kalma oranı %26-%30 ve katılma oranı da %59-%64 aralığında olmuştur. 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanlarda ise ifadeye katılmama oranı %5 nötr kalma oranı %21-%23 ve katılma oranı da %73 oranında olduğu görülmektedir.

Örgütsel katılım çalışanların yaptıkları işin saygınlığının farkına varmaları ve iş yerinin amaçlarını benimsemeleri ile oluşmaktadır. İfadeye katılım oranının 16-21 yıl ve üzeri cevaplayanlarda diğer üç gruba göre daha yüksek oluşu mesleki deneyim arttıkça bankayı sahiplenme ve meslekteki olumlu yükselişlerin etkisini göstermektedir. Mesleki deneyim arttıkça performans yükselmekte iş doyumu oluşmakta ve işi sahiplenme duygusu gelişmektedir.

Tablo 4.30.: “Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	12.0	9.4	15.7	2.2	8.9
Az katılıyorum	17.8	9.4	8.3	13.3	1.8
Orta derecede katılıyorum	23.6	22.2	17.6	11.1	12.5
Çok katılıyorum	17.8	18.8	20.4	15.6	10.7
Tam katılıyorum	28.8	40.2	38.0	57.8	66.1

“Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında ifadeye katılmama oranı 5 yıl ve altı mesleki deneyime sahip cevaplayanlarda %30 oranında olurken nötr oranının %24 ve ifadeye katılma oranında %47 düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer dört grup cevaplayan ise ifadeye %15-%20 oranında katılmazken, %17-%22 oranında nötr kalmışlardır. 6-10 yıl ile 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanların ifadeye katılma düzeyi %58-%59 oranında iken 16-20 ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanların ifadeye katılım düzeyi %73-%76 oranında olmuştur.

İşe ve örgüte yönelik tutum araştırmaları "örgüte bağlılık"ın işgücü devir oranını düşürdüğü ve motivasyonu artırdığını göstermektedir. Bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999; Türköz, 2000).

Mesleki deneyimin artışı ile orantılı olarak ifadeye katılım düzeyinin arttığı, iş sahiplenmenin ön plana çıktığını göstermektedir. İş deneyiminin artması ile ifadeye nötr oranlarının azaldığı ve aynı şekilde katılmayanların oranının düştüğü görülmektedir.

Tablo 4.31.: “İşimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre oransal dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	39.0	45.7	58.3	57.8	63.2
Az katılıyorum	26.2	23.3	22.2	28.9	17.5
Orta derecede katılıyorum	22.4	18.1	11.1	4.4	5.3
Çok katılıyorum	7.6	6.0	4.6	4.4	3.5
Tam katılıyorum	4.8	6.9	3.7	4.4	10.5

İfadeye 5-10 yıl arası çalışanların katılmama düzeyi %65-%70 aralığında iken 11 yıl ve daha fazla çalışanların ifadeye katılmama düzeyleri %80-%86 düzeyinde olmuştur. Mesleki deneyimi ne olursa olsun tüm banka çalışanlarının bu ifadeye katılım düzeyi %8-%14 aralığında olmuştur. Nötr olanların %22'sini 5 yıl ve altındaki çalışanlar oluştururken en düşük nötr düzeyi 21 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır.

İfadeye en çok katılan grubun 11-15 yıl mesleki deneyime sahip bankacılar olması daha çok meslekte geçiş yılı diye bilinen ve gerek astları gerekse üstleri tarafından daha yüksek performans gösterilmesi beklenen belli bir mesleki deneyime sahip grup olduklarından, işlerinin çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğu düşüncesini taşımaktadırlar. Mesleki deneyim artıkça ifadeye katılmama oranındaki artış oranının yükselmesi bilgi ve tecrübenin artışına bağlıdır denilebilir.

Tablo 4.32.: “Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	2.5	1.7	.9	.0	5.5
Az katılıyorum	3.5	.0	3.7	.0	3.6
Orta derecede katılıyorum	14.6	13.0	7.4	6.7	1.8
Çok katılıyorum	37.7	28.7	27.8	33.3	30.9
Tam katılıyorum	41.7	56.5	60.2	60.0	58.2

“Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında ise her grup cevaplayanın ifadeye katılmama oranı %0-%9, katılma oranının %79-%89 ve nötr kalma oranının ise %8-%14 düzeyinde olduğu görülmüştür.

Yaş ilerledikçe ifadeye katılma oranı da artma göstermiştir. Müşteriler bankalarda işlemlerini genellikle aynı kişilere yaptırmak isterler. Bunun nedeni de Akdeniz insanının sıcak kanlı insan olmasından dolayı işlerini samimi bir ortamda yaptırmaktan hoşlanmasıdır. Özellikle birebir müşteri ilişkisi olan bölümlerde çalışanlar müşterileri ile daha samimi iletişim içine girmektedir. Bunun içinde o bölümde ve işte daha uzun süre çalışmış olması gerekmektedir. Bundan dolayı yaş yükseldikçe ifadeye katılma oranı da artma göstermiştir.

Tablo 4.33. : “Zamanımı iyi yönetebiliyorum” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	.0	.9	1.9	2.2	.0
Az katılıyorum	3.8	4.3	.9	.0	.0
Orta derecede katılıyorum	14.4	14.5	2.8	8.9	3.6
Çok katılıyorum	37.8	27.4	41.7	33.3	37.5
Tam katılıyorum	44.0	53.0	52.8	55.6	58.9

Bu ifadenin mesleki deneyime göre dağılımında ise katılımcıların ifadeye katılmama oranı %2-%5 aralığında, 5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanların nötr oranlarının %15, ifadeye katılma oranlarının %81 ve diğer üç gruba ait nötr kalma oranının ise %3-%5 aralığında katılma oranlarının da %90-%96 aralığında olduğu görülmektedir.

Kişiler sürekli yapmış oldukları işleri daha hızlı ve seri şekilde yapmaktadırlar. Ayrıca zaman geçtikçe yapılan iş daha çok öğrenildiğinden bilgi ve tecrübe de artmakta, yapılan işin hızı da buna göre artmaktadır.

İşle bütünleşmenin bireyin performans düzeyini etkilediği buna bağlı olarak da mesleki deneyim arttıkça ifadeye katılma oranının da artmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 4.34. : “Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	2.4	.9	5.6	.0	.0
Az katılıyorum	4.8	3.4	3.7	4.4	1.8
Orta derecede katılıyorum	14.4	13.7	13.0	11.1	8.8
Çok katılıyorum	22.5	14.5	16.7	20.0	15.8
Tam katılıyorum	56.0	67.5	61.1	64.4	73.7

“Bankam çevremde önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında ifadeye katılmama oranı %2-%7 oranında iken, nötr kalma oranı her grup cevaplayanda %9-%14 oranında olmuştur. 5 yıl ve altı ile, 11-15 yıl mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %76-%78 oranında katılırken 6-10 yıl ile 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %82-%84 oranında katılmışlardır. En yüksek katılım %90 oranı ile 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip çalışanların olmuştur.

Mesleki deneyim arttıkça genellikle bankasının saygınlığına olan inanç da artmaktadır. Genel olarak iş doyumuna ulaşmış çalışanlar iş ortamında manevi unsurlara karşı olumlu tepkiler göstermektedir. Belki de uzun yıllar aynı bankada çalışmanın verdiği güven ve sahiplenme duygusundan dolayı buradaki ifadeye de yaş ilerledikçe katılım oranı artma eğilimi göstermiştir.

Tablo 4.35. : “Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	9.1	6.1	17.6	6.7	10.9
Az katılıyorum	9.6	12.2	15.7	20.0	9.1
Orta derecede katılıyorum	26.8	26.1	18.5	26.7	25.5
Çok katılıyorum	20.6	20.9	21.3	26.7	18.2
Tam katılıyorum	34.0	34.8	26.9	20.0	36.4

“Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında ifadeye katılmama oranı 5 yıldan az, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri çalışanlarda %18-%20 oranında iken, en çok katılmama oranı %33 ile 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan cevaplayanlar olmuştur. 16-20 yıl arası mesleki tecrübesi olan cevaplayanlar ifadeye %27 oranı ile katılmamıştır. 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip cevaplayanlar ifadeye %19 ile nötr kalırken diğer dört grup cevaplayan ifadeye %26-%27 oranı ile nötr kalmışlardır. İfadeye her grup cevaplayan %47-%55 aralığında katılmaktadır.

İsteddiği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir birey, yeteneklerini geliştirebilme imkanından uzaklaşmaktadır. Bu da bireyi olumsuz tutum içerisine sokarak motivasyonunun düşmesinde etkili olacaktır.

Her grup cevaplayanın ifadeye katılma oranının az oluşu yöneticilerinin çalışanlarını iyi tanıyamama ve beklentilerini keşfedememiş olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 4.36. : “Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	2.9	5.1	7.5	2.2	3.6
Az katılıyorum	2.9	1.7	3.7	4.4	1.8
Orta derecede katılıyorum	16.9	19.7	16.8	13.3	10.9
Çok katılıyorum	25.6	21.4	22.4	31.1	23.6
Tam katılıyorum	51.7	52.1	49.5	48.9	60.0

“Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında her grup mesleki deneyime sahip cevaplayanların ifadeye katılmama oranı %4-%11 aralığında, nötr kalma oranı %11-%19 aralığında ve katılma oranı da %72-%83 aralığında olduğu görülmüştür.

İfadeye katılma oranının mesleki tecrübe arttıkça yükselmekte olduğu görülmüştür. Bankacılık mesleğine yeni giren çalışanlar ancak bulundukları departmanın işlerini öğrenmektedirler. Zaman içerisinde her bölümde çalıştıkça kendi üstündeki yöneticinin ne kadar bilgi ve tecrübe sahibi olduğunu anlayabilmektedir. Bundan dolayı bankacıların mesleki deneyimi arttıkça yöneticisinin bilgi ve tecrübesine olan güveni de artmaktadır. Ancak her yönetici için bilgi ve tecrübe sahibidir demek mümkün değildir. Kamu bankalarının otoritenin elinde oluşu özel bankaların da aile ilişkilerinden dolayı bazı zaman astların üstlerinden daha tecrübeli ve bilgi sahibi olduğu durumlar yaratılmaktadır.

Tablo 4.37. : “Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	4.4	2.6	6.7	7.3	1.9
Az katılıyorum	4.4	6.1	9.5	7.3	7.5
Orta derecede katılıyorum	22.0	27.0	22.9	31.7	18.9
Çok katılıyorum	26.8	22.6	24.8	19.5	22.6
Tam katılıyorum	42.4	41.7	36.2	34.1	49.1

“Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında 5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %8-%9 oranında katılmazken, %22-%23 oranında nötr kalmışlar, %64-%69 oranında da katılmışlardır. 11-15 ve 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %15-%16 oranında katılmazken, %32 oranında nötr kalmışlar ve %54 oranında da katılmışlardır. 21 yıl üstü mesleki deneyime sahip olan cevaplayanların ifadeye katılmama oranı %9 iken nötr kalma oranı %19 katılım oranı ise %72 olmuştur.

Bilgiler bir üst yönetime aktarılırken süzülerek gittiği zamanlar doğruluktan uzaklaşabilmektedir. Her ast bir üstünden bilgi akışını doğru ve gerçekleri yansıtmak şeklinde aktarmasını istemesine rağmen bazen bilgi akışı istenen şekilde gerçekleşmemektedir.

İfadeye en az katılan 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar olmuştur. Bu durumun nedeni bu kadar yıllık emeklerinin karşılığını henüz alamadıklarına inandıklarından olabilir. Bunun nedeni de kendi yöneticisinin bir üst yönetime bilgi akışını engellediğine inandıklarından olabilir.

Tablo 4.38. : “Yöneticim dışardan gelen fikirlere açıktır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	6.3	5.3	8.7	9.3	9.3
Az katılıyorum	10.6	14.0	14.4	9.3	9.3
Orta derecede katılıyorum	24.2	14.9	21.2	18.6	24.1
Çok katılıyorum	20.8	24.6	22.1	27.9	24.1
Tam katılıyorum	38.2	41.2	33.7	34.9	33.3

5 yıl ve altı mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %17 oranında katılmazken, %24 oranında nötr kalmışlar ve %59 oranında da ifadeye katılmışlardır. Diğer dört grup cevaplayan ifadeye %19-%23 oranında katılmazken, 6-10 ve 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye % 15-%19 aralığında nötr kalmakta. %63-%65 aralığında da ifadeye katılmaktadırlar. 11-15 ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %21-%24 aralığında nötr kalırken, %55-%56 aralığında katılmaktadırlar.

İfadeye katılım oranının %54 ve üzerinde oluşu genellikle yöneticilerin dışarıdan gelen fikirlere açık olduğunu göstermektedir. Ancak iş üzerinde esnekleşme yönünde yapılacak değişikliklere ileri yaştaki çalışanların karşı çıktığı da bir gerçektir. her yöneticinin de bir üst yöneticisi olduğu düşünülürse farklı yaş gruplarına göre değişik oranlarda katılımın olması da doğaldır.

Tablo 4.39. :“Yöneticimin banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir” ifadesinin mesleki deneyime göre katılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	1.0	2.7	4.9	7.5	5.6
Az katılıyorum	7.2	3.6	11.7	2.5	3.7
Orta derecede katılıyorum	13.5	11.6	21.4	20.0	18.5
Çok katılıyorum	27.1	29.5	13.6	17.5	22.2
Tam katılıyorum	51.2	52.7	48.5	52.5	50.0

5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %6-%10 oranında ifadeye katılmazken, 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %17 oranında katılmamaktadır. Her grup katılımcı ifadeye %1-%20 aralığında nötr kalırken ilk iki grup cevaplayan ifadeye %78-%82 oranında katılmış, 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %62 oranında katılım sağlamış, 16-20 ve 21 yıl ve üstü cevaplayanlar ifadeye %70-%72 oranında katılmışlardır.

Aytaç (1997) iş doyumunun kişinin işindeki performansına, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine, verimliliğine v.b. olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur. İş doyumu çalışanların yalnızca işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemekle kalmayıp iş dışı yaşamını da olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir. Bu çerçevede yönetici konumundaki kişilerde iş doyumuna ulaşmamışlarsa beşeri ilişkilerinin iyi olmasından söz edilemez. “Yönetici” bahse konu tek bir kişiyi ifade ettiği için farklı oranlarda yanıtlar alınabilmektedir. Aynı banka içinde bir departmanda çok iyi beşeri ilişkileri olan bir yönetici varken farklı bir departmanda bu böyle olmaya bilir.

Tablo 4.40. : “Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	5.8	1.7	3.8	0	1.9
Az katılıyorum	6.7	5.2	14.2	16.7	9.3
Orta derecede katılıyorum	14.9	20.9	18.9	21.4	22.2
Çok katılıyorum	31.7	25.2	19.8	16.7	25.9
Tam katılıyorum	40.9	47.0	43.4	45.2	40.7

İfadeye 5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar %7-%12 oranında katılmazken, %15-%20 oranında nötr kalmışlar ve %72-%73 oranında katılmışlardır. 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlar ifadeye %11-%18 oranında katılmamakta, %19-%22 oranında nötr kalmakta ve %63-%67 oranında da katılmaktadırlar.

İfadeye en yüksek katılımı 5 yıldan az ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar sağlamıştır. Bankacılık mesleğinde yeni olan cevaplayanlar genellikle yöneticilerinden daha çok memnun olmaktadır. Ancak tecrübe arttıkça hayat görüşü ve bilgisi de arttığından kendini yenilemeyi bilmeyen yönetici, astları tarafından tercih edilen biri olmaz.

Tablo 4.41. : “Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	5.9	10.4	5.0	9.1	9.1
Az katılıyorum	9.3	10.4	17.7	18.2	14.5
Orta derecede katılıyorum	19.5	16.5	25.7	27.3	29.1
Çok katılıyorum	24.9	26.1	20.8	22.7	18.2
Tam katılıyorum	40.5	36.5	30.7	22.7	29.1

İfadeye katılmama oranı 5 yıl ve altı mesleki deneyime sahip cevaplayanlarda %15 iken nötr kalma oranı %20 ve katılma oranı da %65 olmuştur. Diğer dört grup cevaplayanda ifadeye katılmama oranı %21-%27 aralığında olurken 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanların ifadeye nötr kalma oranı %17 iken diğer üç grup cevaplayanın ifadeye nötr kalma oranı %26-%29 aralığında olmuştur. İfadeye katılma oranı ise 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlarda %63, 11-15 yıl arası cevaplayanda katılma oranı %51, 16-20 yıl arası cevaplayanda %46 ve 21 yıl ve üstü cevaplayanda ise %47 oranında olmuştur.

Bankadaki bazı memurların görevi vezne işlemi yapmak olduğuna göre veznede yapılan hatanın telafisi olmamaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin astlarının hatalarını öğrenme fırsatı olarak görmesi biraz zordur.

İfadeye katılma oranının mesleki deneyim arttıkça azaldığı görülmektedir. Bunun sebebi deneyimli bir bankacının hata yapmasını üstlerinin kabul etmemesinden olduğu söylenebilir. Yapılan her işlem para olduğuna göre, üstler hatanın da o oranda az yapılmasını arzu etmektedir.

Tablo 4.42. : “Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üzeri (%)
Hiç Katılmıyorum	7.2	4.4	11.1	11.4	5.5
Az katılıyorum	5.8	5.3	7.4	9.1	10.9
Orta derecede katılıyorum	16.8	15.9	13.0	13.6	18.2
Çok katılıyorum	23.6	23.9	20.4	29.5	16.4
Tam katılıyorum	46.6	50.4	48.1	36.4	49.1

“Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımında her grup cevaplayanın ifadeye %10-%18 oranında katılmadığı %13-%18 oranında nötr kaldığı ve %66-%74 oranında da katıldığı görülmüştür. İfadeye en çok katılan grubun 5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip cevaplayanlar olduğu görülmüştür.

Bankada geçirilen zaman ilerledikçe ast veya üst ilişkisi daha ciddi boyutlarda düşünülerek arkadaşlık ilişkisi ikinci plana bırakılır. Uzun yıllar aynı iş yerinde çalışan bireyler gerek işle ilgili gerek özel yaşamları ile ilgili sorunları zaman zaman birbirleri ile paylaşabilirler. Ancak bu ast üst gibi hiyerarjik bir yapı içerisinde gerçekleşmemektedir. Bu nedenle dolayı mesleki deneyim arttıkça ifadeye katılma oranında azalma olduğu görülmektedir.

Tablo 4.43.: “Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	3.1	3.7	7.8	9.8	1.9
Az katılıyorum	4.6	2.8	5.9	4.9	58.6
Orta derecede katılıyorum	13.3	18.5	22.5	14.6	14.8
Çok katılıyorum	33.2	23.1	23.5	26.8	16.7
Tam katılıyorum	45.9	51.9	40.2	43.9	61.1

İfadeye her grup katılımcı %7-%14 oranında katılmazken, 5 yıl ve altı ile 41-50, 51 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %13-%15 oranında nötr kalırken 6-10 yıl ile 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %13-%23 oranında nötr kalmışlardır. İfadeye 5 yıl ve altı cevaplayanlar %89 oranın katılırken, 11-15 yıl arası cevaplayanlar %64 oranında katılmışlardır. diğer üç grup cevaplayan ise ifadeye %71-%78 oranında katılmışlardır.

İfadeye katılma oranı mesleki deneyime göre belli bir düzeyde olmamıştır. Ancak 6-10, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanların ifadeye katılımlarında oransal yakınlık olduğu görülmektedir. İfadeye katılımın benzeşmemesinin nedeni yönetici olarak tek bir kişiden bahsedildiğine göre her kişinin kendine göre belli strateji ve planları olduğundan her yönetici misyon ve vizyon sahibi olmayabilir.

Tablo 4.44. : “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	4.9	7.9	13.3	9.3	14.8
Az katılıyorum	9.7	6.1	5.7	16.3	5.6
Orta derecede katılıyorum	13.1	15.8	19.0	14.0	22.2
Çok katılıyorum	22.8	23.7	25.7	25.6	11.1
Tam katılıyorum	49.5	46.5	36.2	34.9	46.3

İfadeye ilk üç grup cevaplayan %14-%19 oranında katılmazken %13-%19 oranında nötr kalmaktadır. 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye % 26 oranında katılmazken %14 oranında da nötr kalmışlardır. 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %21 oranında katılmazken %22 oranında da nötr kalmıştır. İfadeye katılma oranı ise, 5 yıl ve altı mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %72 oranında, 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %70 oranında, 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar %62 oranında 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar %61 ile 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ise ifadeye %57 oranında katılmışlardır.

Mesleki deneyim arttıkça ifadeye katılma oranında azalış olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim arttıkça çalışanlar kendi görüş ve düşüncelerine önem verilmesini arzu etmektedirler. Bankanın başarılarında kendi katkılarının olduğunu görmek ve bunu onlara hissettirmekte yöneticinin görevi olmalıdır. Beklentiler deneyimle orantılı olarak artmaktadır. Beklentilerine cevap alamayan çalışanların iş doyumunu azalmakta, motivasyonu düşmektedir.

Tablo 4.45. : “Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	4.9	7.0	17.8	9.1	9.6
Az katılıyorum	8.3	6.1	5.6	13.6	15.4
Orta derecede katılıyorum	18.4	14.8	16.8	18.2	21.2
Çok katılıyorum	23.8	29.6	21.5	31.8	15.4
Tam katılıyorum	44.7	42.6	38.3	27.3	38.5

5 yıl ve altı ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %13 oranında katılmazken, %15-%18 oranında nötr kalmışlar ve %69-%73 oranında da katılmışlardır. 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ise ifadeye %23-%25 oranında katılmazken, %17-%21 oranında nötr kalmışlar ve %54-%60 oranında da katılmışlardır.

İfadeye yaşa göre dağılımda en yüksek katılım 21-30 yaş arası cevaplayanlar olmuştur. O yaş aralığındaki cevaplayanlar genellikle 6-10 yıl mesleki deneyim sahibi olanlardan oluşmaktadır. Bundan dolayı ifadenin mesleki dağılıma göre oransallığında da olduğu gibi en çok katılımı 21-30 yaş aralığındaki cevaplayanlar vermiştir. Yaş ilerledikçe ifadeye katılım oranındaki azalmada olduğu gibi mesleki deneyim arttıkça da ifadeye katılım oranı azalmıştır.

Bunun bir başka nedeni de mesleki deneyimi çok olup da beklentilerine gerekli yanıt alamamış çalışanlardan gelmesi olasılığıdır.

Tablo 4.46. : “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ifadesinin mesleki deneyime göre dağılımı

Ölçek	5 yıl ve altı (%)	6-10 yıl (%)	11-15 yıl (%)	16-20 yıl (%)	21 yıl ve üstü (%)
Hiç Katılmıyorum	4.9	7.1	10.3	9.3	7.5
Az katılıyorum	8.3	7.1	7.5	9.3	7.5
Orta derecede katılıyorum	19.0	19.5	18.7	16.3	32.1
Çok katılıyorum	30.7	28.3	23.4	25.6	22.6
Tam katılıyorum	37.1	38.1	40.2	39.5	30.2

İfadeye her grup cevaplayan %13-%19 oranında katılmazken, ilk dört grup cevaplayan %16-%20 oranında nötr kalmıştır. 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ise ifadeye %32 oranında nötr kalmıştır. 5 yıl ve altı mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %68 oranında katılırken, 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar ifadeye %56, 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip cevaplayanlar %64, 16-20 yıl mesleki deneyime sahip cevaplayanlar %65 ve 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip cevaplayanlar %53 oranında katılım sağlamışlardır.

İfadeye en az katılanların en çok mesleki deneyim sahibi katılımcılar olduğu görülmüştür. Bu da bankacılık mesleği için acı bir gerçek olmaktadır. Bankacılıkta yasa ve genelgeler çerçevesi içerisinde inisiyatif kullanmak ve kullandırmak işlerin daha kolay ve akıcı olmasını sağlamaktadır. Mesleki deneyim ve tecrübe göz önünde bulundurulduğu zaman, 21 yıl ve üzerinde bankacılık mesleğini yapmış cevaplayanların ifadeye %53 gibi çok düşük oranda katılım sağlaması yöneticilerin kendilerini bu konuda geliştirmesi gerektiğini göstermektedir

Soru formunda yer alan değişkenler banka sermaye yapısına göre Anova analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre 23 adet değişkene verilen yanıtlar banka sermaye yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.

Tablo 4.47.:Değişkenlerin banka sermaye yapısına göre ANOVA analizi

İFADE	F	P
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir	3,146	,044*
İşim bana performansımı değerlendirme şansı verir	9,109	,000***
Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum	7,528	,001**
Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum	4,280	,014*
İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştireceğime inanıyorum	4,618	,010*
İşimi yaparken kendimi sürekli stres altında hissediyorum	7,130	,001**
Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum	3,005	,050*
Bankamda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum	11,884	,000***
Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik yapı vardır	8,376	,000***
Bankamın fiziki yapısı çalışmaya oldukça uygundur	20,758	,000***
Bankacılığı kendi isteğimle seçtim	5,083	,007**
Bankam çevrede önemli saygınlığa sahiptir	5,773	,003**
Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır	8,428	,000***
Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir	5,111	,006**
Yöneticim banka içi bilgi akışını kolaylaştırır	3,631	,027*
Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır	7,674	,001**
Yöneticimin banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir	8,509	,000***
Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır	5,247	,006**
Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim	3,867	,022*
Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir	5,811	,003**
Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır	3,854	,022*
Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir	8,441	,000*
Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanır	6,838	,001**

* P 0,05 düzeyinde anlamlı

** P 0,01 düzeyinde anlamlı

*** P 0,0001 düzeyinde anlamlı

Banka sermaye yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanan değişkenlerin çapraz tabloları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4.48.: “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	.0	1.1	.9
Az katılıyorum	3.5	1.1	.3
Orta derecede katılıyorum	8.8	11.4	4.7
Çok katılıyorum	24.8	27.3	24.9
Tam katılıyorum	62.8	59.1	69.2

“Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımında her türlü sermaye yapısındaki banka katılımcıları ifadeye %1-%3 oranında katılmamakta %5-%11 oranında nötr kalmaktadır. Kamu ve kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %86-%88 aralığında katılırken özel sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %94 oranında katılmışlardır.

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşları ile birlikte sosyalleşme içerisindeydir. Bundan dolayı bir kurumun ilerleye bilmesi için mutlu ve huzurlu çalışana ihtiyacı vardır ki ondan en yüksek verimi alsın. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler, çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir. Bundan dolayı sağlıklı ve huzurlu iş ortamını da hazırlamak yine yöneticilere düşen bir görev olmaktadır.

Kamu ve Kooperatif sermayeli bankalarda olsun özel sermayeli bankalarda olsun her üç grup banka çalışanı da çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olduğunu belirtmektedir. İfadeye katılım ise diğer iki banka çalışanlarına göre özel sermayeli banka cevaplayanlarında daha çok olmuştur.

Bunun bir diğer sebebi de kişinin düzgün ilişkilerde olumlu düşünce geliştirerek bunun kendinden kaynaklandığına inanması olabilir savunmasıdır.

Tablo 4.49.: “İşim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	5.4	17.2	6.3
Az katılıyorum	5.4	80.	8.2
Orta derecede katılıyorum	24.1	24.1	18.9
Çok katılıyorum	33.9	32.2	23.3
Tam katılıyorum	31.3	18.4	43.4

Bu ifadeye kamu ve özel sermayeli bankaların katılmama oranı %11-%15 iken kooperatif sermayeli bankaların katılmama oranı %25 düzeyindedir. Yine iki bankanın katılma oranı %64-%65 iken kooperatif sermayeli bankaların katılma oranı %50 düzeyinde olmuştur. Her üç tip sermaye yapılı bankanın nötr oranı ise %19-%24 düzeyindedir.

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. Her çalışanın ayrı bir kişilik yapısı olduğundan işgören bunu iyi analiz etmeli ve bireyi kişiliğine uygun bir işte çalıştırmalıdır. Ancak bu durumda çalışandan en yüksek verim alma şansı doğar. Her üç grup banka çalışanının da ifadeye %65'in altında katılım göstermesi yöneticilerinin kendilerini yeteneklerine göre uygun bölümlerde çalıştırmadığını göstermektedir.

İfadeye en az katılım gösteren kooperatif sermayeli banka çalışanları olduğuna göre belki de yeni yönetimin kendilerini yapmış oldukları işten bir başka göreve aktarmış olduğundan dolayı düşük katılım göstermiş olabilirler.

Tablo 4.50.: “Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum” ifadesine banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	11.6	24.1	8.1
Az katılıyorum	14.3	14.9	11.5
Orta derecede katılıyorum	34.8	24.1	29.0
Çok katılıyorum	17.9	14.9	22.4
Tam katılıyorum	21.4	21.8	29.0

“Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum” ifadesine banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu sermayeli bankaların %26’sı, kooperatif sermayeli bankaların %35’i, özel sermayeli bankaların ise %30 oranı ifadeye katılmamaktadır. Kamu sermayeli bankaların %35’i, kooperatif sermayeli bankaların %24’ü ve özel sermayeli bankaların %29 oranı ifadeye nötr kalmaktadır. İfadeye katılanlar ise kamu sermayeli bankalarda %49 kooperatif sermayeli bankalarda %37 ve özel sermayeli bankalarda %41 düzeyinde olmuştur.

İş ortamının çalışma koşullarına uygunluğu (hijyen oluşu) ile sosyal güvenlik sisteminin oturtulmuş olması işi cazip kılan nedenlerden biridir. Çalışanların maddi ve manevi iş güvenliği çalışana işini sevdirmekte ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

İfadeye en yüksek katılım gösteren cevaplayanların kamu sermayeli banka çalışanlarının olması, çalışanlar açısından gelecek korkusu olmadan yaşama ve bir sendikaya üye olma, maddi ve manevi (Sosyal güvenlik) iş güvenliğinin daha çok olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.51.: “Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum ” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	26.1	23.0	17.6
Az katılıyorum	12.6	13.8	9.7
Orta derecede katılıyorum	19.8	23.0	22.3
Çok katılıyorum	19.8	17.2	16.0
Tam katılıyorum	21.6	23.0	31.3

“Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında ifadeye katılmama oranı Kamu ve kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarında %34-%37 iken özel sermayeli banka cevaplayanlarında bu oran %27 olmuştur. Nötr olanlar arasında pek fazla oransal ayrılık bulunmamakta ve her üç grup banka çalışanının ifadeye nötr oranları %20-%23 aralığında olmuştur. İlk iki grup banka cevaplayanları ifadeye %41 oranında katılırken özel sermayeli banka cevaplayanları ise ifadeye %50 oranında katılmışlardır.

İfadeye katılım oranının her üç grup cevaplayanda da %50 oranının altında olması cevaplayıcıların çalışmaktan yana olmadıklarını evde olmayı daha çok arzu ettiklerini göstermektedir. Bu soru yanlış anlaşılabilceği gibi işin yapısına yönelik müdahaleleri de öne çıkartmaktadır.

Monotonluğu ortadan kaldırmak ve çalışmayı zevkli hale getirip verimliliği artırmak için iş çeşitliliği ile rotasyona gidilmesi yönünde bir düşünce birliği olduğu görülmektedir.

Tablo 4.52.: “İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştireceğime inanıyorum” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	3.6	12.6	4.1
Az katılıyorum	12.5	11.5	13.1
Orta derecede katılıyorum	30.4	29.1	24.4
Çok katılıyorum	24.1	24.1	20.3
Tam katılıyorum	29.5	21.8	38.1

Bu ifadeye katılmayanların oranı, kamu bankalarında %16, kooperatif sermayeli bankalarda %24 ve özel sermayeli bankalarda %17 düzeyindedir. Nötr oranı kamu ve kooperatif sermayeli bankalarda % 30 oranında iken özel sermayeli bankalarda % 24 düzeyindedir. İfadeye katılma oranı kamu sermayeli bankalarda %54, kooperatif sermayeli bankalarda % 46 ve özel sermayeli bankalarda da % 58 düzeyindedir.

İfadeye en yüksek katılım %58 ile özel sermayeli bankalarının oluşunun nedeni, kamu ve kooperatif sermayeli bankalarda iktidarın ağırlığının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Özel sermayeli bankalarda statü için kendini göstermek ve yenilemek gerekirken kamu ve kooperatif bankaları için iktidarda bulunanları kullanmak yeterli olabilmektedir.

Kar amacı gütsün veya gütmesin işin niteliklerine göre insanların seçilip o göreve getirilmesi gerekmektedir. Özel bankalarda durum bu olurken kamu ve kooperatif bankalarında iktidarın ağırlığından dolayı çalışanlara sundukları maddi ve manevi iş güvenliğinden ötürü, çalışanlar bu tip bankaları seçebilmektedirler.

Tablo 4.53. : “İşimi yaparken kendimi sürekli stres altında hissediyorum” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	23.0	4.5	17.0
Az katılıyorum	20.4	15.9	26.0
Orta derecede katılıyorum	28.3	36.4	24.5
Çok katılıyorum	13.3	18.2	14.6
Tam katılıyorum	15.0	25.0	18.0

İfadeye katılmama oranı kamu sermayeli bankalarda %53 kooperatif sermayeli bankalarda %20 ve özel sermayeli bankalarda %14 oranındadır. Nötr oranı ise kamu ve özel sermayeli bankalarda %25-%28 düzeyinde iken ifadeye katılma oranı kamu sermayeli bankalarda %28 kooperatif sermayeli bankalarda %43 ve özel sermayeli bankalarda %33 olmuştur.

İfadeye en çok katılan banka %43 oranı ile kooperatif sermayeli banka olmuştur. Bunun nedeni de en fazla şube sayısı olmasına rağmen tüm şubeleri ile henüz bilgisayar sistemine geçmemiş olmalarından, bilgisayar ortamında çalışan şubelerinin de henüz on-line olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Teknolojiye ve zamana ayak uyduramamanın verdiği iş yoğunluğu, çalışanlarda stres yaratabilmektedir.

Nötr oranlarının yüksek oluşu da stresin süreklilik gösteren bir durum değil de zaman zaman olduğu yönünde bir düşünce yaratmaktadır. Bu belki de bankaların ayın belirli günlerindeki (ay başı, devlet ödeme günleri gibi) iş yoğunluğuna göre değişkenlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.54.: “ Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	3.6	4.5	.6
Az katılıyorum	3.6	1.1	2.6
Orta derecede katılıyorum	8.9	17.0	9.7
Çok katılıyorum	32.7	29.5	32.3
Tam katılıyorum	48.2	47.7	54.8

Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında her üç grup cevaplayan %1-%5 düzeyinde katılmazken, kamu ve özel sermayeli bankalar %9-%10 oranında nötr düzeyinde olmuşlardır. Kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarında nötr olma oranı ise %17 olmuştur . Yine aynı şekilde kamu ve özel sermayeli bankalar %84-%87 düzeyinde ifadeye katılırken kooperatif sermayeli bankalar %77 oranında katılım göstermişlerdir.

İfadeye katılım oranı her üç grup banka cevaplayanında % 84 oranının üstünde oluşu bireyin başarıları tek başına kendine mal etme eğilimi içinde bir durum sergilediğini göstermekle birlikte birebir ilişkilerde müşteri ile çalışan arasındaki bağın kuvvetli olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 4.55. : “Bankamda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	11.5	20.0	7.0
Az katılıyorum	14.2	17.6	13.0
Orta derecede katılıyorum	37.2	24.7	26.3
Çok katılıyorum	23.9	28.2	25.9
Tam katılıyorum	13.3	9.4	27.8

İfadeye katılmama oranı kamu ve özel sermayeli bankalarda %26-%30 iken kooperatif sermayeli bankalarda %38 oranındadır. Nötr kalma oranı kamu sermayeli bankalardaki cevaplayanlarda %37 iken kooperatif ve özel sermayeli banka cevaplayanlarında bu oran %25-%26 aralığında olmuştur. İfadeye katılma oranı kamu ve kooperatif sermayeli bankalarda %35-%36 aralığında iken özel sermayeli banka cevaplayanlarında bu oran %54 olmuştur.

Özel sermayeli bankalarda ifadeye katılma oranı daha çok olmuştur. Bu da özel sermayeli bankalarda fikirlere daha çok önem verildiğini kamu ve kooperatif sermayeli bankalarda ise fikirlerden çok çalışanların hangi parti ve siyasi görüşü paylaştığının önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir

Fikirlerine değer verildiğini bilen bir çalışanın veriminin arttığı, çalışan devir oranının azaldığını bilen bankalar, verimliliği ve iş doyumunu artırmak için çalışanın fikirlerine değer vermesi gerektiğini bilmesi gerekmektedir.

Tablo 4.56. : “Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	24.5	28.7	46.
Az katılıyorum	20.9	13.8	17.1
Orta derecede katılıyorum	32.7	24.1	18.4
Çok katılıyorum	8.2	19.5	6.8
Tam katılıyorum	13.6	13.8	11.3

“Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu ve kooperatif sermayeli bankalardaki cevaplayanlar ifadeye %43-%45 oranında katılmazken özel sermayeli banka cevaplayanlarında bu oran %64 olmuştur. İfadeye en çok nötr kalan cevaplayanlar %33 oranı ile kamu bankalarındaki cevaplayanlar olurken kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %24 oranında nötr kalmış özel sermayeli bankalardaki cevaplayanlar ise ifadeye %18 oranında nötr kalmıştır. İfadeye katılma oranı kamu ve özel sermayeli bankalarda %18-%22 oranında olurken kooperatif sermayeli bankalarda ifadeye katılma oranı %18 olmuştur.

Özel bankalarda ifadeye katılma oranının diğer cevaplayan bankalara göre daha düşük olması ise genel müdür ve yardımcılara veya müdür ve yardımcısına ulaşmak özel sermayeli bankalarda daha kolayken kamu bankalarında durum böyle olmadığından kaynaklanabilir.

Tablo 4.57.: “Bankamın fiziki yapısı çalışmaya oldukça uygundur” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	15.0	21.8	5.2
Az katılıyorum	14.2	17.2	9.7
Orta derecede katılıyorum	33.6	20.7	25.2
Çok katılıyorum	17.7	24.1	22.1
Tam katılıyorum	19.5	16.1	37.7

İfadeye birinci grup cevaplayanlar %29 düzeyinde katılmazken %34 düzeyinde nötr kalmakta ve %37 düzeyinde de katılmaktadırlar. İkinci grup cevaplayanlar ise ifadeye %39 düzeyinde katılamamakta, %21 düzeyinde nötr kalmakta ve %40 düzeyinde de katılmaktadırlar. Üçüncü grup cevaplayanlar ifadeye %15 oranında katılmamakta % 25 oranında nötr kalmakta ve % 60 oranında da katılmaktadırlar. İfadeye en yüksek katılım özel sermayeli bankalarda olmuştur. Kamu ve kooperatif sermayeli banka cevaplayıcılarının ifadeye katılma oranı %37-%40 düzeyinde kalmıştır.

Çalışan için işyerinin ısı, rutubeti, havalandırılması, ışık sistemi gürültüsü, temizliği ile iş için gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir. Çünkü çalışan, iş ortamının çalışma koşullarına uygun ve rahat olmasını ister. İş ortamının uygunluğu işte akıcılık ve sürat sağlar, bu da verimliliği artırır.

Yukarıdaki ifadeye verilen yanıtlardan hareketle her tür sermaye yapısına sahip bankaların fiziki yapılarını tekrar gözden geçirmeleri gerektiği söylenebilir.

Tablo 4.58.: “Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	8.9	17.0	9.3
Az katılıyorum	10.7	3.4	2.8
Orta derecede katılıyorum	17.0	14.8	13.7
Çok katılıyorum	14.3	26.1	14.0
Tam katılıyorum	49.1	38.6	60.1

“Bankacılığı kendi isteğimle seçtim” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu ve kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %20 oranında katılmazken %14-%17 aralığında nötr kalmış, %63-%65 aralığında da katılmışlardır. Özel sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %12 oranında katılmamış, %14 oranında nötr kalmış ve %74 oranında da katılmışlardır.

Özel sermayeli bankalarda çalışanların diğer cevaplayanlara göre bu mesleği kendi isteği ile seçmiş olmalarına rağmen kamu ve kooperatif sermayeli bankalarda bu oranın daha düşük olması maddi ve manevi iş güvenliği olduğundan kamu ve kooperatif sermayeli bankalarda çalışıldığını ve bankacılığın bu sayılan nedenlerden dolayı meslek olarak seçildiğini göstermektedir.

Tablo 4.59.: “Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	5.4	1.1	1.5
Az katılıyorum	6.3	3.4	3.4
Orta derecede katılıyorum	16.1	3.4	14.5
Çok katılıyorum	17.9	21.6	17.9
Tam katılıyorum	54.5	70.5	62.7

İfadeye katılmama oranı kamu sermayeli banka cevaplayanlarında %12 iken, kooperatif ve özel sermayeli banka çalışanlarında bu oran %5 oranındadır. Kamu ve özel sermayeli banka çalışanlarında ifadeye nötr kalma oranı %15-%16 aralığında iken kooperatif sermayeli bankalarda bu oran %3 oranında olmuştur. Kamu sermayeli banka cevaplayanlarında katılma oranı %72 oranında iken kooperatif sermayeli bankalarda bu oran %92, özel sermayeli bankalar da ise %81 oranında gerçekleşmiştir.

İfadeye en az katılan kamu bankası cevaplayanları olurken en yüksek katılım kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarından gelmiştir. Bu da bankanın sermaye yapısı, eski ve köklü banka oluşu ile şube sayısının çok oluşundan kaynaklanabilmektedir.

Özellikle Kooperatif Merkez Bankasının bünyesinde gaz, hellim, süt, meyve suyu, yoğurt üretiminin de oluşu banka çalışanları üzerinde olumlu etki bırakabilmekte, iş yerlerini sahiplenmede önemli katkı sağlayabilmektedir.

Tablo 4.60.: “Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	12.5	17.2	6.9
Az katılıyorum	14.3	16.1	11.2
Orta derecede katılıyorum	24.1	26.4	25.9
Çok katılıyorum	23.2	23.0	19.9
Tam katılıyorum	25.9	17.2	36.1

“Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında Kamu sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %27 oranı ile katılmamakta, %24 oranı ile nötr kalmakta ve %49 oranı ile de katılmaktadır. Kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %33 oranında katılmamakta %26 oranında nötr kalmakta ve %40 oranında da katılmaktadır. Özel sermayeli banka çalışanları ise ifadeye %18 oranında katılmazken %26 oranında nötr kalmış ve %56 oranında da katılmışlardır.

Kamu ve kooperatif sermayeli banka katılımcıları ifadeye %50 oranının altında katılmaktadırlar. Özel sermayeli banka katılımcıları ifadeye biraz daha olumlu bakarken diğer iki grup katılımcı bu konuda olumsuz düşünmektedirler.

Her çalışanın ayrı bir kişilik yapısı olduğundan işgören bunu iyi analiz etmeli ve bireyi kişiliğine uygun bir işte çalıştırmalıdır. Kişi sevdiği işi yapıyorsa, kendi kendini motive edebiliyorsa ve yaptığı işle ilgili yetenekleri varsa başarılı olabilir.

Tablo 4.61.: “Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir ” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	8.1	5.7	2.5
Az katılıyorum	3.6	5.7	2.2
Orta derecede katılıyorum	12.6	20.7	17.1
Çok katılıyorum	35.1	21.8	22.0
Tam katılıyorum	40.5	46.0	56.2

“Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu ve kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %11-%12 oranında katılmazken özel sermayeli banka çalışanları ifadeye % 5 oranında katılmamaktadır. İfadeye nötr kalma oranı kamu ve özel sermayeli banka çalışanlarında %13-%17 aralığında iken kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarında nötr olma oranı %21 olmuştur. İfadeye katılma oranı kamu ve özel sermayeli banka cevaplayanlarında %76-%78, kooperatif sermayeli banka çalışanlarında ise % 68 oranında olduğu görülmüştür.

İfadeye en çok katılım kamu ve özel sermayeli banka katılımcılarında olurken kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarındaki katılım oranındaki düşüşün nötr oranlarını etkilediği görülmüştür. Bunun sebebi de cevaplayanların banka yönetimine yeni gelenler hakkında henüz kesin yargıya varmak için erken olmasıdır denebilir.

Tablo 4.62.: “Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	9.7	4.6	2.5
Az katılıyorum	5.8	10.3	6.0
Orta derecede katılıyorum	27.2	20.7	24.8
Çok katılıyorum	23.3	27.6	23.2
Tam katılıyorum	34.0	36.8	43.6

“Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır” ifadesinin banka sermaye yapısına göre dağılımında kamu ve kooperatif sermayeli banka çalışanları ifadeye %15 oranında katılmazken özel sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %9 oranında katılmamaktadır. Kamu sermayeli banka cevaplayanlarında ifadeye nötr kalma oranı %27 oranında iken, kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarında bu oran %21 özel sermayeli banka cevaplayanlarında da %25 oranında olmuştur. Kamu sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %57 oranında katılırken kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %64 oranında özel sermayeli banka cevaplayanları da ifadeye %67 oranında katılmaktadırlar.

İfadeye en çok katılım özel sermayeli banka cevaplayanlarında olurken en az katılım da kamu sermayeli banka cevaplayanlarından gelmiştir.

Üst düzey yöneticileri ile yapılan karşılıklı görüşmeler çalışanın yönetimden ne gibi beklentileri olduğu, eğer işgörenin yönetimle ilgili olumsuz düşünceleri varsa bunu karşılıklı olarak görüşüp çözümler üretilmesi motivasyonu artırıcı etkenler arasındadır.

Tablo 4.63.: “Yöneticim dışardan gelen fikirlere açıktır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	14.2	6.9	4.7
Az katılıyorum	13.2	14.9	11.3
Orta derecede katılıyorum	26.4	19.5	20.7
Çok katılıyorum	21.7	26.4	22.3
Tam katılıyorum	24.5	32.2	41.1

“Yöneticim dışardan gelen fikirlere açıktır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %27 oranında katılmamakta, %26 oranında nötr kalmakta ve %64 oranında da katılmaktadır. Kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %22 oranında katılmazken, %20 oranında nötr kalmışlar ve %59 oranında da katılmışlardır. Özel sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %16 oranında katılmazken, %21 oranında nötr kalmışlar ve %63 oranında da katılmışlardır.

İfadeye katılmama oranı en az özel sermayeli banka cevaplayanlarında olurken en çok katılma oranı yine aynı tür banka cevaplayanlarında olmuştur. Kamu ve kooperatif sermayeli bankalarda yönetim dışardan gelecek fikirlere açık olamazken özel sermayeli bankalarda durum tam tersi olmaktadır.

Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi-sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimlerini daha sağlıklı olarak sürdürebilirler.

Tablo 4.64. :“Yöneticimin banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	3.7	6.9	1.9
Az katılıyorum	11.4	5.7	5.4
Orta derecede katılıyorum	24.8	18.4	12.4
Çok katılıyorum	21.9	20.7	24.8
Tam katılıyorum	38.1	48.3	55.6

İfadeye her üç grup cevaplayan %7-%15 oranında katılmazken, kamu sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %25 oranında nötr, kooperatif ve özel sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %12-%18 aralığında nötr kalmışlardır. Kamu sermayeli banka cevaplayanlarında ifadeye katılma oranı %60 iken, kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarında bu oran %69, özel sermayeli banka cevaplayanlarında da %80 oranında olmuştur.

En az katılım kamu sermayeli banka cevaplayanlarında olurken en çok katılım da özel sermayeli banka cevaplayanlarında olmuştur. Daha önce de değinildiği gibi kamu bankaları genellikle devlet yönetimini elinde bulunduranların etkisi altında olduğundan göreve getirilen kişilerde hangi özelliklerin olduğuna pek bakılmamaktadır. Özel sermayeli banka cevaplayanlarının ifadeye daha çok katılım göstermesi de bunu kanıtlamaktadır.

Tablo 4.65. : “Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	6.5	5.7	1.9
Az katılıyorum	13.1	10.3	7.1
Orta derecede katılıyorum	23.4	18.4	17.7
Çok katılıyorum	19.6	25.3	28.9
Tam katılıyorum	37.4	40.2	44.4

İfadeye kamu bankası sermayeli banka cevaplayanları %20 oranında katılmazken %23 oranında nötr kalmışlar ve %57 oranında da katılmışlardır. Kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %16 oranında katılmazken %18 oranında nötr kalmışlar ve %66 oranında da katılmışlardır. Özel sermayeli banka çalışanları ise ifadeye %9 oranında katılmazken %18 oranında nötr kalmışlar ve %73 oranında da katılmışlardır.

İfadeye en az katılan kamu sermayeli banka cevaplayanları olurken onu kooperatif sermayeli banka cevaplayanları takip etmiş ve ifadeye en çok katılanlarında özel sermayeli banka cevaplayanları olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmalar da iş üzerinde yapılacak değişimlere gençlerin ve yüksek eğitimlilerin, yeteneklerini geliştirme, özerk çalışma, kendine zaman ayırma gibi nedenlerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullendikleri ortaya çıkmıştır. Burada kamunun hantal yapısının bankalarda da aynı şekilde devam ettiği görülmektedir. Bankalarda tüm örgütler gibi yaşamlarını devam ettirebilmek için değişime hızla ayak uydurabilmeli, hatta avantaj yakalamak ve diğer bankalardan bir adım önde olabilmek için teknolojiye fazlasıyla yararlanabilmelidir. Her örgüt gibi bankalar da kendi amaçlarına uygun vizyonu seçmelidirler.

Tablo 4.66.: “Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	11.0	3.4	7.2
Az katılıyorum	10.1	11.4	5.0
Orta derecede katılıyorum	17.4	20.5	14.7
Çok katılıyorum	21.1	29.5	21.3
Tam katılıyorum	40.4	35.2	51.9

“Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %21 oranında katılmazken %17 oranında nötr kalmışlar ve %62 oranında da katılmışlardır. Kooperatif sermayeli banka çalışanları ifadeye %15 oranında katılmazken %20 oranında nötr kalmakta ve %65 oranında da katılmaktadırlar. Özel sermayeli banka çalışanları ifadeye %12 oranında katılmazken %15 oranında nötr kalmakta ve %73 oranında da katılmaktadırlar.

Kamu sermayeli banka cevaplayanları yöneticileri ile sorunlarını konuşmakta zorlanırken özel sermayeli banka cevaplayanları sorunlarını yöneticileri ile daha rahat paylaşmaktadırlar.

Bunun sebebi de zaman zaman kamu bankalarına kamu sektöründe çalışmış ama bankacılıktan gelmeyen kişilerin getirilmiş olmasıdır. Bunun yanında siyasi görüş farklılıkları da bazen yönetici ile çalışan arasında antipatik ortamın yaratılmasına sebep olabilmektedir.

Tablo 4.67.: “misyon ve vizyon sahibidir” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	8.8	5.9	2.9
Az katılıyorum	4.9	7.1	4.2
Orta derecede katılıyorum	17.6	22.4	14.9
Çok katılıyorum	32.4	22.4	26.0
Tam katılıyorum	36.3	42.4	51.9

“Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu ve kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %13-%14 oranında katılmazken %18-%22 oranında nötr kalmış ve %65-%69 oranında da katılmışlardır. Özel sermayeli banka cevaplayanları ise ifadeye %7 oranında katılmazken %15 oranında nötr kalmışlar ve %78 oranında da katılmışlardır.

İfadeye en az katılım kooperatif sermayeli bankalarda olurken en çok katılım da özel sermayeli bankalarda olmuştur.

Vizyon; tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait resmi umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2004). Bundan dolayı umutlar ve hayallerle gelecekte arzu edilen noktaya gelebilmek için bugünden gelecekte karşılaşılması muhtemel tehlikeleri de önceden görmek gerekmektedir.

Ancak vizyon ve misyon belirlenirken bunun tüm çalışanlar tarafından bilinerek hedeflenen noktaya çalışanlarla birlikte gidilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı yöneticinin misyon ve vizyon sahibi olması tek başına başarıya ulaşmakta yeterli olmamaktadır.

Tablo 4.68.: “Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	10.3	13.8	6.6
Az katılıyorum	6.5	12.6	7.9
Orta derecede katılıyorum	17.8	10.3	17.3
Çok katılıyorum	28.0	31.0	18.9
Tam katılıyorum	37.4	32.2	49.4

“Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu ve özel sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %15-%17 oranında katılmazken, %17-%18 oranında nötr kalmışlardır. Kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ise ifadeye %26 oranında katılmazken, %10 oranında da nötr kalmaktadırlar. İfadeye katılma oranı özel sermayeli banka cevaplayanlarında %60, kooperatif sermayeli banka cevaplayanlarında %63 ve kamu sermayeli banka cevaplayanlarında ise %65 oranında olmuştur.

Herkes çalışan olabilir ama herkes yönetici olamaz. Yönetici olabilmek bazı vasıfları da taşımayı beraberinde getirmektedir. Yönetici vasfına haiz olamayan kişiler astlarını motive etmede ve peşinden sürüklemeye etkili olamaz. Bu da işte kopukluğu ve başarısızlığı beraberinde getirir. Bankacılık bir ekip işidir. Kimse tek başına başarı elde edemez veya elde edilen başarıyı kendine mal edemez.

Yöneticiye düşen görev belirlenen strateji doğrultusunda elindeki örgütü teçhizat bakımından tam bir donanımla hedefe ulaşma doğrultusunda, iş bölümü ile varılması gerekli hedef ve vizyonu belirterek güvenli ve ahenkli bir koordinasyonla çalışma sağlamalıdır. Ancak o zaman başarı tam ve köklü olacak ve çalışanlarla paylaşılacaktır.

Tablo 4.69.: “Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	11.9	11.4	6.9
Az katılıyorum	9.2	10.2	8.5
Orta derecede katılıyorum	22.9	18.2	15.8
Çok katılıyorum	22.0	26.1	24.3
Tam katılıyorum	33.9	34.1	44.5

“Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu ve kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %21-%22 oranında katılmazken %18-%23 oranında nötr kalmışlar ve %56-%60 oranında da katılmışlardır. Özel sermayeli banka cevaplayanları ise ifadeye %15 oranında katılmazken %16 oranında nötr kalmışlar ve %69 oranında da katılmışlardır.

İfadeye en yüksek katılımı özel sermayeli banka cevaplayanları verirken, bunu kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ve kamu sermayeli banka cevaplayanları takip etmiştir.

İş yerinde çalışanı süreklilik kazanmış olumsuz hava kadar içten içe huzursuz eden durum yoktur. Bunu karşılıklı konuşarak çözmek hem çalışanı hem de yöneticileri mutlu etmektedir. Mutlu ve huzurlu insan da da verim artmaktadır. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik, temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir.

Yöneticiye düşen görev iletişim kanallarının güvenilirliği tespit ederek hareket etmektir. Çatışmalarda tarafları ayrı ayrı dinleyerek çözüm üretmek ve çalışılabilecek huzurlu ortam yaratmaktır.

Tablo 4.70.: “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımı

Ölçek	Kamu sermayeli(%)	Kooperatif sermayeli(%)	Özel sermayeli(%)
Hiç Katılmıyorum	11.9	9.1	4.5
Az katılıyorum	9.2	9.1	7.3
Orta derecede katılıyorum	17.4	27.3	19.8
Çok katılıyorum	34.9	27.3	25.2
Tam katılıyorum	26.6	27.3	43.1

“Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ifadesinin banka sermaye yapısı bakımından türüne göre dağılımında kamu sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %21 oranında katılmazken %17 oranında nötr kalmışlar ve %62 oranında da katılmışlardır. Kooperatif sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %18 oranında katılmazken %27 oranında nötr kalmışlar ve %55 oranında da katılmışlardır. Özel sermayeli banka cevaplayanları ifadeye %12 oranında katılmazken %20 oranında nötr kalmışlar ve %68 oranında da katılım sağlamışlardır.

İfadeye en yüksek katılım oranı özel sermayeli banka cevaplayanlarında olurken en az katılımı da kooperatif sermayeli banka cevaplayanları göstermiştir.

Bankacılık mesleğinde inisiyatif kullanma ve kullandırma çok önemlidir. Yönetici konumundaki kişilerin müşterinin piyasadaki güvenilirliğine, o güne kadar olan randımanını değerlendirerek inisiyatif kullanarak müşterisine daha iyi imkanlar sunabilir.

V. BÖLÜM

ÇALIŞMAYA KATILANLARIN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

Soru formunun üçüncü bölümde katılımcılardan konuyla ilgili görüş ve önerilerin yazılması istenmiştir. Bu bölümde konuyla ilişkili görüş ve öneriler değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Bazı banka çalışanları yetersiz kişilerin yönetici olmasından yakınmış ve kendilerini sürekli baskı altında tutan yöneticilerin biraz daha anlayışlı davranmalarını istemiştir. Günümüz bankacılığında birebir ilişkilerin çok önemli rolü oluğunu ve özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin sosyal yönü ile halkla ilişkileri müşteri potansiyelini artırmada önemli faktör oluşturduğunu dile getirmişlerdir.

Bankaların vizyon ve hedeflerini belirlemede çalışanların, özellikle yöneticilerin de bu sürece dahil edilmesinin yetersiz olduğu, üst düzey yöneticilerin karar alma sürecini hızlandırmalarını, böylece etkinliklerini artırma bilme imkanı bulacakları belirtilmiştir.

Yöneticilerin çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerine göre en uygun bölümlerde çalıştırarak en iyi performansı yakalama imkanı bulacaklarını, motivasyonu artırıcı ortamı sağlayarak çalışan memnuniyetini artırmanın hedefleri arasında olması gerekliliği vurgulanmıştır. Motivasyonun teşvik ile daha etkili hale getirilmesi istenmiştir.

Bir grup çalışan da performansın gerçek ölçümü için müşteri ile birebir iletişimde olan cari işlem çalışanlarına numaratör (Q matik) sisteminin getirilmesini önermiştir. Böylelikle gerçek performansın ortaya çıkmasının sağlanabileceği belirtilmiştir. Çalışan memnuniyetinin artırılması için de çalışanın ekonomik olarak rahatlatılması istenmiştir. Dile getirilen önerilerin başını para çekmektedir. Yöneticilerin çalışanları maddi olarak rahatlatmaları gerektiği, çalışanın maddi ve manevi tatmininin müşteri memnuniyetine ve müşteri tabanının gelişmesine direkt etkili olacağı görüşü savunulmuştur.

Terfi ve maaş ayarlamalarının neye göre yapıldığının personel tarafından bilinmesi gerektiği, böylece banka çalışanlarına da eksiklik ve hatalarını düzeltme şansı doğabileceği görüşü vurgulanmıştır.

Bir grup bankacı da bankacılık mesleğinin stresli bir meslek olmasından dolayı uzun süreli motivasyonun mümkün olamayacağını savunmuşlardır. Özellikle yaşlı ve memur emeklilerinin bankalara alınmaması istenmiş, böylelikle gençlerin önünün açılmasının sağlanacağı görüşü savunulmuştur.

Çalışmaya katkı koyan bir grup bankacı da sektörde eğitimin önemli olduğunu ve personele hizmet içi eğitimin gerekliliğinden bahsetmiş, dünya piyasalarına ve standartlara ayak uydura bilmek için gelişimci fikirlere açık olunması gerekliliği, özellikle müşteri ilişkileri biriminin öneminden bahsedilmiştir.

Şubelerde çalışan bir grup bankacı da merkez şubeye göre kendi şubelerindeki personelin çok az ve yetersiz oluşundan dolayı işlerinin yoğunluğundan bahsetmiş ve ücretlendirmede bu durumun göz ardı edildiği ve personelin motivasyonunu olumsuz etkilediği, çalışma temposuna göre takdir ve ödül beklentisi içinde olduklarını, böylelikle motivasyonlarının artacağı yazılmıştır.

Bir başka öneri ise bankacılık yasaları hakkında tüm personelin bilgilendirilmesi konusunu oluşturmaktadır. Resmi gazetede yayımlanan ve bankacılık sektörünü

yakından ilgilendiren konular hakkında personeli bilgilendirmenin bilgi paylaşımı sağlayacağı çalışanı mutlu edeceği görüşü savunulmuştur.

Bankada çalışan bir kısım personelin işsiz kalma korkusu ile eğitim aldıkları meslekler dışında bu mesleği seçmek zorunda kaldıklarından motivasyonlarının düşük olduğu, bunun için de üst düzey yöneticilerinin personele yönelik sık sık toplantılar düzenleyerek çalışanları motive etmeye çalışmaları istenmiştir. Çalışanların motivasyonu artırmanın bir diğer yolunun da hizmet içi eğitimle mümkün olduğu ancak bu tip eğitimlerin personele verilmediği görüşü savunulmuştur.

Bir grup cevaplayıcı da terfi sistemindeki adaletsizliğin ve bankalarının fiziki yapısını oluşturan klima sisteminin bozuk oluşunun motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini, kamu bankalarına siyasetin sokulmasının çok yanlış olduğunu yazmıştır.

VIII. BÖLÜM

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada iş doyumunun motivasyon üzerinde olumlu etkileri konu edilmiştir. İş yapan kişinin işi ile ilgili kararlara katılması, inisiyatif kullanması ve bu aşamaya gelebilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. İşgörenin sorumluluk alanı artırılarak daha fazla kontrolü sağlanmaktadır. Böylece işgörenlerin kendilerini organizasyonun içinde değerli hissetmeleri ve iş doyumunun artması sağlanmaktadır.

Bunun yanında motivasyona yönelik çalışmalar yapılması ve etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Ayrıca işgörenin birey olarak özellikleri, organizasyonun yapısı ve yönetim anlayışı önemli unsurlardır. İş doyumunu ile motivasyonun sağlanmasında bu unsurlar birbirlerini doğrudan etkiler.

Çalışma yaşamında işgören üzerinde rahatsızlık yaratan etkenler ve bu etkenlere karşı işgörenlerin tepkileri stres olarak değerlendirilmektedir. Stres işgörenlerin sağlığını etkilediği gibi, iş tutumlarını da etkileyebilmektedir. Bundan dolayı çalışma yaşamında gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan sonuçları ve yansımaları önemli olan bir değişkendir.

Yukarıda sayılan nedenler çerçevesinde bankacılık sektöründe iş doyumuna bağlı olarak her kademedeki çalışan personelin düşünce ve davranışlarından hareketle iş doyumlarını ve motivasyonlarını ölçmek amacı ile yapılan anket çalışmasından çıkan ifadeler yorumlanmıştır.

VI. 1. Anket Sonuçları Genel Yorum

Anket çalışmasında cevaplayanların kırk bir adet ifadeye vermiş olduğu yanıtlardan hareketle; yönetim ile ilgili görüş ve düşünceleri, bankacılık mesleği ve çalıştığı bankanın kendilerine sunduğu imkanlar, kişilerin yetkinlik ve özellikleri ile bankacılığın ve çalıştığı bankada olmanın verdiği memnuniyetle ilgili görüş ve düşüncelerini yorumlanmıştır.

İfadelerden çıkan yorumlara göre bankada çalışan personelin yönetim ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtlarda; yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeye güvendikleri, ama zaman-zaman bankadaki bilgi akışını kolaylaştırmada etkisiz kaldıkları, herhangi bir konuda karar verirken astlarının fikrini almadıkları, dışarıdan gelen fikirlere pek açık olmadıkları, buna rağmen banka içinde ve dışında beşeri ilişkilerinin iyi olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Yöneticilerin işgörenin kendisini yetiştirmek için yeterli olanakları sağlamadığı, yeniliklere karşı duyarsız davrandığını, yapılan hataları öğrenme fırsatı olarak kabul etmediğini, buna rağmen personelin sorunlarına cevap vermede etkili olduğu, gerekli olduğu zaman yetki aktarımında bulunabildiği ve misyon ve vizyon sahibi olduğu konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Aynı şekilde yöneticilerin bankanın başarılarını çalışanlarla pek paylaşmadığı, banka içi çatışmaları çözmede etkisiz kaldığı, olumlu hareketleri pek takdir etmediği, zaman-zaman inisiyatif kullanmada ve kullandırmada etkili olamadığını ve çalışanlarının ilgi ve görüşü hakkında bilgi edinmeye özen göstermediği konusunda birleşmişlerdir.

İfadelerden çıkan sonuçlara göre bankacılık mesleği ve çalıştığı bankanın kendilerine sunduğu imkanlar ilgili olarak; çalıştıkları bankada bulunmaktan dolayı çevrelerinde saygınlık kazandıklarını, buna rağmen emekli oluncaya kadar bankacılık mesleğini yapmak istemediklerini, terfilerle ilgili beklentilerinin çok düşük düzeyde olduğu,

çalıştıkları iş ortamını pek yeterli bulmadıkları gibi yaptıkları işin de performanslarını değerlendirmede ölçü olamayacağını, mesleklerinin itibarlı bir meslek olduğunu ama bu işi yaparken hedeflerini gerçekleştirip-gerçekleştiremeyecekleri konusunda kararsız olduklarını vurgulamışlardır.

Bulundukları bankaların fiziki ortamının çalışmaya pek uygun olmadığı, bankacılık mesleğini genellikle kendi istekleri ile seçtiklerini, bankalarının çevrelerinde önemli bir saygınlığa sahip olduğunu buna rağmen çalışmakta oldukları bankada yeteneklerini geliştirme imkanı bulunmadığı ve geleceğe güvenle bakamadıklarını belirtmişlerdir.

Kişilerin yetkinlik ve özellikleri ile ilgili olarak da; çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olduğuna, işleri için gerekli zaman ve emeği harcadıklarına, günün şartlarına göre kendilerini yenileyebildiklerine, çabalarının müşteriler üzerinde olumlu etki bıraktığına, iletişim becerilerinin yeterli olduğuna ve zamanlarını iyi yönetebildiklerini belirtmişlerdir.

Bankacılığın ve çalıştığı bankada olmanın verdiği memnuniyetle ilgili görüş ve düşüncelerinde ise; bankacılık dışında da başka bir meslekte çalışmak istediklerini, işlerinin çok çaba ve emek gerektiren bir iş olmadığını, işlerini yaparken kendilerini sürekli stres altında hissetmediklerini ve başka bir bankada çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

VI. 2. Görüş Ve Öneriler

İş yaşamında motivatör konumunda bulunan yöneticilerin güdüleyici etmenlerle işgörenlerinin motivasyonunu artırarak onların iş doyumunu sağlamak en büyük görevidir. Bankacılık sektöründe yapılan anket çalışmasından çıkan sonuçlara göre yöneticilerin banka çalışanlarının fikirlerine değer vermediği görülmektedir. İnsan doğası gereği dinlenilmekten, takdir edilmekten ve ödüllendirilmekten yana olmuştur. Bundan dolayı yönetici konumundaki kişilerin bankanın çalışma şartlarını

gösteren, yapılması ve yapılmaması gerekeni direkt olarak belirten hareketleri çıkaracakları genelgelerle çalışanlarına duyurmaları gerekmektedir. Bu çalışma koşullarına uyan personelide ödüllendirmek yine onlara düşmektedir.

Ödüllendirme sistemi maddi olabileceği gibi manevi de olabilir. Örneğin “ayın personeli” seçme yöntemi ile o ay gösterilen kriterlere uyan personelin resmi çerçeve içerisinde gösterilmek suretiyle teşhir edilebilir. Veya gelirin belli bir oranı o ay prim olarak maaşına yansıya bilir. Ödüllendirme kişisel olmayıp şube bazında da yapılabilir. Bu durumda da “ayın şubesi” seçilen şube çalışanları topluca bir akşam yemeğine veya pikniğe götürülebilir. Bu yapıldığı zamanda daha üst yönetimde bulunan kişiler, personelini yakından tanıma imkanı bulur. Bu da zaman zaman kendilerine süzülerek gelen bilgilerin değerlendirilmesinde yönetime ışık tutma imkanı sağlar.

Bankacılık mesleği hata kabul etmeyen bir meslektir. Bunun nedeni de müşterilere ait olan emanet bir paranın değerlendirilmeye çalışılmasından ve para alınıp-satılmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan işlemde hatayı düzeltmek imkanı varsa bu rutin olmadığı sürece bir öğrenme fırsatı olarak görülebilir. Ama yapılan hatalar telafisi imkansız ve rutin olursa bunu hoş görmek imkansızdır.

Müşterilerle ilgili bir konuda karar verirken şef memurunun, müdür de şefinin görüş ve önerilerini dikkate alarak hareket etmesi durumunda onların fikirlerine değer verdiğini göstererek işi sahiplenme ve iş doyumuna ulaşılmasını sağlayarak motivasyonlarını artıracıdır.

Bankacılık mesleğinde inisiyatif kullanma ve kullandırma çok önemlidir. Zaman-zaman limitlerinin üstünde seyreden müşteriler olabileceği gibi daha düşük kredi faizi ile çalışmak isteyen müşteriler de olacaktır. Yönetici konumundaki kişilerin müşterinin piyasadaki güvenilirliğine, o güne kadar olan randımanını değerlendirerek inisiyatif kullanarak müşterisine daha iyi imkanlar sunabilir.

Banka çalışanları kendileri ile ilgili olan ifadelerde hep olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu da insanın doğası gereği, olumlu tutum ve davranışları içsel, olumsuz tutum ve davranışları da dışsal nedenlere bağlamalarından kaynaklanmaktadır.

Bankacılık mesleği sürekli değişen ve kendini yenileyen bir sistemin içinde bulunmaktadır. Bundan dolayı yönetici konumundaki kişilere düşen görev banka içi kurslar düzenleyerek personeli yetiştirmek olduğu gibi banka dışındaki seminerlerle de bunu desteklemek olmalıdır. Önceleri kart sistemi ile başlayan işlemler yerini bilgisayar sistemine daha sonra on-line sisteme şimdi de internet ortamına taşımıştır. Hızla değişen teknolojiye ayak uydurmak ve müşteri tabanını geliştirebilmek için çağın gerisinde kalınmamalı ve sürekli yeniliklere ayak uydurulmalıdır.

Zaman-zaman KKTC Merkez Bankası, Ekonomi Bakanlığı veya Maliye Bakanlığı seminer veya toplantılar düzenleyerek yeni oluşan yasalar hakkında bankalara bilgi verip onları aydınlatmaktadır. Ancak bu toplantı ve seminerlere katılanlar genellikle üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Onların görevi almış oldukları bilgileri kandi astlarına da aktararak bilgi akışını kolaylaştırmak suretiyle yeni yasa ve tebliğlerden çalışanlarını da haberdar etmek olmalıdır.

Saygın bir meslek olan bankacılık mesleğinin saygınlığını korumak yine tüm çalışanlara düşmektedir. Bunun içinde ellerinde bulunan imkanları suistimal etmemeleri, müşterinin ve bankanın zarar görebileceği hiç bir işlemi yapmamaları gerekmektedir. Birbiri arkasına yaşanan bankalar krizine ekonomisi henüz gelişmemiş olan bu ülkenin bir yenisini çekecek gücü bulunmamaktadır. Bunun için KKTC hükümetinin son dört yıl içinde uygulamaya koyduğu sıkı maliye politikaları ile olumsuzlukları önemli ölçüde aşmış ve mali sektöre bir dizi yapısal düzenlemeler getirilmiştir. Bu düzenlemeler ışığında bankalar mercek altına alınarak tüm bankalarda "Gözetim sistemi" oluşturulmuştur.

Çalışma ortamının fiziki yapısının çalışmaya uygun olması çalışanın motivasyonunu artırıcı unsur olmaktadır. Ülkemizin içinde bulunduğu Akdeniz iklimi koşullarında sıcak ve nemli havada çalışmak kişilerin performanslarını düşüren etkenlerin başında gelmektedir. Bundan dolayı bankalarda sürekli çalışan klima sisteminin olması, sıcak

havadan gelen müşteriler için görülebilecek bir yerde su sebili bulundurulması günümüz bankacılığında müşteriye etkin hizmet anlayışı içerisinde olan bankalarda olması gereken özelliklerdir.

Çalışma hayatını daha eğlenceli kılmak adına yapılacak sosyal aktivitelerin içinde yer almak moral ve motivasyon açısından çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Örneğin bankalar arası düzenlenen futbol karşılaşmalarının yanında santraç turnuvaları da düzenlenebilir. Bunun yanında bankalar kendi bünyelerinde açmış olduğu “kanserlilere yardım hesabı”, “ortopodik özürülüler hesabı” gibi hesaplarda para biriktirirken bu kampanyaların daha çok ses getirebilmesi için kendi bankalarında oluşturacakları sosyal aktivite bölümleri ile bu bölümde gönüllü olarak çalışabilecek personelinin çay partisi veya kermes düzenlemesine öncülük ederek kampanyaları yoğunlaştırırken çalışanlarının daha çok sosyal yaşamın içinde olmalarını sağlayabilirler.

Bunun yanında bankalar kendi personelinin tanışıp kaynaşması için geleneksel hale getireceği “kaynaşma gecesi” düzenleyebilirler. Bu da aynı bankada ama farklı şubede çalışan personelin birbirlerini tanımalarına büyük katkı koyacaktır.

Kadın çalışanların doğum ve emzirme izinleri bahane edilerek önlerinin kapatılmaması hırslı, çalışkan ve özverili kadın personelin önüne bu sayılanlar dezavantaj olarak çıkmamalıdır. Bunların yapılması halinde kadın çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine sebebiyet verilmiş olunacaktır.

İşyerinde verimliliği yükseltmek, istikrarlı bir kar politikası uygulanarak, işgörenin tatminini sağlayarak geleceğini de güvence altında bulunduracak özendirme sistemlerini yürütmek, insan kaynakları bölümünü zorunlu duruma getirmiştir. Bunun için her bankada “İnsan Kaynakları Bölümü” kurulması kaçınılmaz olmuştur. İnsan Kaynakları Bölümü sosyal ve ekonomik amaçları gerçekleştirmede, hak ve çıkar dengesini kurulmasına, barışçıl ilişkilerin, insani çalışma düzeninin doğmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Argon, T. Ve Eren, A. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**; Nobel Yayın Dağıtım, 1. basım Ankara-Şubat 2004.

Aydın, M. **“Çağdaş Eğitim Denetimi”**; Eğitim Araştırma Danışmanlık yayınları, Ankara-1986.

Baltaş, A. **“Ekip Çalışması ve Liderlik”**; Remzi Kitabevi, 3. basım, İstanbul- Mayıs 2001.

Cordery J./ Sevastos P./ Mueller W./Parker S. , **" Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility "**, Human Relations, 1993, Vol. 46, No. 6. Çalışma Hayatında Esneklik, TİSK Yayını, 1999.

Cüceloğlu, D. **“İnsan ve Davranışı:Psikolojinin Temel Kavramları”**; Remzi Kitabevi, İstanbul-1998.

Çetin C.,ve Mutlu (Can) E., **“Yönetim”** ; Betaş yayınları, İstanbul – Ekim 1999.

Dinçer, Ö. **“Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”**; Betaş Yayınları,İstanbul – Şubat 2004.

Eren, E., **“örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi”** ; Beta yayınları, İstanbul – Ocak 2004.

Erdoğan, İ., **“İşletmelerde Davranış”**; İ.Ü.İşletme Fakültesi 2. Baskı, İstanbul-1997

Fındıkçı, İ. **”İnsan Kaynakları Yönetimi”**; Alfa yayınları, İstanbul-Nisan 2003.

Feldman, R. S. **“Uderstanding Essentials of Psychology.”**;The Mc Graw Hill Comp.,1997.

Halis, Yrd.Doç.Dr.Muhsin: “Örgütsel iletişime ilişkin bir değerlendirme”, 2000.

Hall D.T./ Parker W.A," **The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity** ", Organizational dynamics, Summer-1993,

Kaya, K. Y., “**Eğitim Yönetimi : Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**”; Bilim yayınları, Ankara, 2000.

Koçel, T. “**İşletme Yöneticiliği**”; İ.Ü.İşletme Fakültesi, 7. Bası, İstanbul 1999.

Kuşluvan, A. Z.,“**Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları**”;

Lee D. R., "**Why is Flexible Employment Incrasing?**", Journal of Labour Research, vol.17, Issue 4, 1996.

Öcal, T. Ve Diğerleri, “**Para ve Banka**”; Web ofset, Eskişehir-Ekim 1997.

Parasız, İ. “**Para ve Banka ve Finansal Piyasalar**”; Bursa,1986.

Palmer, M. ve Winters, T. K. “**İnsan Kaynakları**” Rota yayınları; çeviren Doğan Şahiner, İstanbul-1993.

Peiffer, V. “**Olumlu Düşünme**”; Alfa Basın Yayın, İstanbul-Ekim 1997.

Sabuncuoğlu, Z. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”; Ezgi Kitabevi, Bursa-2000.

Shinn, G. “**The Miracle of Motivation**”; Sistem yayıncılık, Çeviren Ulaş Kaplan; 8. basım, İstanbul-Temmuz 2004.

Steers, M. R. Ve Porter, W. L. “**Motivation and Work Behavior**”; Motivation and Work Behavior. Edited By M.r. Steers ve W.Z. Porter., 5 th Edition, Mc Graw Hill Inc.,1991.

Şimşek, L., Akgemci, T. Ve Çelik A., **“Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”** Nobel yayın ve Dağıtım, Ankara-2001.

Yüksel, Ö., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**; Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

MAKALELER

Akoğlu, Meryem ve Kozak, **Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler**. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 6 (2), 1995. s.39

Baysal C. A, Paksoy . **“Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, s:1/Nisan 1999, 7-15.

Computer Life Dergisi ; 48. sayı, 2 Nisan 2001.

Davis, Keith. (Çev: Kemal Tosun vd) **“İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış”**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 1988, 199- 95.

Kırel Çiğdem, " **Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi "**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, S:2 / Kasım 1999. C:28,

Oral, S. Ve Kuşluvan, Z. **“Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”**; Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları 3: 1997, s. 93-115.

Şimşek, L. **“İş Tatmini”**; Verimlilik Dergisi, MPM Yayın,Sayı:2 – 1995.

Topaloğlu, M ve Tuna, M. **“Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi”**, Amprik Bir Çalışma. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 9.sayı,1998, s. 39.

Türköz Y. **“İşe ve Kuruma Yönelik Tutum Hangi Boyutlarda Ölçülmektedir?”**, Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 4:1, 2000, s. 4-6.

Uçkun, C.G. ve Pelit, E. **“Hizmet İşletmelerinde İş Gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliği”**; Standart Dergisi 493, 2003, s.49-54,.

Vroom, H. Victor. **“The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation”**
New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964,.s. 99.

TEZLER

Canözer, S. **“Measuring Perceived Service Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty: A Study of bank Cusomers in TRNC”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Magosa, 2003.

Evren, A. **“The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Job Satisfaction in The Context of Turkish Cuture”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Magosa 2004.

Koçoğlu, A. **“Bankacılık Sektöründe Çalışanların Motivasyonu”** , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2001.

Menteş H. **“Banking sector of North Cyprus Companson With South Cyprus Within the Prama Work of The European Union’s Council Denctives”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Magosa 2000.

Soysal, A., **“Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Becerisi”**; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Magosa 2005.

Yıldızeli S. **“An analysis of pay benefits as motivational tools in the banking & it sector in Turkey”**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul 2002.

İNTERNET SİTELERİ

<http://www.eylem.com.strateji.K.Merih> alınış tarihi 20/06/2004.

<http://www.academy.gen.tr/motivasyon/htm>. Alınış tarihi 20/04/2005.

<http://www.gata.edu.tr/kutuphane>, alınış tarihi 24/04/2005.

http://www.europa.eu.int/comm/economy_finance, alınış tarihi 2003.

<http://www.kktcmb.trnc.net/veriler>, alınış tarihi 2005.

<http://www.tusiat.org.kkct/ekonomi>, alınış tarihi 2004.

<http://www.devplan.com/veriler>, alınış tarihi 2005.

<http://www.insankaynaklari.com>., alınış tarihi 2003.

<http://www.ykb.com.tr>.

Aamodt, Mike; **Technical Affairs Section**. <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>. 2000.

07/04/2005

Değerli meslektaşım,

Halen çalışmakta olduğumuz bankalarımızın müşteri tabanının genişletilmesi ve dolayısı ile büyüyerek rekabet edebilir bir boyuta ulaşabilmesi kaçınılmaz bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır.

Para ve Sermaye Piyasalarının en önemli kurumları arasında sayılan bankacılık sektörünün ekonominin gelişimi yönünde rol oynayabilmesi, ekonomiye kaynak enjekte etmesi halinde mümkün olmaktadır. Bunun için de sistemin bir yandan özkaynak itibarıyla daha da güçlenmesi diğer yandan insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu da bankaların altyapı eksikliklerinin tamamlanmasına, kurumsallaşmalarına ve karlılıklarının artmasına yol açacaktır.

Bu amaca hizmet etmek üzere hazırlamış olduğum soru formu, bankacılık sektöründe ilk kez yapılacak bir çalışma niteliğinde olup bankalarda her kademedeki çalışan personelin düşünce ve davranışlarından hareketle motivasyonlarının ölçülmesine yönelik akademik bir çalışmadır. Bu çerçevede soru formunda size yöneltilen sorulara vereceğiniz yanıtlar bu araştırmaya ışık tutup çalışmama değerli bir katkı sağlayacaktır.

Soru formunda vereceğiniz yanıtlar sadece istatistiksel analiz yapmada kullanılacak olup kesinlikle amacı dışında kullanılmayacak, kişiselleştirilmiş görüşler hiçbir şekilde açıklanmayacaktır.

Çalışmamın amacına ulaşması için her soruya yanıt vermenizi rica eder, gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Bilgen Karalım
Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi
Master Öğrencisi

Yakın Doğu Bankası Ltd.
1, Girne Caddesi
Lefkoşa.

BÖLÜM 1.

Bankalarda çalışan personelin motivasyonunu ölçmek amacı ile hazırlanan aşağıdaki soruları uygun gördüğünüz seçeneğin altını işaretleyerek cevap veriniz.

	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DERECEDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAM KATILYORUM
1 Bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.					
2 Emekli oluncaya kadar bankacılığa devam etmek istiyorum.					
3 Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.					
4 Çalıştığım bankada terfi imkanım bulunmaktadır.					
5 Bankacılığın dışında başka bir meslekte çalışmak istiyorum					
6 İşimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.					
7 İşim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.					
8 Çalışmakta olduğum iş ortamını yeterli buluyorum.					
9 İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.					
10 Bankada olmayı evde olmaya tercih ediyorum.					
11 İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştireceğime inanıyorum.					
12 Günün şartlarına uygun olarak kendimi yenileyebilirim.					
13 İşimi yaparken kendimi sürekli stres altında hissediyorum.					
14 Çabalarımın müşteriler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.					
15 İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
16 Zamanımı iyi yönetebiliyorum.					
17 Bankamda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.					
18 Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.					
19 Bankamda katı bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					
20 Başka bir bankada çalışmak isterim.					
21 Bankamın fiziki yapısı çalışmaya oldukça uygundur.					
22 Bankacılığı kendi isteğimle seçtim.					
23 Bankam çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.					
24 Çalıştığım bankada yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır.					
25 İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.					
26 Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz

		HIÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DERECEDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAM KATILYORUM
27	Yöneticim banka içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.					
28	Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken fikrimi alır.					
29	Yöneticim dışardan gelen fikirlere açıktır.					
30	Yöneticimin banka içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir.					
31	Yöneticim personelin kendini geliştirebilmesi için yeterli olanakları sağlar.					
32	Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.					
33	Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.					
34	Herhangi bir sorunumu yöneticimle rahat bir şekilde konuşabilirim.					
35	Yöneticim gerekli olduğu zaman yetki aktarımında bulunur.					
36	Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.					
37	Yöneticim bankanın başarısını çalışanlarla paylaşır.					
38	Yöneticim banka içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.					
39	Yöneticim olumlu hareketlerimizi takdir eder.					
40	Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır.					
41	Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz

BÖLÜM 2.

Bu bölümdeki soruları, sizin durumunuza uyan seçeneğin önündeki kutunun (İ) içine "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz?

İ Kadın

İ Erkek

2. Yaşınız?

İ 20 ve altı

İ 21-30

İ 31-40

İ 41-50

İ 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz?

İ İlkokul

İ Ortaokul

İ Lise ve dengi okul

İ Üniversite

İ Yüksek lisans

İ Doktora

4. Medeni Durumunuz?

İ Evli

İ Bekar

5. Mesleki Deneyiminiz?

İ 5 yıl ve altı

İ 6-10 yıl

İ 11-15 yıl

İ 16-20 yıl

İ 21 yıl ve üzeri

6. Bankanızın sermaye yapısı bakımından türü?

İ Kamu sermayeli banka

İ Kooperatif sermayeli banka

İ Özel sermayeli banka

7. Bankadaki göreviniz?

İ Genel müdür ve genel müdür yardımcısı

İ Müdür ve yardımcısı

İ Memur

İ Hizmetli

Lütfen arka sayfaya geçiniz

BÖLÜM 3

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanan bu soru formlarına verdiğiniz yanıtlar dışında konu ile ilgili görüş ve önerileriniz varsa lütfen maddeler halinde yazınız.
