

T. C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOTİVASYON ARAÇLARININ BANKA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: YALOVA
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüstra AKYOL

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tuncay GÜLOĞLU

EYLÜL – 2015

T. C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MOTİVASYON ARAÇLARININ BANKA ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE ETKİLERİ: YALOVA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüstra AKYOL (137209006)

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 16/09/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Tuncay GÜLOĞLU

Doç. Dr. H. Yunus TAŞ

Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

YüsrA AKYOL

05. 09. 2015

ÖNSÖZ

Globalleşmeyle birlikte ülkeler arasında mesafelerin kalkması, güçlü, güçsüz bütün işletmelerin, eskisinden daha da fazla aynı pazarda rekabet etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Organizasyonlar genellikle, karlılık, finansal yapı, pazarlama stratejileri ya da teknolojik altyapı zenginliği ile üstünlük kurmaya çalışsalar da aslında tüm bunlardan öte, yetenek, bilgi, beceri ve anlamlı sonuçlar üretebilen “insan” unsurunu gözden kaçırmamalıdır.

Güçlü ve belli bir pazara hükmeden işletmelere baktığımızda, geride kalan işletmelerin işte bu “insan” faktörüne pek de değer vermedikleri görülmektedir. Başarılı organizasyonlar, işgörenlerinin nasıl motive olacağı konusunda iyi bilen ve bunun üzerinde gerekli ilerlemeleri zamanın şartlarına göre yapabilen organizasyonlardır. Rekabet üstünlüğü sağlamanın bir yolu da, çalışan memnuniyetini temin etmekle mümkün olmaktadır.

Bu doğrultuda, çalışmada motivasyon konusu ele alınmış, bankacılık sektöründeki çalışanların motivasyon araçlarını nasıl değerlendirildiği ile ilgili karşılaştırmalı bir alan araştırması yapılmıştır. Sonuç olarak, çalışmanın ülkemizdeki bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyonel bakış açısını bir nebze olsun anlamaya yardımcı olacağı umulmaktadır.

Ayrıca, çalışmanın hazırlanmasında başta, sevgi ve desteklerini hep yanımda hissettiğim aileme, tez danışmanlığımı üstlenen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Tuncay GÜLOĞLU'na, benden yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, çok kıymetli hocalarım Doç. Dr. Ersin KAVİ ve Doç. Dr. H. Yunus TAŞ'a, hem teknik hem akademik yardımda bulunan mühendis arkadaşlarımdan sevgili Merve DÖVER ve Seda İNANÇ'a, anket çalışmasını yaptığım bankalardaki tüm şube çalışanlarına ve özellikle Volkan SEFERTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüstra AKYOL

05 Eylül 2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1: BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....4

1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. Türk Bankacılık Sektörü ile İlgili Genel Bilgiler.....	6
1.3. Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi...7	
1.4. Çalışma Hayatında Motivasyonun Önemi.....	8
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon.....	9
1.6. Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon.....	13
1.7. Stratejik Yönetim ve Motivasyon.....	15

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BOYUTLARIYLA MOTİVASYON.....18

2.1. Kavramsal Olarak GÜdü ve Motivasyon.....	18
2.2. Motivasyon Süreci ve Oluşumu.....	19
2.3. Örgütsel Motivasyonun Gelişimi.....	21
2.4. Motivasyon Teorileri.....	24
2.4.1. Klasik Yaklaşım: Kapsam Teorileri.....	24
2.4.1.1. Kavramsal Boyut.....	24
2.4.1.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	25
2.4.1.3. Çift Faktör Teorisi.....	26
2.4.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	28
2.4.1.5. ERG Yaklaşımı.....	29
2.4.2. Modern Yaklaşım: Süreç Teorileri.....	30
2.4.2.1. Kavramsal Boyut.....	30
2.4.2.2. Bekleyiş (Ümit) Kuramları.....	30
2.4.2.3. Eşitlik Teorisi.....	34
2.4.2.4. İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Teorisi.....	35
2.4.2.5. Amaç Teorisi.....	36
2.5. Motivasyon Araçları.....	36
2.5.1. Ekonomik Araçlar.....	38

2.5.1.1. Ücret.....	38
2.5.1.2. Primli Ücret.....	39
2.5.1.3. Kâra (Kazanca) Katılma.....	40
2.5.1.4. Maddi Güvenlik.....	41
2.5.1.5. Sosyal Yardım / Kolaylıklar.....	41
2.5.2. Psikolojik Araçlar.....	42
2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	43
2.5.2.2. Kurum İçi İletişim ve Çevreye Uyum.....	44
2.5.2.3. Takdir Edilme, Değer ve Statü.....	45
2.5.2.4. Sosyal Etkinlikler.....	46
2.5.2.5. Gelişme ve Başarı.....	47
2.5.2.6. Psikolojik Güvence.....	48
2.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	48
2.5.3.1. Amaç Birliği.....	48
2.5.3.2. Kararlara Katılma.....	49
2.5.3.3. İyi Çalışma Koşulları.....	50
2.5.3.4. İşin Yeniden Tasarlanması.....	51
2.5.3.5. Çekici İş.....	53
2.5.3.6. Sendikalaşma.....	53
2.6. LİTERATÜR TARAMASI.....	54

BÖLÜM 3: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....56

3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi.....	56
3.1.1. Araştırmanın Konusu.....	56
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu.....	56
3.1.3. Araştırmanın Amacı.....	57
3.1.4. Değişkenler.....	58
3.1.5. Araştırma Yöntemi.....	58
3.1.6. Veri Derleme Tekniği.....	58
3.1.7. Anketin Oluşturulması.....	58
3.1.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
3.1.9. Araştırmanın Sınırları ve Karşılaşılan Zorluklar.....	60
3.2. Ö, K ve T Bankalarında Gerçekleştirilen Karşılaştırmalı Araştırmanın Analizi.....	61
3.2.1. Demografik ve Kurumsal Bilgilerin Analizi.....	61
3.2.2. Demografik ve Kurumsal Bilgilerin Çapraz Analizi.....	63
3.3. Motivasyon Araçlarının Ortalamaları.....	68
3.4. Demografik ve Kurumsal Özelliklerin Korelasyon Analizi.....	71
3.5. Kurumsal Özellikler ile Motivasyon Araçları Arasında ANOVA Analizi.....	75

Bulguların Değerlendirilmesi.....	81
Sonuç.....	87
Kaynakça.....	89
Ekler.....	94
Özgeçmiş.....	97

KISALTMALAR

IMF : International Monetary Fund

TMSF : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

İ. K. : İnsan Kaynakları

İ. K. Y. : İnsan Kaynakları Yönetimi

T. K. Y. : Toplam Kalite Yönetim

T. Q. M.: Total Quality Management

v. d. : ve diğerleri

v. b. : ve benzeri

ERG : Existence (Varoluş), Relatedness (İlişki Kurma), Growth (Gelişme)

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

Sig. : Significant (Anlamlılık Düzeyi)

TABLÖLAR LİSTESİ

BÖLÜM 1

Tablo 1.1: Banka Sayıları.....	6
Tablo 1. 2: Banka Şube Sayıları.....	6
Tablo 1. 3: Personel Sayıları.....	6

BÖLÜM 3

Tablo 3. 1: Kurumlara Göre Örneklem Dağılımı.....	57
Tablo 3. 2: İşletmelere Göre Dağıtılan ve Cevaplanan Anket Sayıları.....	60
Tablo 3. 3: Cinsiyet Dağılımı.....	61
Tablo 3. 4: Yaş Dağılımı.....	61
Tablo 3. 5: Eğitim Durumu Dağılımı.....	62
Tablo 3. 6: Unvan (Pozisyon) Dağılımı.....	62
Tablo 3. 7: Kıdem (Yıl) Dağılımı.....	63
Tablo 3. 8: Cinsiyet – Eğitim İlişkisi.....	64
Tablo 3. 9: Cinsiyet - Yaş İlişkisi.....	64
Tablo 3. 10: Yaş – Eğitim İlişkisi.....	65
Tablo 3. 11: Yaş – Unvan (Pozisyon) İlişkisi.....	66
Tablo 3. 12: Kıdem (Yıl) – Unvan (Pozisyon) İlişkisi.....	67
Tablo 3. 13: Psikolojik - Sosyal Araçların Ortalaması.....	68
Tablo 3. 14: Örgütsel – Yönetmel Araçların Ortalaması.....	69
Tablo 3. 15: Ekonomik Araçların Ortalaması.....	70
Tablo 3. 16: Cinsiyet ile Unvan Arasındaki Korelasyon Analizi.....	72
Tablo 3.17: Cinsiyet ile Yaş Arasındaki Korelasyon Analizi.....	72
Tablo 3.18: Yaş ile Unvan Arasındaki Korelasyon Analizi.....	73
Tablo 3.19: Yaş ile Kıdem Arasındaki Korelasyon Analizi.....	74

Tablo 3.20: Unvan ile Kıdem Arasındaki Korelasyon Analizi.....	74
Tablo 3.21: Sermaye Yapısı ile Motivasyon Araçları Arasında ANOVA Analizi.....	75
Tablo 3.22: Kıdem ile Motivasyon Araçları Arasında ANOVA Analizi.....	77
Tablo 3.23: Unvan ile Motivasyon Araçları Arasında ANOVA Analizi.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

BÖLÜM 2

Şekil 2. 1: Motivasyonun Oluşma Süreci.....	19
Şekil 2. 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	25
Şekil 2. 3: Vroom'un Motivasyon Modeli.....	32
Şekil 2. 4: Lawler – Porter Modeli.....	34
Şekil 2. 5: Eski İş Organizasyonu.....	52
Şekil 2. 6: Yeni İş Organizasyonu.....	52

YAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Motivasyon Araçlarının Banka Çalışanları Üzerine Etkileri: Yalova Örneği

Tezin Yazarı: Yüstra Akyol

Danışman: Prof. Dr. Tuncay Güloğlu

Kabul Tarihi: 16.09.2015

Sayfa Sayısı: XIII (ön kısım) + 89(tez) + 9 (ekler)

Anabilimdalı: Çalış. Eko. ve Endüst. İlişk. **Bilimdalı:** Çalışma Eko. ve Endüst. İlişk.

Günümüzde özellikle genç nüfusun istihdam alanı olan bankacılık sektörü, hızla gelişmekte ve ilerlemektedir. Sektörde, müşteri odaklılık, kârlılık ve verimlilik gibi konular artık sadece sayısal verilerle değil, insanı merkeze alan bir biçimde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi alanında sadece bankacılık alanında değil hemen hemen tüm sektörlerde, daha da ön plana çıkmaktadır.

Eskiden sadece personel yönetimi diye adlandırılan ve lüzumsuz görülen bu departman günümüzde insan kaynakları yönetimi adı altında, tepe yönetim ve alt yönetim arasında adeta kurmay görevi görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının ise hemen hepsi, işgören motivasyonu başta olmak üzere kurumun verimliliği üzerine çalışmalar yapmaktadır.

Yöneticiler, artık sadece para kazanmakla değil, aynı zamanda çalışanların memnuniyeti, mutluluğu ve motivasyonu kurumun var olduğu gerçeğini kabul etmektedirler.

Bu çalışmada, günümüz bankacılık sektörü ile ilgili genel bilgiler verilmiş, ve bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere, çeşitli yönetim tarzları ele alınmıştır. Çalışmanın genelinde özellikle motivasyon konusu tüm ayrıntılarıyla incelenmiş ve teorik planın örneklendirmesi özellikle bankacılık sektörü ile ilgili olmuştur. Yapılan alan araştırmasında, sermaye yapısı farklı, 3 ayrı banka (kamu, katılım, özel) çalışanlarına motivasyon araçlarının değerlendirilmesi hakkında 22 soruluk anket uygulanmış, ve anket sonuçları SPSS. 20.0 İstatistik Programı ve Excel ile analiz edilip yorumlanmıştır. Çalışma sadece Yalova'daki bankalarla sınırlandırıldığı için, bu 3 çeşit bankadan, 8 ayrı bankanın toplam personel sayısı kadar (194) anket gönderilmiş, fakat 83 anketten dönüş alınabilmiştir. Anketin amacı, çalışanların hangi motivasyon aracını nasıl değerlendirdiğidir. Ankette yer alan ifadeler, yüzdeler, aritmetik ortalamalar, çeşitli analizlerle değerlendirilmiş, karşılaştırılan ifadelerin aralarında anlamlı bir farklılık veya ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Sermaye yapısı farklı olan üç bankada da anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Anahtar kelimeler: Bankacılık Sektörü, Motivasyon, Motivasyon Araçları

Yalova University Insitute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: The Impact Of The Motivation Tools On The Bank Employees: Yalova Example	
Thesis Author: Yüstra Akyol	Advisor: Prof. Dr. Tuncay Güloğlu
Date of Acceptance: 16.09.2015	Total Number of Pages: XIII(pre text) + 89(main body + 9(appendices)
Department: Labour Econ. And Indust. Relat.	Field of Study: Labour Econ. Indust. Relationship
<p>Employment of young people today, especially the banking sector, the rapidly improving and advancing.</p> <p>In industry, customer satisfaction, profitability, and not with issues such as efficiency is no longer just digital data, are discussed in a field of human-centered way. Human resource management in this context the fact that in almost all sectors not only in the banking field, further comes to the fore.</p> <p>Formerly called just personnel management and the department deemed unnecessary today under the name of human resource management, top management and staff work almost see between lower administration. In almost all of the human resource management policies, is working on the organization's efficiency, especially in employee motivation. Administrators no longer just win money, satisfaction of employees also admit the fact that institutions have with happiness and motivation.</p> <p>In this study, given the present general information about the banking sector, and in light of this information, particularly in human resource management are discussed various management styles. In general, especially in motivation and theoretical examples of the study examined all the details of the plan have been dealing with the banking sector in particular. The research field of the capital structure is different, 3 separate bank employees about 22 item questionnaire assessing their motivation factors applied and survey results using SPSS. 20.0 Statistical Program has reviewed and analyzed by Excel. The study is limited to only bank in Yalova, these 3 types from the bank, the total number of personnel of 8 separate bank (194) questionnaire was sent, but was able to return from the 83 surveys received.The purpose of the survey is that which evaluates how the employee motivational factor. Statements contained in the survey, percentages, and various analyzes have been evaluated by the arithmetic mean, the phrase has been compared or whether there is a significant difference between them. There was no significant difference in the capital structure of the three banks it is different.</p>	
Keywords: Banking Sector, Motivation, Motivation Factors	

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin en önemli hedefi verimlilik ve piyasa koşullarında rekabet edebilmektir. Eski klasik yönetim anlayışlarındaki makine odaklılık anlayışından uzaklaşarak artık, insan unsurunun ön plana çıktığı verimlilik modelleri, işletmelerin en mühim rekabet stratejisidir. Bu çerçevede, işgörenlerin iş yaşamlarının onlar için anlamlı hale gelebilmesi, onların ihtiyaçlarını anlamak ve karşılayabilmekle mümkündür.

Bireylerin çalışma isteklerinin temelinde, iyi bir yaşam sürebilme, geleceğini güvence altına alma, kariyer planları yapma, saygınlık kazanma gibi pek çok farklı neden mevcuttur. İşgörenlerin bu yöndeki ihtiyaçlarını karşılamak, kurumun aslında kendisi için yapacağı en büyük yatırımdır. İşgörenlerin bu beklentileri, yöneticiler başta olmak üzere, insan kaynakları departmanı uzmanlığında karşılanabilmelidir. Bu noktada, işgörenlerin moral düzeyleri, nasıl motive oldukları, işyerinden bekledikleri, kendi ihtiyaçlarıyla kurumun ihtiyaçlarının paralelliği konularının birbirleriyle ilişkili olarak çözülmesi gerekmektedir.

Motivasyon, insan davranışlarının kilit noktasında bulunun bir role sahiptir. Çünkü motivasyon, insan ihtiyaçlarının varlığı ile ilgilidir. İşletmelerde çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilen her unsur, motivasyon aracı olabilmektedir. Çalışanların yaptıkları işe motive olabilmeleri, hem kendileri hem de kurumun verimliliği için istenilen hedeflere ulaşmayı kolay hale getirecektir. Bu da işletmelerin geleceği için sürdürülebilir bir insan kaynakları stratejisi olabilecektir.

Motivasyonu belirleyen, psikolojik, sosyal, örgütsel, ekonomik, fizyolojik pek çok faktör bulunmaktadır. Her çalışan farklı motivasyon faktörüne göre güdülenebilmektedir. İşletme açısından, örgütsel, psikolojik ve ekonomik faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Stratejik yönetim anlayışına göre, organizasyon hedefleri belirlenirken, tepe yönetimin yapması gereken, işletme amaçları ile işgören amaçlarını birbirine uyumlu hale getirmektir. Bu sayede, çalışanın yaptığı işe yöneticisinin ve çalışma arkadaşlarının verdiği değer, çalışana anlamlı ve değerli bir iş yaptığını hissettirecek ki bu da en güzel motivasyon kaynağı olacaktır.

İnsanlar, yaptıkları işten ve iş ortamından memnuniyet duydukları sürece, işlerini severek ve isteyerek yapacaklardır. Dolayısıyla bu iş – aile dengesini ve sonra da toplumsal ilişkileri pozitif yönde etkileyen sonuçlar doğuracaktır.

İşgörenlerin ne şekilde motive olacağını bilmek, onların davranışlarını anlamayı, beklenti ve ihtiyaçlarını görebilmeyi gerektirir. Bu nedenle, işgörenlerini iyi tanıyan örgütler, birbirlerini daha iyi anlarlar ve herhangi bir problem karşısında daha çabuk çözüm üretirler. Bu sahiplenilme duygusu, işgörenler açısından başarıya duygusunu tetikleyen, yadsınamayacak kadar önemli bir motivasyon aracıdır.

ÇALIŞMANIN KONUSU

Bankacılık alanında faaliyet gösteren, ortaklık yapısı, sermaye türü ve müşteri perspektifi farklı olan üç bankanın işgörenlerinin, motivasyon araçlarını nasıl değerlendirdiğinin incelenmesi ve üç bankanın aralarındaki ilişkinin karşılaştırılmasıdır.

Araştırmada genel olarak şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1.Hangi motivasyon araçları işgörenleri ne şekilde etkilemektedir?
- 2.Motivasyon araçlarının etkisi demografik ve kurumsal faktörler açısından farklılık göstermekte midir?
- 3.Motivasyon araçlarının etkisi bankaların sermaye yapısı açısından farklılık göstermekte midir?

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, bankacılık sektörü ve motivasyon konusunun kuramsal yapısı çerçevesinde, bankacılık sektöründe çalışanların motivasyon araçlarına yönelik eğilimlerinin alan araştırması olarak karşılaştırmalı biçimde incelenmesi ve bunun sonucunda elde edilen bilgilerin analiz edilip, literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.

ÇALIŞMANIN AMACI

Bankacılık sektöründe yer alan üç ayrı bankanın, motivasyon araçlarının işgörenleri nasıl etkilediği, motivasyon araçlarına yönelik eğilimleri ve bakış açılarının araştırılmasıdır.

Bankacılık alanında faaliyet gösteren bankalar için oluşturulan bu örneklem ile bankalar arasında anket yoluyla elde edilen veriler neticesinde ilişki aramak, ilişki kurmak ve Yalova ili ile elde edilen sonuçları mevcut anakütleye mal etmektir.

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yöntem olarak, anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere göre çalışmanın

teorik altyapısı oluşturulmuştur. Daha sonra da ortaya konulan kuramsal yapıdan hareketle bir alan araştırması planlanmıştır.

Araştırmaya başlanıldığında yapılan literatür taraması sonucunda, söz konusu çalışmayla ilgili pek çok anket elde edilmiş ve içlerinden bu çalışmaya en uygun olabilecek şekilde, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, anketi hazırlayan yazarlar tarafından test edilmiş bir anket kullanılmıştır. Kullanılan anket, Serdar Tarakçıoğlu, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu adlı yazarların “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma” makalesinden alıntılanmıştır.

ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Günümüz bankacılık sektörü, hem yoğun tempo ile çalışılan, hem de çok fazla araştırma yapılan bir alan haline gelmiştir. Dolayısıyla, işğörenlerin bu yoğunluklarından vakit ayırıp anketi yapacak olması ve farklı kurumlardan çok sayıda anket formuyla karşı karşıya kalması, ilgili araştırmaya karşı isteksiz olmalarına neden olmuştur. Bu durum aynı zamanda katılımcı sayısını olumsuz yönde etkilemiştir. Toplam 194 çalışana yapılan anketten sadece 83 geri dönüş alınmıştır.

Araştırmanın sadece Yalova ile sınırlandırılmasının nedeni, uygulanabilirlik, zaman, maliyet ve kolay ulaşılabilirliktir.

1. BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON İLİŞKİSİ

1.1.TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

1839 Tanzimat Dönemi başlarına kadar geçen dönemde, Osmanlı Devleti'nde bankacılık faaliyetlerine rastlanılmamaktadır. Ülkemizde gerçek anlamda ilk banka Tanzimat'ın ilanından sonra 1847'de İstanbul Bankası adıyla, kurulmuştur. Cumhuriyetten önce piyasada faaliyet gösteren bankalar, daha çok yabancı sermaye tarafından ya da yabancı iştirakiyle, özellikle Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı şirketleri finanse etmek amacıyla kurulmuştur. Osmanlı Devleti'nde modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası, yabancı sermaye tarafından (İngiliz) 1856'da kurulan Osmanlı Bankası'dır. Söz konusu banka, ülkemizde kurulan ilk emisyon bankasıdır. Türk bankacılığının ilk kuruluş çalışmalarında dönemin Niş Valisi Mithat Paşa önemli rol oynamıştır (Yıldırım, 2006: 2).

İlk olarak 1847 yılında İstanbul Bankası'nın, 1851 yılında ise Osmanlı Bankası'nın kurulması ile Türk bankacılık sisteminin temeli atılmıştır. Hükümetin de yardımıyla, J.Alleon ve ThedorBaltazzi adlı iki Galata Bankeri tarafından kurulan İstanbul Bankası (Banque De Constantinople) 1852 yılına kadar faaliyetini sürdürmüştür (Kuzu, 2013: 29).

1980'li yıllarda başlayan mali liberalizasyon süreciyle, bankacılık dahil bütün mali sistemde yapısal değişiklikler uygulamaya konmuş; faiz oranları ve döviz kurlarındaki sınırlamaların kalkması da, bu yapısal değişikliklerin hızla yerleşmesinde önemli rol oynamıştır. Reform niteliğindeki bu yapısal değişiklikler, bankacılık sektörünün ve mali sistemin gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır. Fakat 1990'lı yıllardaki gelişmeler bankacılık sektörünün mali bünyesinin önemli ölçüde bozulmasına neden olmuş, bankalar, uzun süre çok yüksek riskli bir ortamda çalışmışlardır. Bu dönemde hızla artan kamu kesimi borçlanma gereği ve bütçenin finansmanında kamu bankaları kaynaklarının kullanılması bu süreci hızlandırmıştır (Yıldırım, 2006: 2).

2000 öncesi bankacılık tarihi, bankaların 2000 yılı sonrasında yapılanmalarının nedeni olarak da ele alınabilir. 2001 ve sonrası dönem Türk Bankacılığının en önemli özellikleri, bankacılık sisteminde şeffaflığın öne çıkması, uluslararası ölçüm ve denetim standartlarına uyum sağlanması ve Türk Bankacılık Sisteminin küresel sermayeye açılması olarak sayılabilmektedir (Kuzu, 2013: 32).

Türkiye 2000 yılına çok önemli ekonomik kararların alındığı bir ortamda girmiştir. 1999 yılı Haziran ayında IMF ile yapılan görüşmelerde, Yakın İzleme Anlaşması'nın

programa bağlı ve mali finans destekli bir anlaşmaya dnstrlmesi benimsenmiş ve 2000-2002 döneminde uygulanacak makroekonomik politikaların erevesi çizilmiştir. Hkmet, IMF'e sunduğu ve kabul grdğu 9 Aralık 1999 tarihli Niyet Mektubu sonrasında, 1 Ocak 2000'den itibaren c yıllık bir ekonomik süreci kapsayan, maliye, para, kur ve gelir politikalarının yanı sıra, yapısal değişimleri de içeren enflasyonu düşürme programını uygulamaya koymuştur. Uygulamaya geçilmesiyle birlikte, ekonomide çok kısa sürede bazı olumlu gelişmeler gözlenmiş olmasına rağmen, Kasım 2000 yılında Türk mali piyasalarında likidite sıkışıklığının neden olduğu döviz talebindeki hızlı artış, uluslararası piyasalardaki bozulma ve içerde yaşanan olumsuz etkilerden kaynaklanan bir kriz yaşanmıştır. Bu kriz ancak IMF kredisi ile nlenilebilmiş, fakat enflasyonu düşürme programı büyük bir yara almıştır (Yıldırım, 2006: 6).

şubat 2001 yılında ise, mali piyasalardaki güvenin kırılğan yapısı bir kez daha finansal krize yol açmış, bunun bir sonucu olarak 2000 Enflasyonu Düşürme Programı'nda öngörülen para ve kur politikaları terk edilerek, 22 şubat 2001 yılında dalgalı kur sistemine geçilmiş, böylelikle Enflasyonu Düşürme Programı da sona ermiştir. Türkiye ekonomisinde 2000'li yıllarda yaşanan her iki finans krizi de, başta bankacılık sektörü olmak üzere bütün sektörleri ve ekonomik yaşamı olumsuz yönde etkilemiştir. Kasım 2000 ve şubat 2001 Krizleri sonrasında, aşırı yükselen faiz oranları, vade uyumsuzluğu olan bankaların fonlama zararlarını arttırırken, portföylerinde bulundurdukları menkul kıymetlerinde değer yitirmesine yol açmıştır. şubat 2001'de dalgalı kura geçilmesiyle birlikte, TL'nin yabancı paralar karşısında hızla değer kaybetmesine bağlı olarak yüksek açık pozisyonla çalışan bankalar, önemli boyutta kambiyo zararı ile karşı karşıya kalmıştır. Kriz sonrasında sermaye yetersizliğini karşılayamayan bankalar, TMSF' ye alınmış ve Fon'daki bankalar ile kamu bankalarının görev zararlarını ise, Hazine stlenmiştir. Faaliyetini sürdüren bankalar, yeni bir anlayışla denetime ve yeniden sermayelendirmeye tabi tutulmuştur. Krediler yeniden sınıflandırılmış ve gerekli karşılıklar ayrılmıştır (Yıldırım, 2006: 6 ve https://tr.wikipedia.org/wiki/Banka#T.C3.BCcrkiye.27de_Bankac.C4.B11.C4.B1k).

Yeniden yapılanmanın sistemik yapılanmaların ötesinde küresel ekonomik gelişmeler paralelinde uluslar arasılaşma girişimleri ile sürdürülmesi süreci de yeniden yapılanma programlarının içinde önemli bir unsurdur. Böylelikle 2001 yılı sonrası yeniden yapılanma süreci Türk bankacılık sektörünün sonraki krizlere de hazırlıklı olabilmesine imkn tanıyabilmiştir. Bu bağlamda Türk bankacılık sektörünün müşteri ve kalite ekseninde son yirmi yılda gösterdiği performansına neden olabilecek yeniden yapılanma faaliyetlerinin günümüzde küresel koşulları lehine çevirebilmiş rekabetçi girişimlerle desteklenmesi, 2008 yılı krizi sonrasında Türk bankaları için yol haritalarının belirlenmesine somut katkılar sunabilecektir (Kuzu, 2013: 37).

1.2. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

“Türk Bankacılık sektöründe Mart 2015 itibariyle 34 adet Mevduat, 13 adet Kalkınma Yatırım ve 4 adet Katılım bankası olmak üzere toplam 51 banka faaliyet göstermektedir.” (BDDK, Mart 2015).

Tablo 1.1. Banka Sayıları

BANKA SAYILARI				
	KAMU	YERLİ ÖZEL	YABANCI	TOPLAM
MEVDUAT BANKALARI	5	10	19	34
KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI	4	5	4	13
KATILIM BANKALARI	0	1	3	4
TOPLAM	9	16	26	51

Kaynak: BDDK, “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri, Mart 2015”

“Bankacılık sektörünün bir önceki çeyreğe göre (Aralık 2014) şube sayısı 34, personel sayısı 831 kişi artmıştır. Mart 2015 dönemi itibariyle şube sayısı 12.244 adet, ve personel sayısı 217.743 kişidir.” (BDDK, Mart 2015).

Tablo 1.2. Banka Şube Sayıları

BANKA ŞUBE SAYILARI			
KAMU	YERLİ ÖZEL	YABANCI	TOPLAM
3.552	5.661	3.031	12.244

Kaynak: BDDK, “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri, Mart 2015”

Tablo 1.3. Personel Sayıları

PERSONEL SAYILARI			
KAMU	YERLİ ÖZEL	YABANCI	TOPLAM
60.889	100.250	56.687	217.826

Kaynak: BDDK, “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri, Mart 2015”

“Türk bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü Mart 2015 döneminde bir önceki yıl sonuna göre % 6,7 artarak 2.128 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Türk Bankacılık Sektörünün aktif büyüklüğünün GSYH'ye oranı 2014 yıl sonu itibariyle 1,14 olarak gerçekleşmiştir.” (BDDK, Mart 2015).

“2015 yılı öngörülerine bakacak olursak; makro ekonomik konjonktür, pazar ve müşteri dinamikleri ile mevzuattaki değişimler Türk bankalarının kârlılıklarını 2015 yılında da etkilemeye devam edecektir. Bankalar kısa ve uzun vadeli risklerini yönetmeye çalışırken, bir yandan da maliyet etkinliği konusuna eğilmeyi sürdüreceklerdir. Türkiye bankacılık sektörünün önde gelen bankalarının üst düzey

yöneticilerine göre, önümüzdeki yıllar için dijital bankacılık ve yeni şube modelleri ön plana çıkarken, genç jenerasyona uygun bankacılık çözümlerinin de önem kazanması beklenmektedir.” (DELOITTE, 21.04.2015).

1.3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

“Banka performansının değerlendirilmesinde diğer sektörlerde olduğu gibi kar oranları öne çıkarken, bankaların finans yapıları ve sektördeki güvenilirlikleri de önemli etken olmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde müşteri ilişkilerinin öne çıktığı mevduat bankalarında, banka çalışanlarının bilgi, beceri, insan kalitesi ve profesyonelliği bankaların karlılık durumlarını önemli derecede etkilemektedir. Müşteri sadece bankanın sunduğu ürüne değil, aynı zamanda hizmet kalitesine, güvenilirliğine ve hem kurumun hem de çalışanların müşteri odaklı olup olmadığına bakmaktadır. Bu anlamda, banka çalışanlarının müşterilere karşı tutumları, nihayetinde kurumların karlarına olumlu yansımaktır. Bir diğer ifadeyle, müşteri odaklılık ile bankacılık sektörü çalışanlarının, “banka ve çalışanlarının alakasının kâğıt parçalarına değil, müşteriye olduğu” yaklaşımını müşterilerine hissettirmeleri gerekmektedir.” (Koçak; Erdoğan, 2011: 264-265).

“Bankaların İnsan Kaynakları Yönetimlerinin incelenmesinde ise özellikle son yıllarda İKY’ye büyük önem verdikleri bu birimin başına profesyonel yöneticiler atadıkları, çalışanlarına daha iyi şartlarda çalışma ortamı, gelecekte personelin görevde yükselmelerinin yollarının çizildiği kariyer planlama süreç ve yönetiminin sınırlarının tam ve belirginleştiği açıkça görülmektedir. Bankaların yirminci yüzyılın sloganı olan müşteri odaklı hizmet anlayışına müşterilerine sundukları hizmetin kalitesini yükseltmek için eğitime önem ve değer verdikleri gözlemlenmektedir.” (Akgün, 2011: 110-111).

“Müşteriler zamanla daha da bilinçli bir hale gelmekte ve banka hizmetlerinde gittikçe daha çok taleplerde bulunmaktadır. Bu nedenle, bankalar gittikçe karmaşık hale gelen müşterilere hitap edebilmek için yüksek derecede profesyonel ve müşteri odaklı bankacılar yetiştirmeye özen göstermelidirler. Banka yönetiminin ve insan kaynakları uygulamalarının kalitesi, öncelikle bankanın içindeki çalışma ortamı ve koşullarına, aynı zamanda banka müşterilerine ve tüm banka faaliyetlerine yansımaktadır. Banka yönetimi sadece iş performansını değil, dürüstlük, iş ahlakı (etik), nezaket, davranışlardaki zarafet ve konuşma şekli gibi ahlaki değerleri de dikkate almalıdır. Ahlaki değerlerin yerine sadece performansı düşünen zayıf banka yönetiminin sonuçları şunlar olabilir:

- İş takımında ego tatmini,
- Takım üyeleri arasında aktif ve pasif saldırganlık,
- Görev vermede ve çalışan başarısını takdir etmede öznellik,

- Takımda anlaşmazlıklar ve tatminsizlikler,
- Başarı hızının yavaşlaması” (Koçak; Erdoğan, 2011: 265).

“Motivasyon konusu bankalarda iki kısımda incelenebilir. Birincisi insan kaynakları stratejilerinin ve genel müdürlük kararlarının uygulanması ile elde edilen genel (banka çapında) çalışan motivasyonu ve bağlılığı, ikincisi ise şube ya da birimlerde çalışanların birebir yaşadıkları ve performanslarını etkileyen motivasyondur. Motivasyon yönetimi konusuna bankaların çok önem verdiği ve çalışan motivasyonunu arttırmak için çeşitli faaliyetlerde buldukları gözlenmiştir. Bu faaliyetler, insan kaynakları uygulamaları ile beraber, tüm bankalarda yöneticilerin elemanlarının iş veya kişisel sorunları ile birebir ilgilenmesi ve açık iletişimde bulunması, değişik oranlarda maddi ve manevi ödüllendirme (performansa dayalı ek gelir, fark yaratan personele onurlandırma, takdir ve ilgi, turnuvalar düzenleme) olarak sıralanabilir. Ayrıca, sosyal ortamlarda toplanmalar, yemekler, gezi ve turnuvalar, sanatsal faaliyetler ve hobi veya mesleki kurslara katılım gibi aktivitelerin de motivasyon için değerlendirildiği tespit edilmiştir.” (Koçak; Erdoğan, 2011: 277).

Bankacılık, gençlerin gözde sektörleri arasında yer almaktadır. Bankacılık sektöründe istihdam edilen gençlerin yükselerek kariyer yapma şansları ise oldukça fazladır. Bankalar büyümeyle birlikte, ihtiyaçlarını büyük oranda içeriden karşılama, yöneticilerini içeriden çıkarma yolunu seçmektedir. Çalışanların açılan pozisyonlar ile ilgili düzenli olarak bilgilendirilmesi için ise Kariyer Bültenleri yayınlanmaktadır (KAMU DÜNYASI HABER, 04.01.2015).

1.4. ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ

“İhtiyaçlar, gerek özel gerekse iş yaşamında insana yoksunluk hissi veren en önemli faktörlerdir. İnsanın fizyolojik dengesi yanında psikolojik dengesini sürdürebilmesi için bu ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir. Ancak istekler ve ihtiyaçların birbirinden farklı şeyler olduğu unutulmamalıdır. İstek ve ihtiyaçların aralarındaki en büyük fark, isteklerimizin her zaman karşılanmasına gerek olmadığıdır. Oysa hayatın dengesi için ihtiyaçların mutlaka karşılanması gerekmektedir.” (Hotamışlı; Şenol, 2011: 5).

“Günümüzde küreselleşme sebebiyle ülkeler arasında sınırlar neredeyse kalkmıştır. Ülkeler hem bölgesel hem de küresel anlamda söz sahibi olabilmek için değişim ve gelişimi destekleyerek rekabet gücünü artırmaktadırlar. Bu rekabet; ekonomik, siyasal, kültürel, eğitim vb. alanlarda olabilir. Yaşanan bu değişim ve gelişimden ötürü, eğer işletmeler çağa ayak uydurmak ve başarılı olmak istiyorlarsa en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar. Çünkü yaşanan bu değişimin ve gelişmelerin temelinde insan unsuru bulunmaktadır. Bunun için de iyi motive edilmiş bireyler gereklidir.” (Taşdemir, 2013: 10).

“Motivasyon, örgüt çalışanın etkili ve verimli bir şekilde işini yapabilmesini sağlayan en önemli etken olup, bu etken doğrultusunda çalışanın yetenek ve istekliliği sonucunda ortaya koyduğu iş onun performansını yansıtmaktadır. Çalışanın performansını yetenek ve motivasyon kadar etkileyen üçüncü faktör çalışma ortamı ve sahip olduğu özelliklerdir. Bu üç unsurdan birinin azalması çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir. Örgütte çalışanların bireysel farklılıkların göz önüne alınması, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin bireyselleştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi gibi motivasyon uygulamaları örgütte ne kadar başarılı düzenlenirse çalışanların performansı da o kadar yüksek olacaktır.” (Argon, 2010: 142).

Mühendislik, araştırma, geliştirme, eğitim, tıp, bilim üretimi, finans mühendisliği, bankacılık, prodüktivite ve randıman artırma, iletişim, medya, bilgisayar, tamir bakım ve benzeri kol yerine beyin gücünün önde olduğu işlerin hiçbiri standart değildir. Başlama, bitme, randıman, prodüktivite gibi önceden tespit edilecek ölçütler yoktur. Sonuç; düşünce, ilham ve beyin gücüne dayanmaktadır. Bir otomobil montaj bandında, bir iplik veya konfeksiyon makinası başında çalışan kişinin günde yapacağı iş bellidir. İşini zamanında ve istenen kalitede yapma yolunda yönlendirilir ve aldıkları sonuçlar ölçülebilir. Oysaki standartlaşmamış işlerde kişilerin daha iyi çalışmaları, iyi motive edilmelerine bağlıdır. Motivasyon yöneticiler için bir eğitim konusu olmanın yanısıra bir karakter meselesidir. Servis sektöründe çalışan kişiler para kadar çalışma ve başarılarının amirleri tarafından anlaşılması ve açık veya kapalı ortamlarda bunun övgü vesilesi olması ile büyük ölçüde motive olurlar (Garih, 2013: 45).

Burada yönetimin temel sorumluluğu ise motivasyonun önemine inanmış olması ve bu iş için vakit ayırmasıdır. Çünkü motivasyon hem yöneticiler hem de iş görenler açısından ele alınmayı gerektirecek kadar önemli bir yönetim sürecidir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 6).

İzgören’e göre bir kurumun organizasyon gücünün sınırı bireylerin sahip olduğu yeteneklerdir ve insan kalitesi ne denli yüksekse kurumsal organizasyon kapasitesi de o denli yüksek olacaktır (İzgören, 2014: 121).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE MOTİVASYON

İnsan aklının ürünü olan “bilgi” nin önemli ve değerli olduğu çok eskiden beri bilinir. Buna karşılık, “bilgi” nin kişisel, kurumsal ve toplumsal hayat üzerindeki yoğun, baş döndürücü hızdaki etkisi ve bunun bilincine varılması oldukça yenidir, ilk toplumlarda kaba güce dayanan yaşam modeli, tarıma geçilmesiyle birlikte toprağı, ardından gelen sanayi devrimiyle sanayi ve makineleşmeyi ve son olarak hızlı bilgi artışı ile bilgiyi ve bilginin üreticisi – tüketicisi, olan “ insan” ı merkez almıştır. Bilgi toplumu olarak adlandırılan toplumlar, adeta insani değerlere duyarlılığı yeniden keşfetmiştir. Bu duyarlılığın bir sonucu olarak *İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)* insana sadece bir çalışan olarak değil, bir bütün olarak tüm yönleri ile bakma ihtiyacına cevap olarak

ortaya çıkmış ve iş ortamındaki uygulamaların tümünü kapsamıştır (Fındıkçı, 2012, xxvi).

“İnsan kaynakları yönetiminin orjini personel yönetimi olmakla birlikte, her iki kavramın bakış açısına, misyonlarına ve işlevlerine göz atıldığında büyük farklılıklar dikkat çekmektedir. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok örgüt çıkarlarını gözetmiş olması ve insan kaynağı verimliliğini temel amaç olarak seçmiş olmasına karşılık, insan kaynakları yönetiminin insan kaynağının verimliliğinin yanı sıra “iç müşteri” olarak adlandırılan çalışanların memnuniyetini de hedeflemesidir.” (Gürüz; Gürel, 2006: 169).

İKY’ nin ortaya çıkmasında önemli rolü olan gelişmelerden biri ise, çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarındaki artıştır. Öyle ki, insanların iş ortamındaki rolleri giderek daha karmaşık, yüksek zihinsel fonksiyonları gerektiren özellikler kazanmıştır. Bu çerçevede, bilgi insanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan çalışanların kişisel gelişimleri, başlı başına İKY gibi bir disiplini gerekli kılmaktadır (Kavi, 2006: 90).

“İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütün insan kaynakları (İK) ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Konusu insandır, örgütteki tüm çalışanları kapsar. İKY, çalışanların işe alınması, işten çıkarılmaları, ücret ve maaş ödenmesi ile işçi işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerinin yanında, örgüte yeni teknolojiler sunmak, işleri yeniden tasarlamak ve düzenlemek, çalışanlara dönük kariyer planlama ve düzenlemeleri yapmak, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ile geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini de üstlenmiştir.” (Serinkan, 2012: 208).

Bir işletmenin insan kaynakları politikaları genel itibariyle şu şekildedir:

- *İK Planlaması,
- *İş Analizi ve İş Dizaynı,
- *Çalışan Temini, Seçimi ve İşe Yerleştirilmesi,
- *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi,
- *Eğitim ve Geliştirme,
- *Kariyer Planlama,
- *Performans Değerleme.

Burada, İK uygulamalarından, özellikle motivasyonu direkt ilgilendiren noktalara değinilecektir:

İş Değerleme ve Ücret Yönetimi: Ücret, çalışanlar için tek geçim kaynağı, işverenler için ise bir maliyet unsurudur. Dolayısıyla, ücretin belirlenmesi ve yönetilmesi İKY'nin en önemli uğraş alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu açıdan, ücretin sadece maddi yönünün ön plana çıkıyor olması, bu yönde etik dışı davranmaya da neden olabilmektedir. Ücretin belirlenmesinde, hangi faktörlerin ücreti etkilediği iş değerlendirme süreci ile belirlenir. Bu amaçla, iş gereklerinden yola çıkarak, ilgili gereklerin o iş için hangi yetenek, bilgi, deneyim vb. faktörlere dayalı olduğu ve her işin bir puan karşılığı tespit edilir. Böylece, işleri sıralamak ve karşılaştırmak mümkün hale geldiğinden, işler belirli kriterlere göre ücretlendirilebilir (Kavi; Koçak, 2013: 178-179).

Her işin gerektirdiği yetenek, bilgi ve beceri farklı olacağından, özellikle işgören motivasyonu için ücret, İKY'nin önemli bir fonksiyonudur. Yukarıdan da anlaşılacağı gibi, ücretin belirlenmesinde iş analizinden elde edilen bilgilerin (iş gerekleri, işin niteliği vb.) doğruluğu ve niteliği önemlidir.

Ödeme fonksiyonunun bir diğer önemli yönü ise, ödül ya da başarı değerlendirme aracı olmasıdır. Ödüllendirme sistemleri, birinci olarak motivasyon yoluyla performansın artırılmasını, ikinci olarak ise, fark edilme olgusunu sağlar. Çünkü ödeme fonksiyonu sadece, ücretten oluşmaz. İkramiye, komisyon ve diğer mali ödüller daha çok standart çalışmanın dışında verilen ödemeleri oluşturur. Ancak, bu maddi ödüllerin dışında kararlara katılma, takdir edilme ve daha fazla sorumluluk gibi içsel ödüller de söz konusu olabilir (Kavi, 2006: 92-93).

Eğitim ve Geliştirme: Her kurum ve işletme, işlerin iyi yapılıp verimliliklerini artırmak isterler. Bunun için öncelikle eğitim faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Eğitim faaliyetleri sayesinde çalışanlar, işlerin daha iyi yapılması konusunda bilgilendirilip bilinçli hale getirilirler. Eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi için öncelikle kurum ya da işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Bunun için eğitim açığı tespit edilmelidir. Eğitim açığı, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin işin yapılması için gereken niteliklerden düşük olmasıdır (Güney, 2014: 131).

“ Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada, bu sektörde son zamanlarda ortaya çıkan eğitim ihtiyacı vurgulanmış, ancak ihtiyaç duyulan eğitimlerin daha çok teknik eğitim düzeyinde kaldığı belirlenmiştir. Araştırmacının özellikle vurguladığı nokta ise değişim yönetimine duyulan ihtiyaçtır. Şu halde eğitimin önemi kadar, kurum içinde duyulan eğitim ihtiyacının konuları, bunların nasıl belirleneceği ve hangi yollarla giderileceği de önemlidir.” (Fındıkçı, 2012: 244). Burada, Fındıkçı'nın bahsettiği araştırmanın aksine, son zamanlarda banka çalışanlarına teknik eğitimlerin yanında, genellikle beş yıldızlı otellerde düzenlenen, iletişim, müşteri ilişkileri gibi pek çok alanda da eğitimler verilmektedir.

Kariyer Planlama: “Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisi için kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması, eylem planlarının hazırlanması ve bunları uygulaması sürecidir. Kariyer planlama, çalışanların değerleri, ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir.” (Gürüz; Gürel, 2006: 233).

Bir işletmede işgörenler sadece para kazanmak değil aynı zamanda iş-yaşam doyumu elde etmek, kendilerini kurumun geleceğinde görmek isterler. Bunun bir motivasyon unsuru olduğunu bilen yöneticiler ise kariyer planlamanın İKY’de önemli bir fonksiyon olduğunu farkındadırlar.

“ Bir kariyer sahibi olmak, kişiye kimlik ve sosyal statü kazandırır. Kariyer sahibi olan bireyin kendine olan saygısı artar. Ait olma ihtiyacı giderilir ve bulunduğu toplumun diğer üyeleri ile ilişki kurması kolaylaşır.” (Aytaç, 2001: 10).

“ Bu doğrultuda, bir işte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık kazanmakla mümkün olmaktadır. Bu durum, kariyer açısından ilerlemek anlamına geldiği gibi bireysel ihtiyaçların giderilmesi ve işgörenin bir sonraki aşama için motive edilmesi anlamına da gelmektedir.” (Kavi, 2006: 94).

Performans Değerleme: Performans, önceden belirlenmiş olan çalışma sürecine ve yapılacak işin niceliğine göre, çalışanların gösterdikleri başarının derecesidir (Güney, 2014: 182). Performans değerlemenin asıl amacı çalışanların bütün potansiyellerini kullanmaları için onlara yol göstererek performanslarının giderek iyileşmesine ve bu sayede işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır. Glen, performans değerlendirmesinin amacının gelişmeyi ölçmek, performans farklılıklarını ortaya çıkartmak, eğitim gereksinimlerini belirlemek, terfi etmeyi hak edenleri belirlemek ve ödülleri amaçlarına uygun olarak vermek olduğunu belirtmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, performans değerlendirmesinin ana amacının cezalandırmak olmadığıdır. Tam tersine, bireyin performansının düşük olduğu durumlarda nasıl gelişme sağlanacağı ve bireye, çalışana bu konuda yardım etmek çok önemlidir (Dereli, 2007: 165).

Performans değerlemenin kullanılacağı alanlar: Geri bildirim, eğitime ihtiyaç duyulan durumlar, kariyer planlarının yapılması, ödül ve terfilerin verilmesini sağlamak gibi durumlarda performans değerlendirmeye göre hareket etmek, hem işgörenlerin kurumun örgütsel adalet çerçevesinde işlediğini görmesini sağlayacak hem de motivasyonları için önemli bir İK politikası olacaktır.

Ayrıca, performans değerlendirme ışığında, ödüllendirme sisteminin başarılı olabilmesi için basit, ulaşılabilir ve ölçülebilir olması gereklidir. Dolayısıyla, bu özellikler de İKY tarafından sağlanmalıdır. Ödüllendirme sisteminin organizasyonu

İKY'nin sorumluluğundadır ve motivasyonun sağlanmasında İKY'nin düzenleyici bir rolü söz konusudur (Kavi, 2006: 93).

Sonuç olarak, İKY'nin görevlerinden biri de işgörenlerin örgüt içinde yaptıkları işlerine motive olmalarını sağlamaktır. Bunu gerçekleştirirken de sahip olduğu fonksiyonları motivasyonu sağlamaya yönelik kullanacaktır (Kavi, 2006: 94).

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MOTİVASYON

“1980’li yıllarda başlayan ve 1990’lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavramı ve uygulamalarının başında Toplam Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management, TQM) gelmektedir. Kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisi olmuştur. Kalite Yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına kadar, W. A. Shewhart’ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür. Ancak bu konu 1980’lere kadar tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelmemiştir. Bu tarihlere kadar kalite konusu daha çok üretimde istatistik kalite kontrolü uygulamaları şeklinde ve belirli kişi veya departmanların sorumlu olduğu bir iş olarak gelişmiştir.” (Koçel, 2014: 438).

“Toplam Kalite Yönetimi (TKY), uzun vadede iç ve dış müşterileri tatmin etmek amacıyla süreçlerin iyileştirilmesi ve çalışanların katılımıyla kaliteyi ve hızı maksimize etmekle beraber maliyeti minimuma indirmek için girişilen tüm faaliyetlerdir. Toplam kalite yönetiminin başarı derecesi yönetimin sürekli ve etkili bir şekilde katılma derecesi ve tüm personelin genel ve sürekli eğitiminin sağlanmasına bağlıdır. Burada müşterinin talep etmesi beklenmemeli, ilerde talep edeceği belki de hiç hatırına bile gelmeyecek gelişme ve değişiklikleri gerçekleştirmek, şirketin bu baş döndürücü hızda gelişen şartlara ayak uydurmak veya bir adım önde gidebilmek açısından önem arzeder.” (Kıngır, 2013: 17).

Bir Çin atasözü “ Değişim rüzgarı çıktığı zaman, aptallar duvar örer, akıllılar yel değirmeni yapar.” der. Türk işletmeleri de, sistem ve üretim kalitesi yönünden dünyadaki yerlerini almak istiyorlarsa, TKY felsefesini benimseyerek organizasyon yapıları ve yönetim anlayışlarında gerekli değişimi yapmak zorundadırlar. Özellikle kalite problemi olan işletmelerin uygun yönetimle, uygun kalitede hizmetler üreterek müşteri mutluluğuna yönelik bu değişimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Yeniçeri, 2006: 483).

Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri:

- Müşteri Odaklılık
 - Çalışanların Katılımı – Takım Çalışması
 - Sürekli Gelişim ve İyileşme (Kaizen)
 - * Üst Yönetimin Liderliği
 - * İşletmede Çalışanların Eğitimi
- (Tengilimoğlu; vd. , 2013: 314).

“Bu çerçevede, işgörenlerin yüksek düzeyde motive edilmesine yönelik uygulamalardan biri de TKY’dir. Bu yönetim sistemi, bir anlamda kısmi özerklik vermek suretiyle çalışanların inisiyatiflerini kullanabilmelerini sağlamakta ve yaratıcılık yönlerini arttırmaktadır. Dolayısıyla, ürün kalitesinin gerçekleştirilmesinde en etkili araçlardan biri de çalışanların yüksek düzeyde motive edilmelerinin sağlanmasıdır. Karar almada ve işyerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, ekip çalışma atmosferinin oluşturulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yoluyla işgörelere işi bir bütün olarak görmeleri için bir genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik koşulların hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu artırıcı unsurlardır. Gerçekten de, başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip işletmeler incelendiğinde temel öğenin yaratıcılık, bunu sağlayan özelliğın de motivasyon olduğu görülmektedir.” (Kavi, 2006: 95-96).

Çalışan motivasyonunu arttırabilmek için, onlara değer vermek, onları ödüllendirmek, onların önerilerini dinleyerek, şikayetlerini göz önünde bulundurmak ve kendilerinin kurum için önemli olduklarını hissettirebilmek gerekir (Tengilimoğlu; vd. , 2013: 315).

Çalışanların nitelikleri ve verimliliğın arttırılması konusundaki tutumları çok önemlidir. İnsanlar üretime katılabilmek için gerekli nitelikleri, bilgi ve becerileri başlıca iki yolla kazanırlar: Birincisi, çalışma hayatından önce aldıkları eğitim; ikincisi, çalışırken edindikleri alışkanlıklar, bilgi ve beceriler. Birinci yol, genellikle, çeşitli düzeylerdeki okullardan geçer. İkinci yol ise, ölene dek sürer. Ancak burada en az çalışanın kendi isteği ve çabası kadar çalıştığı kurumun ya da işyerinin yaklaşımı, sağladığı eğitim imkanları, hatta bunların da ötesinde içinde yaşadığı toplumun gelişme düzeyi ve hızı da önem taşır (Kingır, 2013: 139).

TKY’de müşteri kavramının dış müşteri ve iç müşteri olmak üzere iki ayrı anlamı vardır. Dış müşteri işletmeden ürün veya hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi veya bölümdür. Bu anlayış TKY’nin, bizden sonraki süreç bizim müşterilerimizdir anlayışının bir sonucudur. Böylece işletme içinde birbirine her adımda halka halka bağılı bir satıcı müşteri ilişkisi kurulur. Bu halkalar bütününde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle, kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur. Böylece bu düşünce, ekip ruhunu güçlendirerek, takım duygusu oluşmasını ve ortak hedef birliğının var olmasını sağlar (Yeniçeri, 2006: 490).

Bu çerçevede, içsel motivasyonun sağladığı etkilerden biri de işgörenlerin katılımcılara dönüştürülmesidir. Burada temel davranış unsurları, ekip çalışmasına ve tartışmalara katılabilmekle yeteneği ile çelişkileri giderme yeteneğidir. İçsel motivasyonun sağlanmasına yönelik uygulanabilecek en iyi yönetim, katılımcı yönetimdir. Bu nedenle katılımcı yönetim, TKY anlayışı ile örtüşebilmektedir (Kavi, 2006: 96).

Kalite Çemberleri, Japonya’da ortaya çıkan ve başta ABD olmak üzere çeşitli batı ülkelerinde ve ülkemizde de uygulanan ve işle ilgili sorunların tek tek kişiler tarafından değil, düzenli olarak bir araya gelen ve işçilerden oluşan bir iş grubu tarafından çözülmesini öngören bir uygulamadır (Tengilimoğlu; vd. , 2013: 320).

Motivasyonu sağlamada sadece mavi yakalıların değil aynı zamanda beyaz yakalıların da içinde yer aldığı çemberler, isteklendirme sürecine aidiyet duygusundan başlayan bir yaklaşım içerisindedir. Her ne kadar çemberin üyeleri katılımlarının karşılığında maddi yarar sağlasalar da gönüllü olma özelliği daha ziyade aidiyet aşamasının tatminine yöneliktir (Arıcioğlu, 2000: 119).

1.7. STRATEJİK YÖNETİM VE MOTİVASYON

“Stratejik yönetim, bir kurumun üst düzey yöneticilerinin üstlendiği, üç farklı ancak birbiriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar; üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır. Stratejik yönetim, çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehditlerin incelenmesi gerektiğini vurgular. Dolayısıyla çevredeki herhangi bir değişiklik, iç ya da dış kaynaklar çok yakından takip edilmelidir ki, gerektiğinde değişen koşullara uygun hedefler belirlenebilsin. Talep ve kısıtlamalara bağlı olmak koşuluyla hedefler esnek ve değişikliklere/yeniliklere açık bir yapıda olmalıdır.” (Bayraktaroğlu, 2008: 291).

İşletmelerde günlük, aylık, yıllık, rutin, olağan, olağandışı, alt düzey, üst düzey, programlı, yarı – programlı, plansız gibi çok değişik karar türleri bulunmaktadır. Ancak tüm bu kararlardan farklı olarak, stratejik kararlar bir bütün olarak örgütün uzun dönem geleceği ile ilgilidir. Örgütlerde alınan stratejik kararlar genelde eşine az rastlanan, örgüt kaynakları ile bire bir uyumlu olması beklenen, geleceği yönlendiren ve gelecekte örgütün geleneğini oluşturabilecek özelliklere sahip olmalıdır. Tüm bu özelliklere sahip olmakla birlikte, stratejiler çeşitli temellere göre sınıflandırılmaktadır. Örneğin, Planlama Derecesine Göre: Planlı Strateji, Girişimci Strateji, Süreç Stratejisi, Kademeye Göre: Kurumsal / Şirket Stratejisi, İş / İşletme Stratejisi gibi (Okumuş, v.d. , 2014: 25).

Bu doğrultuda stratejik liderliğe değinecek olursak, stratejik liderlik, gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için geleceği tahmin etme, tasarlama, esnekliği sürdürme ve izleyicilerle birlikte çalışma yeteneklerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Geleneksel liderlik yaklaşımından farklı olarak stratejik liderlik, işletmelerin üst düzey yönetimine farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Örneğin, British Petroleum Şirketinin CEO’su John Browne’ a göre, işletmelerin üst düzey yöneticileri organizasyonları kontrol etmek yerine onları motive etmelidir. Bu düşünceye göre üst düzey yöneticiler; stratejik yönü belirlemeli, entelektüel sermayeyi geliştirecek öğrenmeyi teşvik etmeli ve geliştirilen entelektüel sermayeyi bütün organizasyona yayılmasını sağlayacak mekanizmaları tasarlamalıdır (Okumuş; v. d. , 2014: 255).

Özellikle liderlerin, izleyicileri bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme becerisine sahip olmaları arzu edilmektedir. Bu noktada liderler tarafından hangi motivasyon araçlarının kullanılacağı ve bu araçların nasıl kullanılacağına önemi ortaya çıkmaktadır. Gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici ve yapılmaya değer iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılım olanaklarını sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi kurabilme stratejik liderlerin özendirme araçları olarak da kabul edilebilmektedir (Serinkan, 2012: 199).

Stratejik liderlerin insan sermayesine yönelik diğer katkısı da yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamak ve yeteneklerin gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu nedenle insan sermayesinin gelişimi için eğitim programlarının planlanması ve uygulanması stratejik liderlerin diğer sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz eğitim sürecinin işletme ihtiyaçları ve stratejileri doğrultusunda planlanması yanında çalışanların beklentilerinin karşılanması da önemlidir. Bu süreçte işletme amaçları ile bireysel amaçların uyumlu hale getirilmesi, etkili stratejik liderlik uygulamalarına bağlı olarak şekillenmektedir (Okumuş; v. d, 2014: 263).

Liderlerin motivasyon konusundaki önemi takım çalışmaları açısından bakıldığında da ortaya çıkmaktadır. Liderlik tarzlarının bazıları çalışanları kararlara dahil etmektedir. Kararların birlikte verilmesi ise genellikle takım çalışmaları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Çalışanların belirli kararlara katılımını sağlayan takım çalışması bu anlamda motivasyonu da sağlamaktadır. İşin takımlara göre organize edilmesi önemli bir motivasyon aracı olan iş tasarımı sorumluluk, bağımsızlık, sosyal iletişim, dengelenmiş iş yükü, görev çeşitliliği, belirsizliğin azaltılması gibi birçok ilkesinin yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bu görüşü yapılan araştırmalardan bir tanesinin ortaya çıkardığı sonuçlar desteklemektedir. Araştırmanın sonucuna göre takım çalışması sonucunda çalışanların işlerinden şaşkıncı derecede gurur duydukları ve yaptıkları işin çalıştıkları kurumun başarısına önemli katkılarda bulunduğu inandıkları ortaya çıkmıştır. Özetle, takımdan en yüksek verimin alınabilmesi, üyelerin takım amaçları doğrultusunda motive edilmeleriyle mümkün olabilmektedir (Serinkan, 2012: 201).

Stratejik yönetimi çalışanların motivasyonu için kullanan lider,

- Çalışanlarının verimliliğini artırabilmek için gerçekçi ve yapılabilirliği mümkün olan ve yetenek isteyen hedefler belirlemeli ve bu hedefleri mümkünse birlikte belirlemelidir. Çalışanlarını hedeflere gidecek yolda yönlendirici olmalıdır.
- Gücünü çalışanların üzerinde değil, çalışanları ile birlikte kullanarak grubun ve çalışanlarının gücünü mutlak işler haline getirmelidir ve bu gücün daimi olması için sürekli desteklemelidir.
- Çalışanlarını bir grup olarak görüp, mutlak ve mutlak çalışanlarını karar alma mekanizmasına katarak çalışanlarının sorumluluk altına girmesini sağlamalıdır.

- Çalışanlarını işletmeyle, hedeflerle ve gerekli olan diğer konularla ilgili olarak gerektiğinde ve doğru zamanda mutlak ve mutlak bilgilendirmelidir (Dogani, 2010: 80-81).

Sonuç olarak, işgörenlerini stratejik yönetim anlayışına göre motive eden yöneticiler, piyasadaki rekabet üstünlüğünde diğer işletmelerin önüne geçmiş olacaklardır.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BOYUTLARIYLA MOTİVASYON

2.1. KAVRAMSAL OLARAK GÜDÜ VE MOTİVASYON

“Güdü (motivation) istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir.”(Cüceloğlu, 2014: 229-230). Güdüleme, organizmanın ihtiyaçlarını karşılaması için onu harekete geçiren, hareketin yönünü belirleyen ve onu kontrol eden güç olarak ifade edilebilir (Tutar, 2014: 57).

“Literatürde güdüleme konusunda çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. “Güdüleme bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni; bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesidir”, “Güdüleme bireylerin bir işe yönelik enerji düzeyidir”, “Güdüleme, davranışın nedenini ve yönünü belirleyen psikolojik bir süreçtir”, “Güdüleme, tatmin olmamış bir ihtiyacı doyuma ulaştıran içsel bir dürtüdür”, Güdülenmenin bir işi yapmaya karşı iş görenin içinden gelen bir istek olmasına karşılık; güdüleme, iş göreni bir işi yapmaya dışardan gelen bir etkiyle istekli kılmaktır, Güdüleme, iş göreni beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır.” (Barlı; Özen, 2008: 438).

Sayar ve Dinç'e göre iki tür güdüden söz edilebilir. Birincil güdüler fizyolojik güdülerdir ve dürtü olarak adlandırılırlar. Bu güdüler yeme, içme, sıcaklık, barınma gibi hayatta kalmamız için doyurulması şart olan temel ihtiyaçlardır. İkincil güdüler ise başarı, sevgi, sosyal onay, statü gibi sonradan kazanılmış ya da öğrenilmiş güdülerdir ve bu güdülere de gereksinim (need) adı verilir (Sayar; Dinç, 2011: 75).

Güdülenme bir süreçtir ve süreç tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar, başka bir ifadeyle güdüye dönüşüncüye kadar kişiyi motive etmez. İhtiyaçların uyardığı dürtüler harekete geçirilmiş ise buna psikolojide güdü veya motiv denir. Buna göre güdüler, kişilerin davranışlarının arkasındaki neden (saik)lerdir. İhtiyaçlardan kaynaklanan güdüler kişiyi bir davranışta bulunmaya iter. Kişi söz konusu itilim sonucunda ihtiyacını karşılayabilir ise yaşamdan *haz* duyar tatmin olur; aksi halde *elem* duygusu duyar ve rahatsız olur (Tutar, 2014: 57-58).

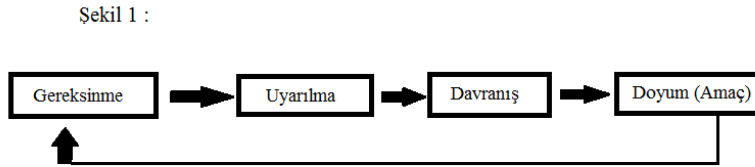
Kişi davranışlarının içinde, başkalarının farkında olamayacağı şekilde arzu ve amaçlar saklıdır ve bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur (stimulus) mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur (Eren, 2012: 498).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerini yönlendiren faktörler, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu bağlamda davranış, bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve de korkularına göre yönetilir. Bu faktörlerin bir noktada birleşmeleri, insanın psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak için organize eder, dinamizm ve devamlılık kazandırır (Kavi, 2006: 64). İşte bu noktada motivasyon dediğimiz kavram ortaya çıkmış olur.

“Motivasyon kelimesinin İngilizcesi olan “motivation”, “motive” kelimesinden türemiştir ve bu kelime de Latince’de *movere* yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir. Özetle, bu kelime temel olarak harekete geçiren anlamındadır.” (Adair, 2013: 9).

Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçların karşılanması için belli ihtiyaç ya da arzuların; davranışları, amaca yönettikleri bir süreçtir. Motivasyon sürecinde birincil ve ikincil güdülerin rolü organizmayı uyarıp faaliyete geçirmek ve organizmanın davranışını belli bir amaca yöneltmektir. Söz konusu roller gerçekleştiğinde motivasyon da gerçekleşmiş olur (Sayar; Dinç, 2011: 75).

Şekil 2.1. Motivasyonun Oluşma Süreci



Kaynak: (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 99)

Böylelikle motivasyon; güdü, ihtiyaç ve dürtü tanımlarından öte, davranışın oluşmasını sağlayıp bunu devam ettiren, sürece dayalı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. MOTİVASYON SÜRECİ VE OLUŞUMU

Motivasyon iki yönüyle ele alınması gereken bir kavramdır. Bunların ilki bireyin kendi içinde var olan güdülerinin ihtiyacı gidermesi ve bunun sonucunda bireyi doyurması (tatmin), ikincisi ise işletmelerde, örgüt düzeyinde özellikle iş görenlerin yöneticileri tarafından performans arttıran, örgüte bağlayan ve verimliliği sağlayan motivasyon uygulamalarıdır.

Bireyler açısından motivasyon;

“Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır. Örneğin, yemek yemek gibi fizyolojik bir ihtiyacı, istediği yiyeceklerden yiyerek tatmin eden bir kimse, tekrar acıkana kadar, açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecek veya davranışları açlık hissinin etkisinde kalmayacaktır.” (Eren, 2012: 501).

İşletmeler açısından motivasyon;

Birey toplumun bir parçasıdır, ve insanlarla ilişki halindedir. Toplumun tüm öğelerine saygı duymak ve bu düzen içinde sosyal varlığını sürdürmek durumundadır.

“Fakat aynı zamanda birey, toplumun, iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister. Örneğin, bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, yükselmek, eğitilmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, özgürce düşünmek ve yaşamak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek, vs. gibi duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir. Birey bu amaçlara ulaştığı sürece kendisini mutlu hissedecektir. Bu tür güdüler insan yaşamındaki gelişmelerle birlikte yürürler. Okul sıralarında başarılı bir öğrenci olma özlemini duyan birey, iş yaşamına atıldığında iyi bir görev ve statüye sahip olma arzusunu taşır.” (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 102).

“Bu türlü ihtiyaçların tatmini çoğu kez, daha çok tatmin ve daha üstün değer duygusu ile ilgili başarılarla yol açar, yeni umutları ve başarılacak yeni amaçları oluştururlar. Burada güdülerin bünyesinde ortaya çıkan değişiklikler, tatmin arzusunu daha da artırıcı yani güdüyü kuvvetlendirici ve körükleyici yönde olacaktır. Terfi ettirme, yani, üstün sosyal mevkiler kazandırma gibi tatminler, personel üzerinde bu tür etkiler yapabilir.” (Eren, 2012: 501).

Kişi özelliklerine, toplum koşullarına ve hatta toplumun farklı kesimlerinde yer alan kişilerin özelliklerine göre sosyal güdüler değişiklik gösterebilmektedir. Bu noktada kişilerin motivasyon düzeylerini ve yoğunluklarını tespit etmek kolay olmayacaktır.

Gerçekten psikolojik güdüler oldukça karmaşık ve anlaşılması pek de kolay olmayan güdülerdir. Olaylara kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar. Örneğin, bazı insanlar karşılaştıkları olaylar karşısında soğukkanlı olabilirken, bazıları da benzer olaylar karşısında çabuk tepki verip, hemen parlayabilir veya çok daha coşkulu olabilirler. Bir başka örnek de, başkalarına saygılı ve hoşgörülü davranan kişilere göre bazı kimselerin saldırgan, bozguncu ve kırıncı davranışlarıdır. Bunun gibi bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku ya da mutluluk duygusu kişilere göre son derece değişken nitelik taşırlar. Psikolojik güdü, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler çünkü bu sayede mutlu ve motive olurlar ve bu doğrultuda da ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 103).

Sonuç olarak, motivasyonu iki farklı açıdan ele almak mümkündür. Birincisi motivasyonun içsel faktörlere ağırlık verilen, ikincisi ise, dışsal faktörlere ağırlık verilen yönüdür. Bireyi sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı ve hissel yönler üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla, bu durumda bireyi anlamaya dönük faktörlere ağırlık verilmektedir. Bu doğrultuda, bireyin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun içsel motivasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincisi ise, dışsal faktörlere bağlı olarak gelişen motivasyon sürecidir ki, bu durumda bireylerin nasıl motive edileceğine yönelik sorunlar çözülmeye çalışılır. Burada bireylerin içsel yönlerini keşfetmek yerine, kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya çalışmak gerekmektedir (Kavi, 2006: 67-68).

2.3. ÖRGÜTSEL MOTİVASYONUN GELİŞİMİ

“Fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah işe keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması, bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması ve benzeri durumların tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Dikkat edileceği gibi sayılan davranışların tamamının özünde bireyin yaptığı işe yönelik arzu ve istek duyması yer almaktadır. Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır.” (Fındıkçı, 2012: 371).

Aslında motivasyon kavramı sanıldığı kadar pratiğe uzak değildir. Bir yöneticinin çalışanın motivasyonu ile ilgili varsayımları ve ödülleri kullanma biçimi onun motivasyona bakış açısına bağlıdır (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 104).

Yöneticinin çalışanı motive etmesi, çeşitli koşullara bağlıdır. Bazı koşullar çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanırken bazıları ise çalışma ortamı, örgüt yapısından kaynaklanabilir.

Organizasyon içindeki, başarısızlık, hedeflere ulaşma, iletişim, çatışma, stres, mobbing gibi istenmeyen negatif durumların oluşmasının altında pek çok sebep yatar. Bu sebeplerden biri, kişinin işe yeterince motive ve konsantre olamayışı ve bunun sonucunda işgücü devrinin yüksek olması vb. gibi kişisel iken, diğeri kurumun çalışanlarına sağlayamadığı faktörlerdir. “Bireyin kendisinin kurumdan sağlamayı amaçladığı maddi ve manevi kazançların karşılanıp karşılanmaması ve kurumdaki genel iletişim havası, ilişkilerin sağlıklı ve arzulanır düzeyde olması gibi durumlar bireyin motivasyonunu olumlu veya olumsuz şekilde etkiler.” (Fındıkçı, 2012: 372).

Yönetim ve organizasyon alanında kabul görmüş, işletmelere sistematik bakış açısıyla bakan ve günümüzde hala geçerliliğini koruyan birtakım yönetim anlayışları bulunmaktadır.

“Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylorizm, insanın daima rasyonel davranacağı varsayımı ile çalışanların da daha yüksek ücret (gelir) elde etmek isteyeceklerini, daha fazla gelir getirecek davranışları göstereceklerini, bunu elde etmekten ancak fiziki güçleri nedeniyle mahrum olacaklarını varsaymıştır. Dolayısıyla daha kısa zamanda, daha az yorgunlukla daha fazla iş yaparak daha fazla gelir elde edecekleri için işgörenlerin, Taylor’ın Bilimsel Yönetim Tarzı İlkeleri’ni uygulamasına karşı olmalarının bir nedeni yoktur.” (Koçel, 2014: 241).

“Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Harvard Üniversitesi’nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının Western Elektrik Şirketi’nin Chicago’nun banliyösü olan Cicero’daki Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar, yönetim ve organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşmanın (davranışsal yaklaşımın) başlangıcı olmuştur. Bu araştırmalar 1924’te başlamış fakat sonuçları 1930’larda alınmıştır.” (Koçel, 2014: 276).

Çalışmalar, iş ortamında sosyal faktörlerin önemi üzerinde durmuş ve biçimsel olmayan grup normlarının memnuniyet ve verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmalar, iş ortamındaki ışıklandırma sisteminin, molaların ve çalışma saatlerinin elektronik parçaların montajını yapan işçilerin verimliliği üzerindeki etkisini araştırma maksadıyla başlatılmıştır. Çalışmalar sonucunda temel bir sonuç elde edilememiştir. Işık seviyesinin ayarlanması gibi bazı deneysel değişiklikler verim üzerinde bir etki meydana getirmemiştir. Diğer çalışmalarda ise tam olarak açıklanamayan, gelişigüzel değişimlere tanık olunmuştur. Bu deneyler sonrasında yapılan çalışmalarda ve işçilerle birebir gerçekleştirilen görüşmelerde, iş ortamında kurallara bağlı olmaksızın kendiliğinden oluşan ve kendi kurallarını koyan sosyal grupların, işçilerin davranışları ve iş performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır (Adair, 2013: 23).

“Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.

Y kuramının varsayımları ise şöyle sıralanabilir;

- Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez,
- İnsan, uygun koşullar oluştuğu takdirde sorumluluk üstlenmek ister,
- İnsan, doğal olarak tembel değildir. Uygun ortamının oluşturulması ile çalışmak zevk haline getirilebilir,
- Motivasyon, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur.

- İnsanlar yeterince motive edilirse kendini yönetebilir ve öz denetim duygusu geliştirebilir,
- Bireyin örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir kısmından yararlanılmakta, insan gücü potansiyelinden tam olarak yararlanılmamaktadır.”(Şahin, 2004: 532-533).

“McGregor’a göre X kuramının varsayımları şunlardır:

- Ortalama insan(vasat) işi sevmez ve 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.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcılık yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.” (Eren, 2012: 26).

Yönetim teorilerinin öncüleri olan Taylor ve Mayo’dan itibaren günümüze kadar gelen süreçte pek çok araştırmacının yapmaya çalıştıkları aslında iş görenin organizasyon içerisindeki ilgisiz ve isteksizliğine karşı neler yapılabileceği sorusuna cevap aramak olmuştur. Organizasyonda yer alan iş görenlerin bir bölümü işlerini yüksek bir özveri göstererek yaparken bir bölümünün aynı yetenek ve bilgi birikimine sahip olmasına rağmen işe karşı isteksiz olmalarının nedenlerini sorgulamak tüm yönetim teorilerinin özünü oluşturmaktadır (Hotamışlı; Şenol, 2011: 8).

“Maslow’a göre ise insanlar, doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren birtakım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler tatmine ulaşıncaya kadar insan davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. Maslow’a göre insanlar, alt-düzey gereksinimi (yeterince) tatmin ettikçe en alttakinden en üste doğru ilerlemekte ve ayrıca tatmin edilen gereksinim davranışı artık etkileyememektedir.” (Topaloğlu, 12.12.2014).

Nitekim, Maslow ihtiyaçlar sıralamasını yaparken her ne kadar ilk basamağa fizyolojik ihtiyaçları ve basamağın sonuna da kendini gerçekleştirme ihtiyacını koymuşsa da, isteklendirme sürecinde bu son basamağın büyük öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Sonuçta, Mayo ile başlayıp McGregor’un eleştirel analizleriyle katkıda bulunduğu ve Maslow’un anlam kazandırdığı insancıl yaklaşım, daha sonraları Barnard, Argyris, Selznick ile devam etmiştir (Kavi, 2006: 70).

2.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

2.4.1. KLASİK YAKLAŞIM: KAPSAM TEORİLERİ

2.4.1.1. Kavramsal Boyut

“Motivasyon teorileri, içerik ve süreç teorileri olarak iki temel gruba ayrılmakla beraber, üçüncü bir grup olarak da modern teoriler bulunmaktadır. Bazı kaynaklarda Japon teorisi olarak da geçmektedir. Bu teorilerin bazıları, bireyin içinden kaynaklanan ve bireyin psikolojik olarak motivasyonunu sağlayan içsel değerler olduğunu öne sürmektedir. Bazıları da bireyin dışında gelişen, bireyi motive eden kaynakların dışsal olduğunu öne sürmektedirler. Çağdaş teorilerde bireyi motive eden etmenler, duruma ve işletmenin çevresel yapısına göre farklılık göstermektedir.”(Çelenk, 2010, 03.01.2015).

Bir kuruma girildiğinde, kurumun atmosferinden motivasyonun yüksek mi düşük mü olduğu rahatlıkla anlaşılır. Çalışanların stres altında, çekinerek geldiği bir iş yerine yöneticinin mutlulukla gelmesi diye bir şey söz konusu olamaz, ki eğer öyle geliyorsa psikolojik bir rahatsızlık söz konusu olabilir (İzğören, 2014: 166).

Günümüzün modern ve karmaşık organizasyonlarında çalışanları kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmak için onlara insan onuruna yakışacak bir şekilde davranmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü günümüzün çalışanları artık cahil, hak aramasını bilmeyen ve her söyleneni körü körüne yapan kimseler değildir (Güney, 2014: 29). Bu nedenle çalışanlara profesyonelce davranmak yöneticilerin vazifesi haline gelmiştir.

“Kapsam teorilerinin tümünde motivasyonun temel noktası insan ihtiyaçlarıdır. İnsanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır. Eğer, insanların ihtiyaçları yoksa veya var olan ihtiyaçları yönetim tarafından bilinmiyorsa, bireyi harekete geçirecek, motive edecek fazla bir şey olmaz. İş görenleri harekete geçirecek ihtiyaçların yönetici tarafından bilinmesi veya iş gören tarafından bilinmeyen ihtiyaçların iş görene hissettirilmesi gerekir.”(Çelenk, 2010, 03.01.2015).

Amerikalı araştırmacıların ortaya koyduğu kapsam teorisi, insanların davranışlarını içlerinden gelen duyguların tesiriyle belirlediklerini savunduğundan bu teoriye ‘İnsan Olmanın Özünde Yatan İhtiyaçlar Teorisi’ adı da verilmektedir (Hotamışlı; Şenol, 2011:8).

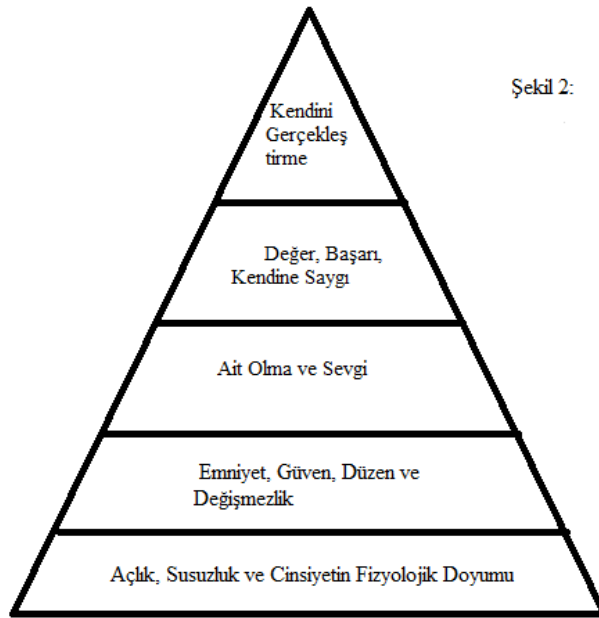
Bu çerçevede, kapsam teorilerinin arkasında yatan varsayım şudur: Eğer yönetici, iş görenlerin mecburiyetten yaptıkları davranış kalıplarını fark edip, anlayabilirse bu davranış biçimlerini değerlendirerek, onların üzerinde çözüm bulmaya çalışıp

personelini daha iyi yönetebilir, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Kavi, 2006: 71).

2.4.1.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham H. MASLOW, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. “MASLOW’un varsayımsal gereksinimler hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram, hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içerir. Gereksinimler hiyerarşisi MASLOW’un klinik çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır.” (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 107).

Şekil 2. 2. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: (WIKIPEDIA, https://en.wikipedia.org/wiki/File:Maslow's_Hierarchy_of_Needs.svg)

Fizyolojik İhtiyaçlar: Acıkma, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer fiziksel ihtiyaçları içerir.

Güvenlik İhtiyaçları: Güvenliği, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içerir.

Sosyal İhtiyaçlar: Sevgi, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlığı kapsar.

Saygı İhtiyaçları: Kişinin kendisine saygısı, özerklik ve başarı gibi içsel faktörleri, statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar.

Kendini Gerçekleştirme: İnsanın yeteneklerini en sonuna kadar kullanma dürtüsüdür. Gelişmeyi kişinin kendi potansiyeline erişmesini ve kendini ifade etmesini içerir.

Bu ihtiyaçlardan ilki tamamen tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç baskın hale gelir ve artık ikinci ihtiyacın karşılanması gerekmektedir. Hiyerarşide kişi aşağıdan yukarıya doğru hareket eder. Hep bir sonraki basamak ihtiyaç haline gelir ve sonunda kişi piramidin tepesine ulaşarak farklı türde olan tüm ihtiyaçlarını karşılamış olur (Özkalp; Kirel, 2010: 281).

Bir uçak kazası sonucu kendinizi hiç bilmediğiniz bir yerde buldunuz. Aç ve susuzsunuz, hava oldukça soğuk, kıyafetleriniz yırtılmış. Bu durumda ilk yapacağınız şey büyük ihtimalle açlık susuzluk ve soğuktan korunmayla ilgili çareler aramak olacaktır. Daha sonra burada yırtıcı, vahşi hayvan var mı diye düşünerek kendinizi korumaya çalışırsınız. Sonra acaba etrafta başka insanlar var mı diye araştırırsınız, eğer varsa o insanlarla ilişki kurmanın yollarını ararsınız. Örnekte görüldüğü gibi insan, önce piramidin en alt basamağındaki ihtiyacını giderip, o ihtiyaç tatmin olduktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyacın giderilmesine yönelmiştir. Piramidin en üst tepesinde yer alan kendini gerçekleştirme aşamasına herkes ulaşamayabilir veya ulaşmak istemeyebilir. Ressam, yazar, şair, filozof veya kendi yaşamına dair doruk noktadaki deneyimlerini yaşamış, hayatını anlamlı kılan insanlar bu ihtiyacı gerçekleştirmiş olabilirler ve bunun için şöhret sahibi kişiler olmak da gerekmez.

2.4.1.3. Çift Faktör Teorisi

“İş memnuniyeti” günümüzde çok yaygın kullanılan bir tabirdir. Bu tabirin kullanımı, doğrudan veya dolaylı olarak etkili motivasyon araştırmalarından veya Fredrick Herzberg adında Amerikalı psikoloji profesöründen dolayı bu kadar yaygınlaşmıştır. Herzberg’in fikirleri her ne kadar çeşitli tartışma ve anlaşmazlıklara yol açmış olsa da, işyerinde motivasyon anlayışı üzerinde büyük etkilerinin olduğu inkar edilemez (Adair, 2013: 59).

“Maslow’un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda Güdüleme Herzberg Modeli diye bilinen “çift faktör” kuramını geliştirmişlerdir.” (Eren, 2012: 513).

Herzberg, işgörenlerin tutumları ve davranışları arasında bir ilişki olduğunu, iş tatmininin birtakım olumlu şartlara, iş tatminsizliğinin de yine belirli olumsuz şartlara bağlı olarak ortaya çıktığını söylemektedir. Psikolojik ihtiyaçları karşılayan başarı, kazanma, takdir edilme ya da insanlara faydalı olma gibi motivasyon araçları olumlu şartları oluştururken, işyeri koşullarının kötülüğü, ya da ücret azlığı gibi hijyen

faktörleri olumsuz şartları oluşturmaktadır. Herzberg'in teorisine göre, işgörenin motivasyonu ve onun işindeki performansını etkileyen iki faktör vardır. Bunlar; *Motive Edici (Pozitif) Faktörler* ve *Hijyen (Negatif) Faktörler*'idir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 9).

“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 gösterilmemesi”, ve benzeri koşullar, hijyen faktörler arasındadır. Teşvik edici faktörler ise “bir işi başarı ile yapmanın verdiği mutluluk, işyerinde başarıyla tanınma, takdir edilme, özendirilme, arzu, istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanağı, işinde gelişme olanağı” biçiminde sıralanmıştır.” (Fındıkçı, 2012: 380-381).

Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri husus hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının işgörenin işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. O halde, bu sınırı aşmamaya dikkat etmeli ve gerekli koşulları sağlamalıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirmeyecektir yani bunlar teşvik edici değildir. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek aksine özendirici (teşvik edici) etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır. O halde, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici rol oynayacaktır. Şu halde, her iki cins faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır (Eren, 2012: 514).

Yöneticinin sorumluluğu hijyen faktörlerin karşılandığından emin olmaktır. Bu elbette yüzde yüz başarı demek değildir ancak hijyen faktörlerin göz ardı edilmesi çok yüksek ihtimalle başarısızlık getirecektir.

“Herzberg'in çalışmasının en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceleri uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Ayrıca çalışmasında kullandığı sistematik dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir, çalışanları motive etmede basitçe kullanılabilir tarzda yöneticilere eylemsel belirli öneriler sunmuştur. Modele yönelik büyük eleştiriler olmasına rağmen Herzberg'in kuramı günümüzde hala yöneticiler arasındaki popülerliğini korumakta ve uluslararası çekiciliğini sürdürmektedir.” (Serinkan, 2012: 95).

Herzberg ve Maslow'un kuramlarını mukayese ettiğimizde aslında ikisinde de kendini gerçekleştirme ile ilgili olarak ortak varsayımlar mevcuttur. Maslow, kurama bütüncül düşünce tarzıyla yaklaşırken, Herzberg insan davranışının iki zıt kutup niteliklerinin farklılığıyla ilgilenir. Örneğin, fizyolojik, güvenlik ihtiyaçları veya sosyal ihtiyaçlar

karşılanmadığında kişide hoşnutsuzluk baş gösterir. Fakat Herzberg'e göre bu ihtiyaçların karşılanması kişinin memnuniyet derecesini artırmayacak, aksine saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmek kişinin daha uzun vadede memnun kalmasını sağlayacaktır.

Bazı araştırmaların Herzberg modelini doğrular nitelikte sonuçlar vermesine rağmen, bazıları çift etmenler grubu ayrımının doğru olmadığı şeklinde sonuçlanmıştır. Herzberg araştırmalarında işgörenlere işyerlerindeki kilit anlarla ilgili olarak sorulan soruları cevaplamalarını istemişti. Bunlar, çalışanları işten soğutan ve işi bırakmayı düşündüren kritik sorular ve onlara mutluluk veren, aşırı iş doyumu sağlayan, onları tatmin eden ve işletmeye, yöneticilerine bağlayan sorulardır. Herzberg'in metoduna uygun biçimde yapılan araştırmalar onun kuramını doğrulamaktadır. Ancak, Herzberg'den daha farklı şekilde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular sonuç vermemektedir çünkü güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları, kişiden kişiye anlam verilemeyen şekilde değişiklik göstermeleri, kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle de değişik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilmektedir (Eren, 2012: 516).

2.4.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland ve arkadaşları, kişinin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedirler. Bunlar:

- 1) Belli bir standarda ulaşmak için uğraşmak.
- 2) Başkalarını belli bir biçimde davranmaya yönlendirme
- 3) Arkadaşlık ve yakın ilişki kurmayı amaçlamak (Özkalp; Kırel, 2010: 287).

Başarı Gereksinimi: "McClelland başarı gereksinimini, "iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme" olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre başarı güdüsü, zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarıyla dışa vurulmaktadır." (Topaloğlu, 14.01.2015).

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacındaki bireyler, çalışmayı değil, arkadaşları ve ailesiyle zaman geçirme eğiliminde olurlar (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 114-115).

Güç Kazanma İhtiyacı: "Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışırlar. McClelland'a göre insanların hepsi için söz konusu olan bir hiyerarşik ihtiyaçlar zincirinden söz edilemez. Kişilik ihtiyaçları bu hiyerarşik ihtiyaçları belirler. Daha çok başarı konusuna yoğunlaşan McClelland uyguladığı testte; başarı, güç ve bütünleşme güdülerini ölçmüştür." (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 115).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar tahmin edilebilirse, buna uygun İK politikaları düzenlenebilir. Örneğin, personel seçme ve yerleştirme sistemleri bu ihtiyaç düzeyleri ile ilişkilendirilir ve eleman alımında farklı bir strateji izlenebilir, veya, başarı gösterme ihtiyacı yüksek (high achievement drive) olan bir aday, kişi analizi sonucunda, bu ihtiyacını karşılayabileceği bir işe yerleştirilebilir veya yükselme olanakları bu ihtiyaç doğrultusunda revize edilebilir. Böylece çalışanın, çalışma isteği artacak, motivasyon için gerekli ortamı bulmuş olacak ve sahip olduğu tüm potansiyeli (bilgi, yetenek ve enerji) tam olarak işine verecektir (Koçel, 2014: 739).

2.4.1.5. ERG Yaklaşımı

“Özellikle Maslow’un kuramının bir uzantısı olarak görülebilecek olan VIG Kuramı, Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramını desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla ortaya atılmıştır. Clayton Alderfer, Maslow’un gereksinimler hiyerarşisini başka bir şekilde ifade etmektedir. Maslow’un modeli özellikle çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer kuramında örgütlerdeki insan gereksinimlerine yönelik bir uyarılama yapmaya çalışmıştır. Alderfer, kuramında gereksinimleri Varoluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness), ve Gelişme (Growth) gereksinimleri olarak üç grupta incelemiştir. Bu kurama İngilizce baş harflerinin birleşiminden dolayı ERG Kuramı da denilir.” (Serinkan, 2012: 90).

Varolma İhtiyaçları: “İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.”

İlişkisel İhtiyaçlar: “İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.”

Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları: “İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.” (Eren, 2012: 510-511).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirleme üzerinde durmaktadır. Ancak pek çok yazara göre, motivasyon konusu, sadece kişinin içsel faktörlerinin incelenmesi ile açıklanamaz. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. Aşağıda bu anlayışı esas alan ve **süreç teorileri** olarak adlandırılan motivasyon teorilerini ele alacağız (Koçel, 2014: 739-740).

2.4.2. MODERN YAKLAŞIM: SÜREÇ TEORİLERİ

2.4.2.1. Kavramsal Boyut

“Süreç teorileri, motivasyon ihtiyacının nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Bu teoriler motivasyonu, kişini algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri ile açıklarlar. Dolayısıyla da Süreç Teorileri motivasyon sürecinin nasıl çalıştığını inceler ve süreci oluşturan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler.” (Hotamışlı; Şenol, 2011: 15).

Bu bağlamda, güdülenmenin nasıl oluştuğunu, güdülerin davranışı nasıl oluşturduğunu, güdülerin nelerden etkilendiğini, insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ve insanların, bir ihtiyacı tatmin etmeye yönelik bir eylem yolunu neden diğerlerine tercih ettiğini açıklamaya çalışarak, seçimlerini hangi etmenlerin etkilediğini araştıran süreç kuramlarının, özünde motivasyon oluşumunu odak aldığı söylenebilir (Serinkan, 2012: 105).

Öyle ki, klasik motivasyon teorilerine bakıldığında, bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu varsayımıyla hareket edildiği görülmektedir. Bu çerçevede, bireysel farklılıklar gözletilmeksizin, tüm işgörenlerin ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini gösterme imkanı aradığı üzerinde durulmaktadır. Ancak, uygulamada, bahsedilen bu faktörler geçerli olsa bile, yeterli olmamaktadır. Çünkü, işgörenlerin motivasyonunu sağlayan dışsal başkaca unsurlar da mevcuttur ve bunlar da dikkate alınmalıdır. Süreç kuramları davranışların ortaya çıkışından sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Dolayısıyla, bu kuramlar, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır (Kavi, 2006: 76-77).

2.4.2.2. Bekleyiş (Ümit) Kuramları

“Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri (Expectancy Theories) gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.” (Kaplan, 2007: 44).

Beklenti kuramları; çalışanların, çabalarının sonuçlarını ne ölçüde kontrol altına aldıklarına olan inançlarının ölçüsüne bağlı olduğu kadar, arzulanan ödüllerin tanımlanmasında yöneticilerin yeteneklerine de bağlıdır. Her ikisi de kültürlere göre değişiklik göstermektedir. Beklenti kuramı, farklı kültürlere ait bireylerin motivasyonunda içsel atıfı vurgular. Çok uluslu büyük bir elektrikli cihazlar üreticisi firmanın 46 ülkede 19.000 çalışanı üzerinde yürütülen bir araştırmaya göre çalışan beklentileri aşağıdaki gibi bulgulanmıştır:

- İngilizce konuşulan ülkelerde bireysel başarı daha yüksek, güvenlik arzusu daha düşüktür.
- Fransızca konuşulan ülkelerde, güvenliğe daha fazla önem verilirken, iş değiştirmeye daha az istek duyulmaktadır.
- Almanya’da güvenlik ve sosyal yararlar da daha yüksek beklenti söz konusudur.
- Japonya’da başarı ve bağımsızlık düşük, iyi çalışma koşulları ve sıcak örgütsel ilişkilere yönelik güçlü bir vurgu tespit edilmiştir.
- Latin Amerika ve Güney Avrupa ülkelerinde bireysel başarı bir dereceye kadar daha az önemli iken, her iki ülkede sosyal yararlar vurgulanmış, Güney Avrupa’da ise iş güvenliğine verilen önemin daha yüksek olduğu görülmüştür (Serinkan, 2012: 111).

Bu çalışmadan da anlaşılacağı gibi, temel insan ihtiyaçları benzerlik göstermekte fakat birey beklentileri kültür ve çevreye göre farklılık göstermektedir.

Vroom’un Bekleyiş Kuramı

“1964 yılında Victor Vroom tarafından ortaya atılan Umut Kuramı –Expectancy Theory-; insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlemekte ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunmaktadır.” (Gürüz; Gürel, 2006: 288).

Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ümit kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedirler. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir;

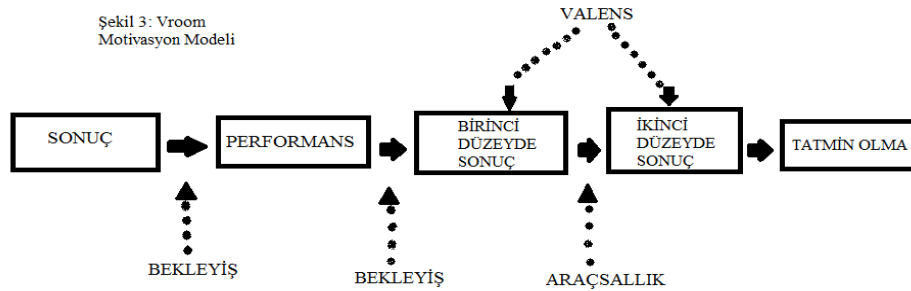
1. *Varsayım (Motivasyon Araçları):* Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan 2 durum söz konusudur; bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi. Bireyin kişisel özellikleri veya çevresel koşullar, tek başlarına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler örgütlere kendi psikolojileri ile katılırlar. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, bakış açıları, deneyimleri, çalışacakları ortamdan ümit ettikleri menfaatleri (beklentiler) vardır. Tüm bu etkenlerin hepsi, bireyin işyerine nasıl katkı sağlayabileceğini belirler. Çevre koşulları ya da diğer bir deyimle, çalışma ortamı ise, örgüt içinde bireyi ve çalışmalarını etkileyen örgüt yapısı, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleri v.b. gibi İK stratejilerinden oluşmaktadır. İnsanlar nasıl ki farklı oluşlarıyla aynı çevrede yer almalarına rağmen, değişik şekillerde davranış sergileyebiliyorlarsa, aynı insan farklı çevrelerde değişik davranışlarda da bulunabilmektedir (Eren, 2012: 532-533).
2. *Varsayım: Valens (Ödülü Arzulama Derecesi):* “Arzulama derecesi bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır.

Başka bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Kısacası valens, bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulanma derecesidir.” (Silah, 2005: 99).

3. *Varsayım (İş görenin İlgisi):* “İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.” (Eren, 2012: 533). Bir görev için çaba sarfettiğimde, istenen seviyede performans gösterebilecek miyim? Sorusu, çaba-performans beklentisi sorusudur (Serinkan, 2012: 113). Yani kişi çabalarının karşılığında beklentilerinin karşılanacağını düşünüyor ise bu çabaları sürdürmeye devam eder, aksi durum söz konusu olursa bu çabayı göstermekten vazgeçer.

“Beklenti Teorisi matematiksel olarak ifade edilirse, Valens “-1” ile “+1” arasında değerler alır. Kişinin herhangi bir ödüle verdiği değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesini gösterir. Kişinin valensi ile gayreti arasında pozitif ve negatif yönde doğru bir orantı vardır. Bekleyiş “0” ile “+1” arasında değer alır. Kişi çabası ile elde ettiği (ödül) arasında ilişki görmezse bekleyişi “0” olur. Beklenti kuramına göre *Motivasyon = Değer × İlişki × Beklenti*, formülü ile özetlenebilir.” (Tutar, 2014: 69).

Şekil 2. 3. Vroom’un Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, 2014: 745

Bu model çerçevesinde, yöneticiler, çalışan için nasıl ve hangi seviyede bir ödülün önemli olduğunu belirlenmeli ve işletme için ne şekilde bir davranış ve performansın arzulanır olduğu tespit edilmelidir. Ancak, bu teorinin de eksik yönleri vardır. Örneğin, bireylerin elde edebileceği tüm seçeneklerden sağlanacak ödüller değerlendirilir, verecekleri imgesel rasyonel kararlar doğrultusunda ulaşılan varsayımlardan hareket edilir. Ancak bireyler, en iyisini bulana kadar tüm alternatif yolları araştırmazlar. En

azından kendilerini orta düzeyde tatmin eden bir ödülü edindiklerinde daha değerli ödüller elde etmek istemeyebilirler (Kavi, 2006: 79).

Lawler - Porter Modeli

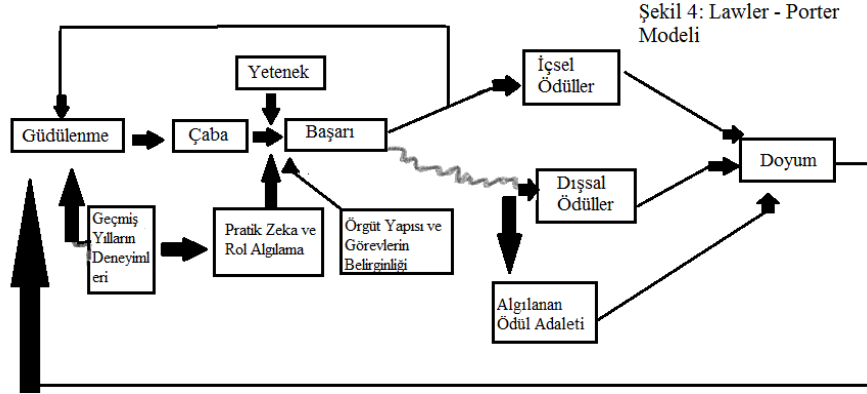
İçerik kuramları, dolaylı yollarla, doyumun performansın iyileştirilmesine yol açacağını ve doyumsuzluğun performansı azaltacağını varsaymaktadır. Örneğin; Herzberg modeli, gerçek bir iş doyumunu kuramıdır ancak doyum ve performans arasındaki ilişkiye yeterince değinmemiştir. Vroom'un beklenti kuramı da aynı şekilde doyum ve performans arasındaki ilişkiyi kurmaktan büyük ölçüde kaçınmıştır. Vroom'un valens kavramında, doyum bir girdi olarak düşünülmesine ve çıktılarının performans uygulamalarına sahip olmasına rağmen, Porter ve Lawler, Vroom'un modelini yeniden tanımlayınca ve genişletinceye kadar (örneğin, ilişkiler matematiksel değil şekilsel yolla açıklanmış, daha fazla değişken kullanılmış ve algılamının bilişsel süreci merkezi rol oynamıştır.) doyum ve performans arasındaki ilişki doğrudan bir motivasyon modeli olarak ele alınmıştır (Serinkan, 2012: 117).

“ Lyman Porter ve Edward Lawler Beklenti Teorisi Modeli; Vroom'un modelini esas alır, fakat birkaç noktaya muhtelif ilaveler yapmış ve modeli zenginleştirmiştir. Lawler-Porter modeli iş gören davranışları motive etmede ödüllerin çok önemli olduğunu ileri sürmüştür.”(Alkış; Öztürk, 2009: 217).

Lawler'in bu teoriye yaklaşımı ise, eğer işgören sarf edeceği çaba ile performansının artacağına ve bu durumun kendisini arzuladığı sonuca götüreceğine inanmışsa daha fazla gayret gösterme konusunda motive olacaktır. Ancak Victor H. Vroom, iş görenin buradaki başarısı için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerektiğini savunur. Aksi durumda başarı için yalnızca azim ve gayret yetmeyecektir. Eğer insanlar kendi iç dünyalarında mutlu iseler iş hayatlarında da mutlu olurlar. Kişilerin iç dünyalarındaki motivasyonları ise iş ya da iş dışı yaşamlarındaki mutluluklarıyla doğru orantılıdır. Kişiler bir alandaki mutluluklarını başka bir alana aktarırlar. Bir başka deyişle bir iş görenin evindeki bir mutluluk onun işinde de mutlu olmasına sebep olabileceken işinde bıkkınlık gösteren bir iş görenin memnuniyetsizliği ev hayatına hatta diğer iş arkadaşlarına olumsuzluk katabilir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 19).

Burada önemli olan ve Vroom'un modeline ek olan nokta algılanan adil ödül değişkenidir. Çalışan kendi başarı ile arkadaşlarının başarısını mukayese edecek ve ödülün nasıl olacağı konusunda bir düşünceye sahip olur. Yani ödülü algılamaya çalışır. Eğer kişinin gözlediği ödül (yani elde ettiği ödül), beklediği ödülünden az ise, kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesi bekleyiş ve valensi etkiler ve bu süreç tekrar işlemeye başlar (Silah, 2005: 100-101).

Şekil 2. 4. Lawler – Porter Modeli



Kaynak: (Eren, 2012: 541)

Eğer yönetici, bu modeli motivasyon unsuru olarak kullanmak isterse, Vroom modeli ve tüm söylenenlere ek olarak aşağıdaki faktörlere dikkat etmek mecburiyetindedir:

- *Çalışanlar, kendilerinden beklenen performans düzeyine göre eğitim ve yetiştirme programına alınmalıdır.
- *Rol çatışmaları olabildiğince azaltılmalıdır.
- *Çalışanların kendi aldıkları ödülün tutarı veya niteliğinden çok, kendilerinin performans düzeyinde çalışan arkadaşlarının aldığı ödülü göz önünde bulundurdıkları unutulmamalıdır.
- *Çalışanların ödül çeşitlerine verdikleri önem, içsel ve dışsal olmak üzere farklılık göstermektedir.
- *Sık sık kontrol edilerek, çalışanların hangi performans düzeyine hangi ödülün verildiği hakkındaki düşünce ve davranışları gözlemlenmeli ve bu gözlem sonucuna göre modelin işleyişinde eğer gerekli görülürse değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerinin en büyük problemi, bu teorilerin çok karmaşık ve test edilmelerinin zor olmasıdır. “Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüpheleridir.”(Koçel, 2014: 747-748).

2.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams, General Electric işletmesinde motivasyon üzerine pek çok araştırma ve deney gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalarında ödül adaletinin, çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek açısından mühim bir yere sahip olduğunu anlatmaktadır (Kavi, 2006: 80).

Adams 1960'lı yıllarda yaptığı çalışmalarında iş görenler tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal faktörlerle ilgisinin neler olabileceği üzerinde odaklanmıştır. Bireylerin algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesi eşitlik kuramının temel alt yapısını oluşturmaktadır. “Eşitlik teorisine göre bireyler kendi konumlarıyla ortaya koydukları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile aynı oranlara sahip olan diğer bireylerin konumlarıyla karşılaştırmaktadırlar.” (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 116).

Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisi dört unsurdan oluşur: *Birey*, burada eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişidir. *Karşılaştırma*, kendi yaptığı iş ile başkasının yaptığı işi ve elde edilen ödüllerin mukayese edildiği diğer kişiler (çalışanlar). *Girdiler*, kişinin işine kattığı (kişi sayesinde işletmenin kazandığı) beceri, bilgi, yetenek hakkındaki her şey. *Çıktılar*, kişinin işten elde ettiği (işletme sayesinde kişinin kazandığı); ücret, itibar, sorumluluk gibi ödüller (Tutar, 2014: 71).

İş görenin elde ettiği çıktılarla (sonuçlarla) girdileri (bilgisi, tecrübesi, gayreti vb.) arasında dengesizlik varsa; veya girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırdığında eğer eşitlik yoksa adaletsizlik doğmaktadır ve bu durum bireylerin algılamalarına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda eğer adaletsizlik algılanıyorsa iş gören adaleti oluşturma yoluna gidecektir ve eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu performansını düşürerek yapacaktır (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 116).

Modelde “çıkıtı”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi çeşitli şekillerde olabildiği gibi, “Girdi” de, işi başarmak için sarfedilen çaba, emek, örgütsel pozisyon, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir (Tutar, 2014: 71).

2.4.2.4. İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Teorisi

İşlevsel pekiştirme Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Klasik koşullandırma “davranışların belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirildiğini” varsaymaktadır. Bir motivasyon kuramı olan pekiştirme ise davranışların sonuçlarına göre (operant koşullandırma) motive edildiğini ileri sürmektedir. Operant koşullandırmanın, “davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılır” varsayımına dayalıdır (Tutar, 2014: 70).

Pekiştirme kuramcıları normal şartlarda bireyin içsel durumunu önemsemezler. Ancak birey herhangi bir olayın içine girdiğinde onun hareketleri üzerinde çalışırlar. Davranışları tetikleyen nedenlerle ilgilenmezler. Pekiştirmenin ne kadar yaygın bir motivasyon aracı olduğu bilinen bir gerçektir. Fakat bu teori, duygu, davranış, umut gibi kişinin davranış sebebi olan faktörleri dikkate almayan bir kuramdır (Özkalp; Kirel, 2010: 290-291).

2.4.2.5. Amaç Teorisi

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Edwin Locke tarafından geliştirilen teoriye göre iş görenlerin kendilerine göre bir amaçları vardır ve bu amaçlar onun motivasyon derecesini belirler. Locke, iş performansını etkileyen motivasyon aracını iş görenin amaçlarıyla ilişkilendirmiştir. Teorinin ana fikri, çalışanların performansları ile amaçlara ulaşabilme derecesinin birbiriyle ilgili olmasıdır (Hotamışlı; Şenol, 2011: 20).

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Peter F. Drucker'ın 1954 yılında *The Practice of Management* isimli eserinde ilk defa kullanıldığı ve ilkelerini belirlediği Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives) kavramı ve uygulaması, organizasyonlarda amaç belirlemenin üzerinde durmuş ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı fikirler öne sürmüştür. Bu fikirler, Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir ama yönetici için önem arz eden kısım, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçların bütünleştirilmesidir. Bu da amaç belirlemede astların yönetimde alınan kararlarda söz sahibi olabilmesiyle gerçekleşir (Koçel, 2014: 750).

2.5. MOTİVASYON ARAÇLARI

Küreselleşen dünyada teknolojinin hızla gelişmesi ve bilgi paylaşımının önündeki engellerin kalkması dünyanın her yanındaki teknolojinin seviyesinin eşitlenmesi sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla bu durum organizasyonların rekabet koşullarını zorlaştırmaktadır. Zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmenin yolu bir yönü ile rakiplerden farklı olabilmektir ve yönetim bilimcilerine göre bu farklılığı oluşturabilecek en önemli etken organizasyonların gelecekteki en önemli sermayesi olarak görülen işgörenlerdir. Dolayısıyla organizasyonlar sahip oldukları işgörenlerinin tutum ve davranışlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda değiştirmeyi başarabildikleri nispette rekabet üstünlüklerini de sürdürmüş olacaklardır. Davranışları istenilen yönde değiştirmenin yollarından biri ise ihtiyacı karşılayabilmektir. İhtiyaçları karşılamak bir motivasyon konusudur. Yönetimsel bir süreç olan motivasyon, işgörenlerin davranışlarını arzu edilen yönde değiştirebilecek birtakım faktörlere ihtiyaç duyar. Bu konuda başvurulan evrensel özendirici araçlar vardır ve tüm bu faktörler literatürde *Motivasyon Araçları* olarak ifade edilmektedir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 47).

Bütün bu bilgilerin ışığında çalışanların motive olmalarında çok çeşitli faktörlerin etkili olduğu kolaylıkla söylenebilir. Bütün bunlara rağmen insan kaynakları yöneticisi çalışanları nasıl motive edecektir? Ne gibi yöntemler kullanılarak çalışanların iş tatmini, ve doyum düzeyleri artırılabilir? Diğer bir ifade ile insanın gerek kendisinin gerekse kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak gücü nereden ve hangi yollarla edineceklerdir? İnsan kaynakları yönetiminin günlük çalışmalarının önemli bir kısmı bu

ve benzeri sorulara cevap olacak çarelerin bulunmasına ayrılmalıdır (Fındıkçı, 2012: 394).

“Yöneticinin, astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları gerçekleştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir.” (Ergül, 2005: 71).

“Bu yüzden, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon amaçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. Çünkü insanlar arasındaki kişisel farklar bu farklılığa sebep olmaktadır.” O halde şunu söyleyebiliriz, bir çalışana (veya çalışanlara) uygulanan motivasyon aracı, başka bir çalışan (veya çalışanlar) için geçerli olmayabilir. Yani birini motive eden bir teknik, diğerini motive etmeyebilir. Onun için bir örgütte iyi bir yönetici olan bir birey, başka bir örgütte iyi bir yönetici olmayabilir. Aslında burada en önemlisi, kişilerin nasıl ve hangi şartlarda güdülendiğinin bilinmesidir. Ayrıca bu güdülenme tekniklerinin yararlı ve sakıncalı yönlerini iyi tespit etmek gerekmektedir (Ergül, 2005: 71).

İş görenler, görevlerini yapmak için birbirleriyle etkileşmek zorundadırlar. Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması, yönetmenlerin insan ilişkilerindeki yeterliğine bağlıdır. Yönetimde insan ilişkileri yeterliğinin içeriğini şunlar oluşturur:

*Çalışanları verimli çalışmaya sevk etmek ve kontrolü de elden bırakmamak.

*Çalışanların uyum içerisinde olmasını sağlamak.

*Çalışanların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayarak onları yönetime katmak.

*Astların iş doyumunu artırmak.

*Çalışanlara eğitim, geliştirme ve yetiştirme imkânı sunmak.

*Çalışanların sorunlarını çözerken onlara danışmanlık (mentorluk / koçluk) yapmak (Başaran, 2004: 155).

Görüldüğü gibi bir örgütte yöneticilerin astlarıyla olan ilişkileri, örgütün motivasyonel yapısını oldukça etkilemektedir. Her örgütün güdülenme biçimi, hatta örgüt içindeki her bireyin güdülenme algısı farklı olacağından motivasyon araçlarını kullanırken özellikle yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir.

Aslan’a göre, işini çok iyi yapan fakat sürekli erteleyen çalışana, zaman yönetimi bir motivasyon unsuru olarak kullanılmalıyken, her departmana müdahale edip, işlerin yapılmasını zorlaştıran bireye ise kendi uzmanlığıyla ilgili iş yükü arttırılıp, diğer

departmanlarla uğraşacak verimini, kendi departmanına kaydırarak, bu bireyin verimli olduğunu ona hissettirmek ayrı bir güdüleme unsuru olacaktır (Aslan, 2011 ve 2012).

2.5.1. Ekonomik Araçlar

2.5.1.1. Ücret

“Ücret, en geniş anlamıyla işgörenin çalışması karşılığı elde ettiği gelirdir. Bu gelir, yalnız çalışanların belirli fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde değil aynı zamanda onların psikolojik beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmelidir.” (Kavi, 2006: 80-81).

Kişiler ücret ile motive edilirler. Aynı koşullarda çalışan, aynı performansı gösteren ve aynı üretimi yapan çalışanın farklı ücretler alması ya da başka iki çalışanın aynı işleri yapıp aynı performansı gösterdiği ve aynı miktarda üretim yaptığı durumlarda birisinin ücretinin diğerinden düşük olması kişide olumsuz duygular yaratır. Psikolojide buna Takviyede Kontrast Etkisi (Contrast Effects – Zıtlık Etkisi) denilmektedir. Yani kişi belli bir takviye koşulu ile bundan farklı bir takviye koşulunu karşılaştırma durumunda kalır ya da davranışları belli bir durumda takviye edilirken bu takviye koşulları ile zıtlık (contrast) teşkil eden bir diğer takviye koşulunun etkisi altında kalabilir (Silah, 2005 :109).

Ücret yalnızca geleneksel kuramcılarının değil, bugün bile pek çok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını taşımaya devam eder. Bu görüşe göre ücret, kişinin işe giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye bağlanması noktasında da en güçlü güdüdür (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 120).

Bir işletmede ücretlerin yüksek olması, işletmeye başvuru sayısını artırsa da, işletmenin çalışan seçiminde daha detaylı ve dikkatli olmasını gerektirecektir. İşte bu seçicilik, gerekli eğitimi alabilecek ve işletmeye bağlı kalacak çalışanların bulunmasında çok büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bakıldığında, ücretlerin yüksekliği, işletmenin çalışanlarına değer verdiğinin göstergesidir (Kavi, 2006: 81).

“Ayrıca, ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Öte yandan geleceğin güven altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir.” (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 120).

Mali özendirilmede terfi vasıtasıyla ücretler artırılabileceği gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi ettirmeden) ücretini artırma yolu da uygulanabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu artacağından, iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme araçlarıyla beraber kullanılmalıdır. Örneğin, terfi etmemiş çalışanın ücreti artırıldığında, belki de çabasında aynı şekilde bir artış olmayacaktır. Bu ihtimallerin de göz önüne alınması gerekir (Eren, 2012: 517).

“Bazı işletmeler, düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geleceği yanılığına düşerek işgörenlerine düşük ücret vermektedir. Ancak, işgücü maliyetinin çalışanlara ödenen ücretin yanı sıra verimliliklerine de bağlı olduğu göz önüne alındığında bu varsayımın pek de doğru olmadığı anlaşılmaktadır.” (Kavi, 2006: 81).

2.5.1.2. Primli Ücret

“İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücretlere “prim” denilir.” (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 121).

İşletmelerdeki bazı görevlerde gelir, emek artışına bağlı olarak arttırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanış şekilleridir (Eren, 2012: 517).

“Miktarı düşük de olsa verilecek arızı primler, konuyu yozlaştırmamak şartı ile çok faydalı olur, bunun miktar ve verilmiş şeklini tayin yöneticinin dirayetine kalmıştır.” (Garih, 2013: 46).

ABD’deki işgörenler arasında yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarına göre, işgörenlerin %95’i nakit para ödülleri olumlu olduğunu ve önemli bir motivasyon aracı olduğunu düşündüklerini belirtmiştir. Ayrıca bu ödülü nasıl kullanmaları konusunda serbest olmaları primlerin motivasyondaki etkisini arttırmaktadır (Hotamışlı; Şenol, 2011: 70).

Fakat, bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve arzulanmayan sonuçları doğurmaması için önlemler alınmalıdır. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur (Eren, 2012: 517).

İşletmenin bazı departmanlarında primi uygulamak öyle kolay değildir. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında çatışma çıkabilir. Mesela, primli ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Prim uygulamasındaki en büyük problem, prim hesabı yapılırken, çalışanın harcadığı emek ile verilen primin uygun olmaması veya belli bir yöntem olmadan rastgele prim verilmesidir. Bu da, işyerinde huzursuzluğa sebep olabilir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 122).

“Prim miktarlarının açıklanmasının yaratacağı kıskançlıkların demotivasyon unsuru olacağı unutulmamalıdır. Bu bakımdan prim miktarlarının açıklanmasının men edilmesi veya açıklayanların müesseseden uzaklaştırılmalarından çekinilmemelidir.” (Garih, 2013: 69).

“Bu işlem için ölçümünün kolay olmadığı durumlarda oldukça zor uygulanmaktadır. Bu şekilde bir çalışma ortamında işin kalitesi düşer, iş kazalarının sayısı artar, daha çok

üretim yaparak daha çok para almak isteyen çalışanın daha çok yıpranmasına neden olur.” (Silah, 2005: 110).

Burada önem arz eden iki husus vardır: 1) Gerçekleşen başarının hemen sonrasında, yönetimce belirlenen ekonomik ödülün verilmesi. 2) Kişi başarısı ile verilen ekonomik ödül arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olması (Kavi, 2006: 82).

2.5.1.3. Kâra (Kazanca) Katılma

İşletmenin elde ettiği kazancın (kârın) belli bir miktarını çalışanlara dağıtması yöntemidir. Bu dağıtma işlemi çalışanların üretime yaptığı katkılar göz önüne alınarak yapılmaktadır (Silah, 2005: 110).

Çalışanların kâra katılmasını sağlamaktaki amaçları şöyle sıralayabiliriz;

- 1) İşçi - işveren arasında ortaklık duygusu,
- 2) Çalışanın güvenlik (emniyet) ihtiyacı,
- 3) Nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve onların işletmede kalmasını sağlamak,
- 4) İşçilerin üretim maliyetlerindeki israfı önleyebilmek,
- 5) Ekstra performans gösteren, başarılı çalışmanı ödüllendirmek,
- 6) İşletmenin ücret politikasını esnek tutup, rahatlatmak,
- 7) Üretim faaliyetlerinin verimli sonuçlarını, bu sonucun oluşmasına katkı sağlayanlar arasında adil ve eşit bir biçimde bölüştürmek (Keskin, 2008: 51).

Bu yöntemin farklı organizasyonlarda farklı şekillerde uygulamalarını görmek mümkündür. Örneğin, iş ortaklığı bir başka deyişle organizasyonun üyelerinin hisse senetlerine iştirak etmeleri onların organizasyonu benimsemelerini sağlar (Hotamışlı; Şenol, 2011: 76).

Bu konuda ilk uygulamalara Amerika’da rastlanır. 1886 yılında “ Procter-Camble Co” adlı bir firma ilk kez kara katılma planını uygulamaya koymuştur. Fransa’da ise ilk ciddi uygulama 1967 yılında yayınlanan bir Cumhurbaşkanlığı raporuyla başlar. Bu raporda: “İşçileri işletmelerin gelişmesine doğrudan doğruya katmak gerekir. İşçilerin bu gelişmeye katılması kadar elde edilen kazanca da katılmasının zorunlu hale getirilmesi zamanı gelmiştir. Toplumumuzun çıkarları, işveren ve işgören kesiminin işletmelerde gelişmesine birlikte katılmasını ve bu ortak çabalardan oluşan karların paylaşılmasını gerektirir.” denilmektedir. Buna benzer uygulamalara, diğer ülkelerde de yaklaşık aynı tarihlerde rastlamak olasıdır (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 123).

Organizasyonlar kâra katılım uygulamasını her departmanı için ayrı ayrı uygulayarak kendi departmanları ya da reyonları arasında da bir rekabet ortamı oluşturmaktadırlar.

Bu yöntemle kâr fazlası hangi reyondan daha fazla elde edilmişse, o reyon çalışanlarının primi daha yüksek olmakta bu ise bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Ancak bazı reyonlarda çalışanların özel bir çabaları olmamasına rağmen her ay aynı reyon çalışanlarının satışlardan kazandıkları primler diğer reyon çalışanlarının kıskançlığına ve dolayısıyla da motivasyonlarının düşüklüğüne neden olabileceğini de unutmamak gerekir. Örneğin misafirlerin otellerde kaldığı sürece kendisinin memnuniyeti üzerinde en fazla servis personeli etkili olmuş iken, hesabın kesildiği yer olması nedeniyle ayrılırken en fazla bahşiş resepsiyona bırakılır ve payların dağıtımındaki en az puan en çok emeği olan servis personelinindir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 76).

Kâra katılımda dağıtım üç biçimde olabilmektedir.

1-Nakit Olarak Dağıtım: “Bir yıl ya da daha az süre içinde elde edilen kârın nakit olarak çalışanlara dağıtılmasıdır.

2-Ertelenmiş Dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesinin çalışanlar adına ayrı bir hesapta saklanmasıdır.

3-Karma Dağıtım: Nakit olarak dağıtımın ve ertelenmiş dağıtımın birlikte uygulanmasıdır. Dolayısıyla, çalışanın payına düşen kârın bir kısmının dönem sonunda, bir kısmının da ertelenerek sonradan ödenmesidir.” (Kavi, 2006: 82).

“Prim dışındaki parasal ödüllendirme aleni yapılabilir. Ancak prim niteliğindeki parasal ödüllendirmenin genelde kâra bağlı bir formülle hesaplanması ve primi verenle alanın dışındaki kimseler için gizli tutulması esastır.” (Garih, 2013: 69).

2.5.1.4. Maddi Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur (Eren, 2012: 518).

2.5.1.5. Sosyal Yardım / Kolaylıklar

“ İş görenlerin, ulaşım, yemek, giyecek yardımı, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar gibi sosyal kolaylıklarının sağlanmasında yardımcı olunması, işgörenlerin olumlu etkilenmesinde ve motivasyonların arttırılmasında etkin bir rol oynayacaktır.

Sağlanacak sosyal kolaylıkların amaçlarının belirlenmesi, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçelemenin nasıl yapılacağı işverenler tarafından saptanması gereken hususlardır.” (Keskin, 2008: 53).

Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek ve umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine, içinde ekonomik araçların da bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemekte yarar vardır. Böyle bir politikanın izlenmesi işletmenin çıkarlarına dönük olacağından, belki de en doğrusu ortaya işletme gerçeklerine uygun bir motivasyon planı koymaktır. Ekonomik araçların işe özendirme amacı ile kullanılması sanıldığı kadar etkin değildir. İşgören çalışsa da insandır ve insanın tek amacı gelir sağlamak olarak düşünülemez. İşletmelerde ücret artışı ile verimlilik arasında beklenen ilişki görülmediğinde buna şaşmamak gerekir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 126).

İşgöreni, işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran, işletmeyle bütünleştiren başka araçlar da vardır. Bunları psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak incelemek doğru olur (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 126).

2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

“İşletmelerin, işgörenlerine sosyal ve psikolojik gelişim imkânları sağlaması personelin motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. Günümüzde birçok işveren, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.” (Keskin, 2008: 54).

Bütün yöneticilerin bilmesi gereken önemli bir konu var: İşgörenler aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışmaya nasıl isteklendirilebilir? Bu soruya kesin bir yanıt vermek zor olmakla birlikte uzun zamandır üzerinde ciddi olarak durulduğu bilinmektedir. Toplumlar çoğu kez sömürünün olmadığı hakça bir düzenin özlemine çekerler. Bu sömürü ekonomik olduğu kadar psiko-sosyolojik de olabilir. İşgörenleri sadece “ekonomik bir varlık” olarak görme ve onların beceri ve bilgi birikiminden ücret karşılığı yararlanma düşüncesi “ekonomik sömürü” yü dile getirir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 127).

Toplum anlayışına uygun olarak Batı yönetimi işgörene yalnızca işçi olarak bakarken, topluluk bilincindeki Japon yönetimi işgörene insan olarak bakan bütüncü görüşü savunur. İşçiye bakış açısındaki farklılık, ABD’deki şirket devir ve satış dalgalarında da kendini göstermektedir. Ortaçağ Avrupası’ndaki düşüncenin yansıması olarak işgörenlere yaklaşılması sonucunda işgörenler de şirkete karşı sadakatle bağlanmamaktadır. Çünkü bu anlayışın gerisindeki tek faktör paradır. Böyle bir personel politikasına bağlı olarak ABD’de işten ayrılma veya işten çıkarılma oranı aylık

yüzde 4'e ulaşırken, iş değiştirme oranı Japonya'da yıllık % 3.5 olarak gerçekleşmektedir (Arıciöglu, 2000: 109).

2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışana işyerinde, belli alanlarda özgürlük verilmesi sonucu; bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkına sahip olmasıdır.

Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem vermektedir. Birey, özgürlük ortamı içinde olduğu sürece, kendini grubun bir üyesi hissedecektir. Ancak, bağımsızlık kavramı, çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık bireyin doğasından gelen bir duygudur (Kavi, 2006: 83). İşletmelerde çalışanlara bağımsızlık alanı oluşturmak, genellikle yetkilendirme ile yapılabilmektedir.

Yetkilendirme çalışanların, kendilerini etkileyen konularda karar ve etkinliklere katılabilmesi yönünde cesaretlendirmesi, sahip oldukları iyi fikirleri ve bu fikirleri destekleyecek yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için onlara fırsat verilmesidir. Yetkilendirmenin iki önemli boyutu vardır: *Kurumun sorumluluğu kişilere vermesi, *Kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesi (Baltaş, 2013: 164).

İşgörenlerin işlerine her aşamasında karışılması içsel motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa işgörenlerin işlerindeki özerklik ve bir ölçüde bağımsız bırakılmaları performanslarının ve motivasyonlarının üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir. Örneğin, günlük çalışma süresi 8 saat ise bunun sabah 08.00 ile akşam 17.00 arasında zorunlu bir aralık diliminde değil de sabah 08.00 ile akşam 20.00 arası gibi daha esnek bir zaman dilimi arasında yapabileceklerine açık kapı bırakılması işgörenin işine karşı isteğini arttırabilir. Çünkü kendisinin seçebileceği vakitler arasında ihtiyaç duyduğu birtakım etkinliği yapabilmek ya da özel ihtiyaçlarını giderecek kadar vakit bulabilmek onun işine karşı olan ilgisini, yönetime karşı ise saygısını arttırabilir. Bu durum kendisine güvenildiğini gösterir ve hiç kimse de kendisine duyulan güveni boşa çıkarmak istemez (Hotamışlı; Şenol, 2011: 64-65).

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 128).

İş serbestliği ile ilgili dünyada değişik uygulama örnekleri vardır. Bu yöndeki en ilginç kanunlardan biri Fransa'dadır. Buradaki kanuna göre, işgörenler haftada yalnızca 35 saat çalışabiliyorlar. İşgören ve işveren birlikte bu 35 saati hangi aralıklarla çalışarak doldurabileceklerini kararlaştırabilmektedirler. Örneğin bazı anneler sabah 10'dan önce

işe gelemeyeceklerini çünkü çocuklarını okula götürmek istediklerini ifade edebilirken babalar da öğleden sonra 3'te çıkıp çocukları okuldan almak istediklerini söyleyebilmektedirler. İşveren de bu konuda ikna olabilmektedir. Kısaca haftada 35 saati doldurmak koşuluyla bu saatler karşılıklı rızaya bağlı olarak düzenlenebilmektedir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 65).

2.5.2.2. Kurum İçi İletişim ve Çevreye Uyum

Kurumda hakim olan genel iletişim ortamı da motive edici olur ya da bu konuda olumsuz etki sağlayabilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilere herhangi bir sorunun rahatlıkla açılabilmesi, eş düzeyli çalışanların ilişkileri ve iletişimleri, örgütteki çatışma kaynakları, çatışma düzeyleri ve benzeri durumlar, kişileri olumlu yönde etkileyebileceği gibi tersine de neden olabilir. Kurumdaki iletişim ortamı, personelin iş tatminini ve diğer insanlarla ilişkilerini etkiler, çoğu zaman da belirleyici olur (Fındıkçı, 2012: 395-396).

1920 öncesinde, küçük örgütlerde iletişim önemli ölçüde informal olmuştur. Organizasyonların büyüklüğü arttıkça, biçimsel yukarıdan aşağıya doğru iletişim, örgüt yöneticilerinin temel ilgisi olmuştur. Günümüz organizasyonlarında örgütsel iletişim yalnızca karmaşık ve çeşitlilik göstermekle kalmamış, organizasyonun işlev görmesinin ve başarısının tamamı için önemli hale gelmiştir (Sabuncuoğlu; Gümüş, 2012: 86).

İşgörenler, çalıştıkları ortamın fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyopsikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İşe yeni başlayan bir işgören için bir sosyalleşme süreci söz konusu olacaktır. Bu süreçte, işgörenin hem çalışanlarla hem yöneticilerle kuracağı iletişim önemli yer tutmaktadır. Çünkü, işgörenin kurumun kültürüne yönelik bir uyum süreci geçirmesi söz konusudur. Çevreye uyum sürecinden sonraki dönemde de çalışanların çalışmaya olan ilgisi önem taşımaktadır (Kavi, 2006: 84).

Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara yol açabilen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir. Dışarıda tutulan birey “iç çembere” gerçekten kabul edilebilir. Bunun sonucu ise, iç çemberde bulunanların da ters tepkilere yönelmeleri ve karşıt eylemlere geçmeleridir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 132).

Etkili iletişimin modern organizasyonların temeli olduğu belirtilmektedir. Bir başka açıdan örgütsel iletişim örgütlerin başarılarıyla eş anlam taşır. Tıpkı bir canlı organizmanın her tarafını saran sinir sistemi gibi, iletişim örgütün her yanını sarar ve örgütte birleştirici, bütünleştirici bir çimento rolü oynar. İletişim, örgütlerde birçok unsurla ilişkilidir. Yapılan çalışmalara bakıldığında, iletişimle ilgili bazı önemli sonuçlar şöyledir:

- Açık iletişim, çalışanların örgütsel tatminiyle olumlu ilişkilidir.
- Örgütlerdeki iletişim kalitesi çalışanların iş tatminiyle ve motivasyonu ile ilişkilidir.

- Çalışanların örgütsel bağlılıklarında iletişimin rolü önemlidir.
- İletişim, örgütsel değişim sürecinde kritik rol üstlenir; ast-üst arasındaki açık diyalog, değişim için gerekli olan yüksek düzeyde güvene yol açmaktadır (Sabuncuoğlu; Gümüş, 2012: 87).
- Üst yönetimle direkt görüşmek, ast – üst ilişkisini kuvvetlendirir ve çalışanların motivasyonlarını artırır (Keskin, 2008: 59).

2.5.2.3. Takdir Edilme, Değer ve Statü

Yönetici, bir yandan işgörenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyle karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. İşgören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinmesi de duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 130).

Çevresinde herkesçe iyi bilinen bir organizasyon içerisinde bulunmak, önemli bir unvana sahip olmak, saygı ve itibar görmek gibi maddi olmayan bir motivasyon aracı bazen bir işgören için parasal ödülünden çok daha önemli olabilmektedir. İşgören yaptığı işlerin toplumda pek çok kişinin bir ihtiyacını karşıladığını görmekle bundan büyük memnuniyet duyacaktır (Hotamışlı; Şenol, 2011: 71).

Walt Disney, Lands' End ve Hallmark, çalışanları motive etmek için ödül olarak takdiri kullanmaya gayret gösterdi. 1000 çalışanı olan Scooter Store'da işi, çalışan başarılarını tebrik etmek olan bir "iltifat asistanı" bulunmaktadır. The Container Store'un her 20 saniyede 4000 çalışanından birinin iltifat aldığı tahmin edilmektedir. İki perakende şirketi ile ilgili gerçekleştirilen güncel bir araştırma, yöneticileri tarafından takdir edilen çalışanlardan daha fazla performans alınabileceğini öne sürmektedir (Robbins; Judge, 2013: 265).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse saygıyı iş arkadaşlarından, ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden görür (Eren, 2012: 521).

Bu güdülerin etkisi kişilere göre değişir. Bazıları aşırı ölçüde beğenilme kompleksine sahipken, bazı kişiler ise, aşırı ilgiden ve övülmeden kuşku duyar ya da rahatsız olabilir. Kaldı ki, statünün de her işgören için aynı ölçüde değer taşıdığı söylenemez. Birisi için belirli bir göreve gelmek ya da yükselmek büyük bir hoşnutluk duygusu verirken, aynı duygunun başkaları tarafından paylaşılmadığı çoğu kez görülür. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmeden, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten kısacası beğenilmekten hoşlanır. İşte bu hoşnutluk işgöreni işe daha çok

bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en güçlü faktörüdür (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 130).

Görüldüğü üzere statüler işgörenlerin davranışlarını etkilemekte ve onları motive edebilmektedir. Dolayısıyla işgörenler, statü ile elde ettiklerini ya da terfi ederek ücretlerini arttırma olasılığının ortadan kalkacağı düşüncesiyle statü kaybından hoşlanmamaktadırlar. Ancak işgörenlerin ve yöneticilerinin buldukları statüden yönetici statüsüne getirilmeleri onların her zaman motivelerini arttıracığı anlamına gelmemektedir. Çünkü fitraten buna uygun olmadıklarında üzerlerine verilen sorumluluğun altında ezilme korkusu onlar için mutsuz bir dönemin başlangıcı olabilir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 71).

2.5.2.4. Sosyal Etkinlikler

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmeleri amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikte sosyal etkinliklere yer verebilirler. Bunlar şu şekilde özetlenebilir: (Kavi, 2006: 85).

- **Sportif Uğraşlar:** Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 134). Örneğin, Redbull Genel Merkezi'nin toplantı odalarından birinin masası yuvarlaktır, ve masa tenisi oynayacak şekilde tasarlanmıştır (Türkmenoğlu, 2012: 24). Ak Emeklilik'te (bugünkü adıyla AvivaSA Emeklilik ve Hayat) çalışanlar hafta sonları dalış ve yelken sporlarıyla uğraşmakta, haftada bir gün dans kurslarına ve sağlıklı yaşam seminerine katılmaktadırlar. Çalışanlara yönelik sağlıklı beslenme ve diyet programına da mevcuttur. Belirlenen tarihler arasında yüzde olarak en çok kilo ve yağ kaybedenlere ödüller verilmiştir. Dans kulübünün yanı sıra, şirket futbol takımı, kayak ve sörf kulübü de vardır (Türkmenoğlu, 2012: 66).
- **Geziler:** İş ile ilgili ya da iş dışında turistik amaçlı geziler düzenlenerek çalışanların iş ortamının monotonluğundan ve yoğunluğundan uzaklaşmaları sağlanır. Aynı iş kolunda yer alan işletmelere düzenlenen gezilerde ise, çalışanların bilgi ve bakış açıları geliştirilmeye çalışılır (Kavi, 2006: 85-86). LG Electronics Türkiye Temsilciliği, çalışanlarını departmanına göre, yılın belli dönemlerinde Dubai, Amsterdam, Amerika Birleşik Devletleri, Güney Kore ve Bangkok gibi dünyanın çeşitli yerlerine hem iş hem turistik amaçlı göndermektedir.
- **Kütüphane:** İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 135). Türkiye Bankalar Birliği Kütüphanesi buna en güzel örnektir.

- **Özel Günler ve Eğlenceler:** Kişinin çevresindeki sosyal gruplar bu grupların yapıları, amaçları ve işlevleri de kişinin motivasyonunu etkiler. Çalışanın ailesi, üyesi olduğu sosyal grupların bu konuda oldukça etkili olduğu unutulmamalıdır. Çalışan eleman kadar, ailesinin özellikle eşinin beklentileri de önemlidir. Yine çalışanın bağlı olduğu örgütlerin istek ve beklentileri de kişinin işine bağlanmasını etkiler (Fındıkçı, 2012: 397). Turkcell Sosyal Aktivite Grubu da gönüllü çalışanlardan oluşmaktadır. Geziler, eğlenceler, hobi kulüpleri ve çocuklara yönelik etkinlikler düzenlenmektedir. Turkcell yetkilileri, grubun bir yılda yaklaşık 23 bin katılımcı ile 365 sosyal etkinlik gerçekleştirdiğini söylemektedir (Türkmenoğlu, 2012: 59).

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 135).

2.5.2.5. Gelişme ve Başarı

İnsanı motive eden adımlardan biri de kendini yenilemektir. Kendinizi yenilemek, enerjinizi artırmak anlamına da gelir. Her başarının ardında, güçlü bir potansiyel enerjinin harekete geçmesi yatmaktadır. Başarı, rutinin dışına çıkmayı, olağandışını yakalamayı gerektirir. Rutinin dışına çıktığınızda, gündelik hayatınızın akışına müdahale etme ve kendinize yepyeni bir pencere açma imkânına da kavuşmuş olursunuz (Işık, 2014: 167).

İnsanların öğrenmelerinde onlara yardımcı olmak ve öğrenme süreçleri devam ederken başarı duygusunu yaşayabilmelerini sağlamak mümkündür. Bu da insanlara başarabilecekleri zorlukta bir dizi öğrenme olanağı sunmakla olur (Bentley, 2008: 57-58).

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde yükselme, işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2012: 519).

Terfi, bazı işgörenlerin daha yetkili ve daha üst bir mevkiye getirilmesidir. Organizasyonda adil bir terfi politikasının olması işgörenlerin motivasyonunu yükselten önemli bir nedendir. Çünkü bir iş ortamında terfi, başarının ödüllendirilmesidir. Terfi eden aynı zamanda hem statü hem de ücret artışı elde etmiş olmaktadır. Örneğin,

resepsiyon memuru olarak çalışan bir işgörenin önce şef sonra müdür olarak terfi ettirilmesi ona hem bir statü hem de ücret artışı kazandırır. Onun boşalttığı yeri doldurmak isteyen diğer işgörenlerin de heyecanları artar. Elde edilen bu dışsal ödüller işgören üzerinde performans arttırıcı bir etki yapar. Bilgi ve beceriyle gelen terfi o kişinin diğer yeteneklerinin de önünü açabilir fakat hak etmeden elde edilen terfi o makamın hakkının verilememesi gibi bir endişe ve stresi de beraberinde getirebilir (Hotamışlı; Şenol, 2011: 72).

2.5.2.6. Psikolojik Güvence

İşgören, çalışma ortamında nasıl sosyal güvence istiyorsa aynı şekilde psikolojik güvence de ister. Psikolojik güvence, bireylerin çalıştıkları iş ortamı atmosferine bağlıdır. İş yerindeki ortam, çalışanların mental açıdan rahat olmalarını sağlamalıdır. Bu duruma göre iki yaklaşım mevcuttur. Birincisi; çalışma atmosferini bozan olumsuz, tehlikeli ve zararlı psikolojik öğelerin yok edilmesi. İkincisi ise; olumlu nitelikli çalışma koşullarının oluşturulmasıdır. Bu yaklaşımları örneklendirmek gerekirse, çok gürültülü mekânlarda çalışanların, gürültüden rahatsız olabileceği düşünülebilir. Bu gürültüyü bir şekilde yok etmek gerekir (Keskin, 2008: 56).

Örneğin, psikolojik taciz, yıldırma, psikolojik terör vb. anlamlara gelen mobbingin işyerindeki varlığı, işgörenlerin kendilerini psikolojik açıdan güvensiz bir yerde olduklarını hissettirir.

Örgütlerde zaman zaman anlaşmazlıkların olması doğaldır; çünkü insanın olduğu her yerde sorun vardır. Zira insanlar bir arada yaşadıkları sürece, ne kadar iyi ve anlayışlı olurlarsa olsunlar, farklı çıkarları temsil etmeleri nedeniyle aralarında bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Ancak anlaşmazlık nedeniyle insanların, birbirine hasım olması, birbirlerine karşı kin ve nefret duymaları doğal ve normal değildir. İşyerinde mobbinge direnç gösterebilmenin en etkili yollarından biri, mobbingin yaşamasına izin vermeyecek bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Tutar, 2014: 315-316).

2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetsel araçlardan da yararlanmak olasıdır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

2.5.3.1. Amaç Birliği

Bu ilke organizasyonun ve ilgili birimlerin amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesini ve bu amaçların birbirleri ile uyum içinde olmalarını ifade etmektedir. Bu ilke esasında organizasyonların varlık nedeni ile ilgilidir. Organizasyonlar, ancak belli bir amaç var ise mevcuttur. Ancak uygulamada, amacın ortadan kalktığı halde varlığını sürdüren veya amacın ikinci plana atılıp yapılacak işlerin bir amaç haline getirildiği organizasyonları gözlemek kolaydır. Bu ilke organizasyon planıcısının dikkatini sürekli

olarak amaç üzerine çekmektedir. Şu halde, önce organizasyonun amacı belirlenmeli, sonra bu amacın bir alt amacı olarak bölümlerin ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir. Böylece alt amaçların gerçekleştirilmesiyle organizasyonun yönetildiği ana amaca ulaşmak mümkün olabilecektir (Koçel, 2014: 261).

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler “para kazanmak” kadar “insan kazanmak” politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını işgörenele yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 135-136).

İşletmenin çalışandan bekledikleri ile, çalışanın işletmeden bekledikleri aynı olmayabilir. Örneğin; işletme çalışandan devamsızlık, sorumluluklarını yerine getirme, takım çalışmasına uygunluk beklerken, çalışan da işletmeden, iş güvenliği ve güvencesi, adil ödeme politikası, eğitim - geliştirme olanaklarının varlığı, açık iletişim vb. İK uygulamaları bekler. Yönetimin görevi, çalışan hedefleriyle örgüt hedeflerini, çalışan beklentileriyle örgüt beklentilerini uyumlu hale getirmek, ve iki tarafında bütünleşerek çalışmasını sağlamaktır (Keskin, 2008: 59-60).

2.5.3.2. Kararlara Katılma

Bugün üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniklerinden biri de katılmalı yönetimdir. Bu yolla çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında bu kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekmektedir. Bazı işletmelerde ise sadece belirli çalışan temsilcilerinin görüş ve düşünceleri alındığı ya da bunların belirli ölçüde kararlara katıldıkları görülmektedir (Kavi, 2006: 87).

Yönetime katılma üç önemli özelliği ile karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise, yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 2012: 405).

İnsanlar adam yerine konulmadıkları gerekçesiyle tepeden inme emirlere ve emri vakilere tepki gösterirler. Halbuki kendilerine görüşleri alınarak karar ve emir verildiğinde o işi daha çok benimsemekte ve dört elle işe sarılmaktadırlar. Söz konusu işi fiilen yapan kişilerin, işin mutfağında bulunmaları nedeniyle o işi yöneticiden daha iyi bildikleri, işin detayına hakim oldukları kabul edilmektedir. Dolayısıyla personelin yapacağı iş ve işlemlerde, hizmet ve faaliyetlerde mutlaka ilgili personelin görüş ve önerileri alınarak birlikte karar verme mekanizmalarının geliştirilmesi ile personelin karara ve yönetime katılması sağlanarak hem personel motive edilmekte hem de işlerin en iyi şekilde yapılması temin edilmektedir (Taşdemir, 2013: 76).

“Yönetici, işletme ile ilgili kararlar alırken personeli kararlara katılmaya dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım, sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.” (Kaplan, 2007: 54).

2.5.3.3. İyi Çalışma Koşulları

Çalışanlar, ortalama olarak günlerinin yarısını iş ortamında geçirmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında, çalışılan ortamın iç açıcı, çalışma zevkini sağlayıcı nitelikte olması gerekir. Dolayısıyla, ışıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda alıştırılması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi belirlenmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir (Kavi, 2006: 88).

“ İş ortamının fiziksel özellikleri, iş motivasyonunu yüksek tutacak şekilde düzenlenmelidir. İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımından kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır.” (Fındıkçı, 2012: 398).

Bu yöndeki çabalar kurumlardan çok insanları amaçladığından işgörenin motivasyon düzeyinin daha yüksek olması beklenir. Öyle ki, ister Maslow’un isterse Herzberg’in teorileri ele alındığında, fiziksel çalışma koşullarının motivasyonun sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Herzberg’in ifadesiyle, sağlıklı çalışma koşulları hijyen faktörlerden biridir (Kavi, 2006: 88).

“Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimini artırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından işgörenin uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla saptanmıştır.” (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 143).

2.5.3.4. İşin Yeniden Tasarlanması

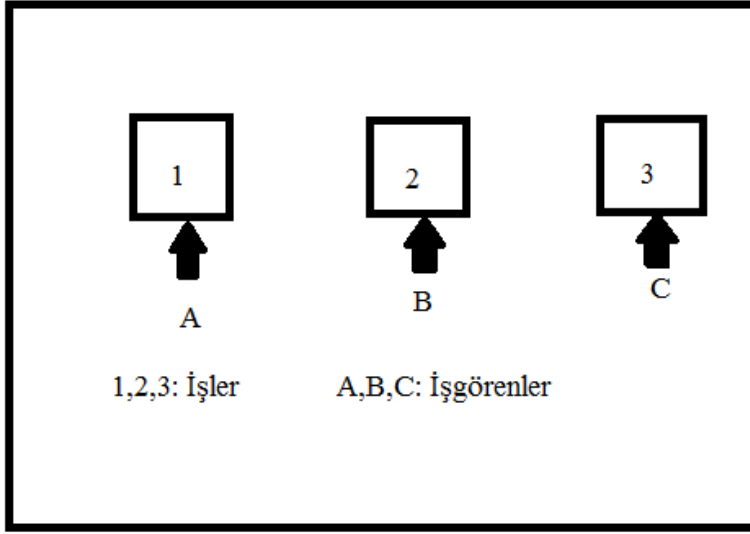
Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan, personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Fındıkcı, 2012: 339).

İş Rotasyonu: Çalışanların motivasyonlarını ve ilgilerini tazelemek amacıyla bir işten diğerine yönlendirilmesidir. Kişinin benzer nitelikteki işlerde çalıştırılmasıyla gerçekleştirilir. İş çalışan için sıkıcı hale geldiğinde, çalışan benzer nitelikteki başka bir işe gönderilir. Örneğin, bir hafta ön camları monte eden bir işçinin, diğer bir hafta ön tamponu monte etmesi buna örnektir (Serinkan, 2012: 140) .

Rotasyon sistemi, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağından, üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar farklı işler yaptıklarından dikkatlerini toplamada güçlük çekmeyeceklerdir. Farklı alanlarda da kendilerini geliştirebilme imkanı bulduklarından, terfi etme şansları doğabilecektir. Ayrıca, iş arkadaşlarının yokluğunda onların yerini doldurabilme potansiyeline sahip olmaları, kurumun işlerinin aksamamasını sağlamaktadır (Keskin, 2008: 66).

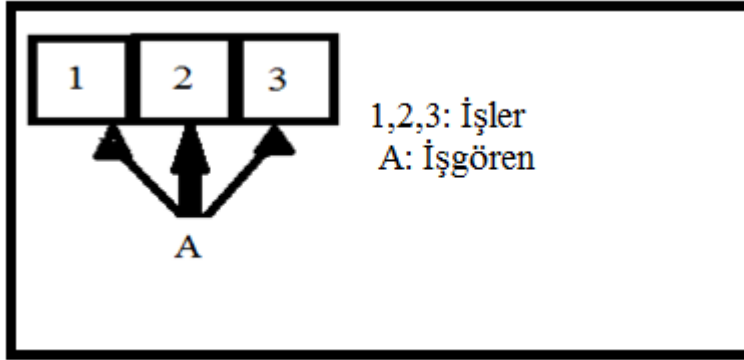
İş Genişletme: İşin içeriğinin yatay ve nicelik olarak büyütülmesi, yatay iş sürecinin bir önceki veya bir sonraki basamaklarında yapısal açıdan birbirine benzer nitelikteki iş öğelerinin iş tanımını kapsamına alınmasıdır. Gerçekten birey aynı işi sürekli tekrarlamaktan dolayı bıkkınlık ve isteksizlik duyar. Böyle bir durumda kişinin yerine getirdiği görevlerin artırılması ile iş çeşitliliği artar. Böylece birey daha farklı işler yaparak, aynı işi yapmanın vermiş olduğu monotonluktan kurtulur (Keser, 2012: 220-221).

Şekil 2. 5. Eski İş Organizasyonu



Kaynak: (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 141)

Şekil 2. 6. Yeni İş Organizasyonu



Kaynak: (Sabuncuoğlu; Vergiliel Tüz, 2013: 141)

İş Zenginleştirme: Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından geliştirilmiştir. İşin çalışan açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminde değil, yönetim kademelerinde bulunan kişilerin işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması şeklinde anlaşılmalıdır. Çalışanlara yapacakları işi, sadece icra etme değil, planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluk verildiği takdirde, çalışan hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de başkalarının almış olduğu kararları icra etmek yerine kendilerinin de katılması sonucu oluşan kararları ifa edebilme olanağına kavuşmaktadır (Keser, 2012: 221).

Bir araştırma çalışanların “diğeri oryantasyonunun” (işteki diğeri kişilerin serveti ile ilgilenme durumu) yüksek olduğunda içsel iş karakteristikleri faktörleri ile iş tatmini ilişkisinin düşük olacağını belirtmektedir. İş karakteristikleri modeli nispeten bireyseldir (personelin kendisi ve yaptığı iş arasındaki ilişkiye yönelir) dolayısı ile iş zenginleştirme stratejilerinin kolektivist kültürlerdeki etkisinin bireysel kültürlerdeki (örneğin ABD) gibi olmayacağı savunulmaktadır (Robbins; Judge, 2013: 262).

İş zenginleştirme motivasyonu artırma konusunda önemli başarılar sağlamışsa da kişisel farklılıkların iş zenginleştirme çalışmalarına etkisi olduğu görülmüştür. Bazı çalışanlar zenginleştirilmiş işlere diğlerinden daha olumlu tepki vermektedirler. Burada en iyi yol yoktur. Yapılacak en doğru şey, iş tasarımı yapılırken çalışanların özelliklerinin göz önünde bulundurulması, her üç yöntemden de gerekli yerlerde faydalanılması olacaktır (Serinkan, 2012: 141).

2.5.3.5. Çekici İş

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen (ihtimam), ikincisi ise, işgörenin sahip olduğu sanatkârlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkâr bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır (Keskin, 2008: 62-63).

İnsanın yaptığı işi nasıl gördüğü elbette davranışlarından belli olmaktadır. Ayrıca buna göre işine ne kadar bağlı olduğu, izin kullanımına nasıl baktığı, mutluluğu / mutsuzluğu, neyle motive olduğu vb. de değişmektedir. Örneğin, yaptığı işi sadece “iş” olarak görenler daha çok “para” yla, kariyer peşinde olanlar “terfi” lerle, çağrısının (tutku, sanat) peşinden gidenlerse “yararlı olma düşüncesi” yle motive olmaktadır (Türkmenoğlu, 2012: 155).

2.5.3.6. Sendikalaşma

Sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarından ise, daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim beklenir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı, yöneticilerin organizasyondaki ortamı sağlıklı tutmaya çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmaları gerekir. Ancak hala baskıcı yönetim anlayışlarının bulunması işgörenlerin tek başlarına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçlarının sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedirler. Hatta kendi başlarına yönetime kabul ettiremedikleri isteklerini sendikalar aracılığı ile yönetime ve daha üst taraflara kabul ettirebilirler. Günümüzde yöneticiler sendikalara gerek bırakmadan sendikaların

yapacakları işleri kendileri işgörenlerine bir teşvik aracı olarak görmeleri gerekir (Keskin, 2008: 62).

2.6. LİTERATÜR TARAMASI

Genel anlamda motivasyon konusu ile ilgili kaynak taraması yapıldığında pek çok makale, tez veya yayına ulaşılabilmektedir ancak bankacılık alanında motivasyon denilince, bu konu ya finans kuruluşları da işin içine alınarak çalışılmış ya da bankacılık ve insan kaynakları adı altında çalışılmıştır. Salt, bankacılık sektöründe motivasyon denildiğinde karşımıza 2 çalışma çıkmaktadır.

Bunlardan ilki, Dr. Bilgin Şenel, Dr. Mine Şenel ve Doç. Dr. Gülten Eren Gümüştekin'in 2012 yılında yazdığı "Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma" isimli makaledir. Bu çalışma, Eskişehir'deki üç kamu (Vakıfbank, Halk Bankası, Ziraat Bankası) ve dört özel bankanın (HSBC, Denizbank, İş Bankası, Tekstilbank) toplam 116 çalışanı ile anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada çalışan motivasyonuna etki eden özendirme araçlarını ve bunlardan elde edilen doyum seviyelerini belirlemek için kullanılan anket, Prof. Dr. Erol Eren'in "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" adlı kitabından alınmıştır.

Çalışmanın sonucunda kamu bankaları ve özel bankaların örgüt yapılarının farklı olmasına rağmen işgören motivasyonunu etkileyen faktörlerin çok büyük farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Motivasyonu artırmada psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörlerin etkili olduğu görülmüştür.

Bir diğeri, Ersin Kavi'nin 2006 yılında yazdığı "İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)" isimli doktora tezidir. Bu çalışma İstanbul'daki 190 kişiye anket yöntemi kullanılarak, özel finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üç farklı kuruluş üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada, ilgili kurumlardaki örgüt kültürü tipleri ve motivasyon düzeyleri belirlenerek, aralarındaki ilişki geniş bir perspektiften ele alınmıştır. Ayrıca, ilgili araştırmada çapraz tablo, korelasyon ve regresyon teknikleri kullanılmıştır. her üç kurum için de örgüt kültürü tipinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Ancak, örgüt kültürü ve motivasyon düzeyleri açısından kurumlar arasında belirgin bir farka rastlanılmamıştır.

Orhan Koçak ve Zeynep Büşra Erdoğan'ın 2011 yılında yazdığı "Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama" isimli makale de ise, insan kaynakları yaklaşımlarının tespit edilmesine dönük olarak 19 mülakat sorusu hazırlanmıştır. Bu araştırmada, Türkiye'de var olan 35 mevduat bankası içerisinde, 5 banka seçilerek toplam 10 adet mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, Türkiye'de faaliyet gösteren 2'si %100 yabancı, 3'ü %50'den fazla Türk ortaklı olan 5 özel bankanın şube müdürleri ve genel müdürlüklerinde çalışan yetkililer ile

yürütülmüştür. Rekabete daha açık yapıları ve 2'si yabancı sermayeli olmasından dolayı çalışmada özel bankalar seçilmiştir.

Çalışma, bankacılıkta işgören seçimi, motivasyon yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim, kararlara katılım gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne kadar başarılı ve etkin şekilde uygulandığını, bunların çalışanlar üzerindeki etkilerini ve işe alınacak elemanlarda hangi vasıfların talep edildiğini tespit amacıyla yapılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile derlenmiştir. Bu çalışmada direkt, bankacılık ve motivasyon üzerinde durulmamış, insan kaynakları uygulamalarının hepsi değerlendirilmiştir.

2011 yılında Edirne'de Sencer Yurdatapan'ın yazdığı "Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezine bakıldığında bu araştırmanın amacının Türk Bankacılık Siteminde faaliyet gösteren bankaların, insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından faaliyetlerini incelemek olduğu görülmektedir. Araştırmanın evrenini Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren tüm bankalar oluştururken, örneklemini ise kamu, özel ve yabancı sermayeli banka oranlaması gözetilerek, rastgele seçilmiş 6 adet mevduat bankası oluşturmaktadır.

Araştırma Edirne il merkezindeki bu bankaların şube müdürü veya şube müdür yardımcısı düzeyinde kişilerle yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılan bankalar, Halk Bankası, Vakıfbank, Şekerbank, Akbank, HSBC ve Denizbank'tır. Araştırma sonucunda ise bu bankalar arasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının karşılaştırmalı değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonucunda, işle ilgili ihtiyaçları tatmin edilmiş, motivasyonu ve verimliliği yüksek mutlu çalışanların, işletmeye bağlılığı yüksek mutlu müşterileri beraberinde getireceğinden, bu noktada bankaların, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkinliği de son derece önem arz ettiği tespit edilmiştir.

Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi konusu, sağlık işletmelerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlar veya fabrikalarda çalışan mavi yakalı çalışanlar gibi farklı sektörlerdeki farklı çalışanlar üzerinde de araştırılmıştır. Fakat "İşgörenler Açısından Bankalarda Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" isimli bu tezin, diğer tezlerden farkı, hem bankacılık sektöründeki 3 farklı banka türü (özel sermayeli mevduat bankası, kamu sermayeli mevduat bankası ve katılım bankası) şube çalışanları ile yapılmış olması, hem de bu çalışmanın sadece Yalova ili ile sınırlandırılmış olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, Yalova'daki bu üç çeşit bankanın, şube çalışanlarının motivasyon araçlarını nasıl değerlendirdiği konusunun diğer çalışmalardan farklı olmasında, literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3.BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

3.1.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırma konusu, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren, ortaklık yapısı, sermaye türü ve müşteri perspektifi farklı olan üç çeşit bankanın işgörenlerinin, motivasyon araçlarını nasıl değerlendirdiğinin incelenmesi ve bu üç çeşit bankanın aralarındaki ilişkinin karşılaştırılmasıdır.

Araştırmada genel olarak şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Hangi motivasyon araçları işgörenleri ne ölçüde etkilemektedir?
2. Motivasyon araçlarının etkisi demografik faktörler açısından farklılık göstermekte midir?
3. Motivasyon araçlarının etkisi bankaların sermaye yapısı açısından farklılık göstermekte midir?

Araştırmada, motivasyon araçlarının işgören üzerindeki etkileri incelenmiştir. Motivasyon araçları gruplandırılarak, işgörenlerin üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu, yapılan analizler ve oluşturulan hipotezler neticesinde yorumlanarak açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM GRUBU

Araştırmanın evrenini, 2015 yılında Türkiye'deki özel, kamu ve katılım bankalarında çalışan işgörenler (şube çalışanları) oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini 2015 yılında Yalova ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden rassal olarak seçilen Ö Bankaları: Özel Sermayeli Mevduat Bankaları (Akbank ve Garanti Bankası), K Bankaları: Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları (Halkbankası, Ziraat Bankası ve Vakıfbank) ve T Bankaları: Katılım Bankaları (Albaraka Türk, Kuveyt Türk ve Türkiye Finans) işgörenlerinden ankete cevap veren 83 kişi oluşturmaktadır. İlgili sektörde çalışanların hepsi beyaz yakalı olduğu için, anket soruları da beyaz yakalı işgörenlerin cevaplayabileceği şekilde hazırlanmıştır. Örneklemin ve ana kütleinin dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.1. Kurumlara Göre Örneklem Dağılımı

Bankalar	Seçilen Örneklem	Yalova İçin Örneklem Grubu	Türkiye İçin Anakütüle
Özel Sermayeli Mevduat Bankası (Ö Bankaları)	48 (Akbank: 18, Garanti Bankası: 30)	115	79.443
Kamu Sermayeli Mevduat Bankası (K Bankaları)	114 (Halkbankası: 28, Ziraat Bankası: 65, Vakıfbank: 21)	114	60.078
Katılım Bankası (T Bankaları)	32 (Albaraka Türk: 12, Kuveyt Türk: 10, Türkiye Finans: 10)	39	11.770
Toplam	194	268	151.291

Tabloya göre, Ö, K ve T Bankalarından ankete cevap veren toplam çalışan sayısı 83'tür. Yalova'da il merkezi ve ilçelerdeki şubeler dahil olmak üzere, tüm özel sermayeli mevduat bankaları, kamu sermayeli mevduat bankaları ve katılım bankalarının toplam çalışan sayısı 268'dir. Türkiye'deki bütün özel sermayeli mevduat bankaları, kamu sermayeli mevduat bankaları ve katılım bankalarındaki toplam çalışan sayısı ise 151.291'dir. Yalova için 268 kişinin, 194'ü ile alan araştırması yapmak, örneklem grubunun %72'sini oluşturmaktadır. Ancak, 194 kişinin 83'ü ankete katıldığından, örneklem grubunun %31'i ile alan araştırması yapılmıştır. ($83/268 = \%31$)

3.1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Asıl Amaç: Bankacılık alanında faaliyet gösteren işletmeler için (özel ve yabancı finans kuruluşları hariç) oluşturulan bu örneklem ile, bu üç farklı banka arasından anket yoluyla elde edilen veriler neticesinde ilişki aramak, ilişki kurmak ve Yalova ile elde edilen sonuçları mevcut anakütleye mal etmektir.

Alt Amaç: Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, özel sermayeli mevduat bankaları, kamu sermayeli mevduat bankaları ve katılım bankaları için,

motivasyon araçlarının işgörenleri nasıl etkilediği, motivasyon araçlarına yönelik eğilimleri ve bakış açılarının araştırılmasıdır.

3.1.4. DEĞİŞKENLER

Araştırmanın değişkenleri 4 gruptan oluşmaktadır:

1. Demografik Özellikler: Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu
2. Kurumda Sahip Olunan Özellikler: Unvan (Konum), Kıdem
3. Kurumun Sahip Olduğu Özellikler: Sermaye Yapısı
4. Motivasyon Araçlarını Belirleyen Değişkenler: Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar, Ekonomik Araçlar

3.1.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi, anket yöntemidir. Araştırmada önce literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında çalışmanın teorik altyapısı oluşturulmuştur. Daha sonra da ortaya konulan kuramsal yapıdan hareketle bir alan araştırması planlanmıştır.

3.1.6. VERİ DERLEME TEKNİĞİ

Veriler, 2015 yılı Mart, Temmuz ve Ağustos aylarında Yalova ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden rassal olarak seçilen Ö Bankaları (Akbank ve Garanti Bankası), K Bankaları (Halkbankası, Ziraat Bankası ve Vakıfbank) ve T Bankaları (Albaraka Türk, Kuveyt Türk ve Türkiye Finans) işgörenlerine anket uygulanarak elde edilmiştir.

Ankette işgörelere, demografik ve işletmelerin kurumsal özelliklerine yönelik 6 soru ve motivasyon araçlarına yönelik 16 soru olmak üzere toplam 22 soru yöneltilmiştir. Demografik ve kurumsal özelliklere yönelik sorular kapalı uçlu, motivasyon araçlarına yönelik sorular ise, 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler, SPSS 20.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1.7. ANKETİN OLUŞTURULMASI

Araştırmaya başlanıldığında yapılan literatür taraması sonucunda, söz konusu çalışmayla ilgili pek çok anket elde edilmiş ve içlerinden bu çalışmaya en uygun olabilecek şekilde, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, anketi hazırlayan yazarlar tarafından test edilmiş bir anket kullanılmıştır. Kullanılan anket, Serdar Tarakçıoğlu, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu adlı yazarların "Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma" makalesinden alıntılanmıştır. Bu anket, sağlık işletmelerindeki 190 büro çalışanına uygulanmış ve SPSS analizleri sonucu genel olarak işletme çalışanları arasında anlamlı ve belirgin bir farka rastlanmamıştır.

Söz konusu anket, önce her bankanın 5'er çalışanına gönderilerek, anket sorularının banka çalışanlarına uygun olup olmadığı, işgörenlerin görüşüne sunulmuştur. Oluşturulan anket formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve ön çalışma sonucunda düşük faktör yüküne sahip ifadeler formdan çıkarılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm "Kişisel Bilgiler" başlığı altında 6 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, konum, kıdem ve işletmenin sermaye yapısı soruları mevcuttur. İkinci Bölümde ise 5'li Likert Ölçeği kullanılarak 16 soru bulunmaktadır. 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. Sorular Psikolojik ve Sosyal Araçlarla ilgili, 13, 14, 15, 16, 17, 18. Sorular Örgütsel ve Yönetimsel Araçlarla ilgili ve 19, 20, 21 ve 22. Sorular da Ekonomik Araçlarla ilgili ifadelerden oluşmaktadır.

5'li Likert Ölçeğine göre sorular şöyle puanlandırılmıştır:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

3.1.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

"Hipotez bir konu ile ilgili varsayılan, ileri sürülen, doğruluğu kabul ediliyor olsa da ispat edilmemiş bilgidir. İlgili olduğu konuya bağlı olarak hipotezler, istatistiksel olarak test edilebilirler. Bu noktada önemli olan hipotezlerin veya hipotezlerle ilgili bilginin sayısal olarak ifade edilmesidir. Bu nedenle, istatistiksel hipotez, karar verebilmek için öne sürülen, varsayılan ve geçerli olup olmadığına belirlenen olasılıklarla karar verilecek sayısal bilgidir." (Güriş; Astar, 2014: 175).

Hipotez ve hipotez testinden söz edebilmek için örnekleme söz konusu olmalıdır. Hipotezin geçerliliği, geçerli olup olmadığı hakkında tam sayım ile de karar verilebilir. Tam sayım söz konusu olduğunda sonuç kesindir, burada hipotez geçerlidir veya geçerli değildir kararı kesin olarak verilir. Karar verilirken tam sayım yapılmayıp örnek alınmışsa, hipotezin geçerli olup olmadığına olasılıklar ile karar verilir. İstatistiksel hipotez testleri ile yapılan işin genel anlamı, anakütle ile ilgili doğruluğu kesin olmayan bir sayısal bilginin, varsayımın alınan örnekten elde edilen, tahmin edilen bilgi ile doğruluğunu incelemektir (Güriş; Astar, 2014: 175).

Bu bilgiler doğrultusunda, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve özellikleri bakımından birbirinden farklı olan üç bankanın, motivasyon araçlarının değerlendirilmesine yönelik araştırmanın ana hipotezi, "Motivasyon araçları işgörenlerin bankaya bakış açıları üzerinde etkilidir."

Yardımcı Hipotezler:

1.Özel sermayeli mevduat bankası çalışanları ile kamusal sermayeli mevduat bankası çalışanlarının motivasyon araçlarına yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

2.Özel sermayeli mevduat bankası çalışanları ile katılım bankası çalışanlarının motivasyon araçlarına yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

3.Kamusal sermayeli mevduat bankası çalışanları ile katılım bankası çalışanlarının motivasyon araçlarına yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

4.Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren, özel sermayeli mevduat bankası, kamusal sermayeli mevduat bankası ve katılım bankası arasında motivasyon araçlarına bakış açısı yönünden anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.9. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

- Bu çalışma özel sermayeli mevduat bankalarına örnek olarak Ö bankalarından Akbank ve Garanti Bankası işgörenlerini, kamusal sermayeli mevduat bankasına örnek olarak K bankalarından Halkbankası, Vakıfbank ve Ziraat Bankası işgörenlerini ve katılım bankasına örnek olarak T bankalarından Kuveyt Türk, Türkiye Finans ve Albarakatürk Bankası işgörenlerini kapsamaktadır.
- Bankacılık sektörü, üzerinde oldukça fazla araştırma yapılan bir alan haline gelmiştir. Dolayısıyla, işgörenlerin çok değişik kurumdan çok sayıda anket formuyla karşı karşıya kalması, ilgili araştırmaya karşı isteksiz olmalarına neden olmuştur. Bu durum aynı zamanda katılımcı sayısını olumsuz yönde etkilemiştir. Toplam 194 çalışana yapılan anketten sadece 83 geri dönüş alınmıştır.
- Araştırma alanı olarak Yalova'nın seçilme nedenleri: uygulamada kolaylık, zaman sınırlaması, ekonomiklik ve ulaşılabilirliktir.

Tablo 3. 2. Bankalara Göre Dağıtılan ve Cevaplanan Anket Sayıları

İşletme	Dağıtılan Anket Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı
Ö Bankaları	48	22
K Bankaları	114	39
T Bankaları	32	22
Toplam	194	83

3.2. Ö, K VE T BANKALARINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN KARŞILAŞTIRMALI ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

3.2.1. DEMOGRAFİK VE KURUMSAL BİLGİLERİN FREKANS ANALİZİ

Tablo 3. 3. Cinsiyet Dağılımı

SERMAYE	CİNSİYET		Toplam
	KADIN	ERKEK	
Ö Bankaları	14	8	22
K Bankaları	18	21	39
T Bankaları	10	12	22
Toplam	42	41	83
Toplam Yüzdeler	50,6 %	49,4 %	100 %

Tablodan anlaşıldığı üzere, kadın çalışanlar erkek çalışanlardan % 1,2 oranında daha fazladır. Özel sermayeli mevduat bankalarında, kadın çalışanlar erkek çalışanlardan fazla iken, kamu ve katılım bankalarında ise erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazladır.

Tablo 3. 4. Yaş Dağılımı

SERMAYE	YAŞ				Toplam
	18-25	26-40	41-49	50 ve üzeri	
Ö Bankaları	6	12	3	1	22
K Bankaları	12	19	8	0	39
T Bankaları	4	11	5	2	22
Toplam	22	42	16	3	83
Toplam Yüzdeler	%26,5	%50,6	%19,3	%3,6	%100

Tabloya göre, çalışanların yarısından fazlası (% 50,6' sı) 26-40 yaş aralığındadır. 50 ve üzeri yaşta olan sadece 3 çalışan vardır ki çalışanların bu yaş profili, bankalarla yapılan görüşmeler sonucunda, 50 yaş ve üzeri işgörenlerin emekli olmuş olabileceği veya başka bir işte çalıştığı düşüncesini yansıtmaktadır. Genç nüfusun ağırlıkta olduğu bankacılık sektörünün bir örneği de Yalova'daki bu üç banka çeşidinde görülmektedir.

Tablo 3. 5. Eğitim Durumu Dağılımı

SERMAYE	EĞİTİM			Toplam
	LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ	
Ö Bankaları	1	14	7	22
K Bankaları	0	28	11	39
T Bankaları	1	19	2	22
Toplam	2	61	20	83
Toplam Yüzdeler	%2,4	%73,5	%24,1	%100

Görüldüğü gibi, bankaların % 73,5' i üniversite mezunu ve % 24,1' i lisansüstü eğitime sahiptir. Bu demek oluyor ki, banka çalışanlarının eğitim durumu, eskiden olduğu gibi genellikle lise mezunu değildir. Artık sektörün çoğunlukla genç nüfustan oluştuğu düşünülürse, gençlerin, eğitim seviyesi yüksek bireyler olarak bankacılık alanında yer aldığı açıkça söylenebilir.

Tablo 3. 6. Unvan (Pozisyon) Dağılımı

SERMAYE	UNVAN					Toplam
	SERVİS ASİST.	SERVİS GÖREV.	SERVİS YETKİ.	YÖNET. YRD.	YÖNETMEN	
Ö Bankaları	5	3	5	5	4	22
K Bankaları	5	6	14	9	5	39
T Bankaları	4	6	4	6	2	22
Toplam	14	15	23	20	11	83
Toplam Yüzdeler	%16,9	%18,1	%27,7	%24,1	%13,3	%100

Öncelikle tablodaki unvanlar kısaca tanımlanacak olursa, servis asistanlığı diğer bir adıyla gişe asistanlığı, bir banka şubesinde çalışmak isteyen kişinin ilk basamağıdır. Tüm gişe işlemlerini yapan çalışandır. Servis görevlisi, servis asistanlığından sonra gelen basamaktır. Banka şubesinde operasyon veya pazarlama birimlerinin her alanında görev yapabilecek kişidir. Servis yetkilisi, servis görevlisinden sonraki basamaktır. Kredi, çek, senet gibi operasyonel işlemleri yürütür, imza yetkisi vardır. Yönetmen yardımcısı, kredi, portföy, mortgage uzmanı olabilen, müşteri ile birebir iletişim halinde olan kişilerdir. Yönetmen ise, şube müdüründen sonra şubede en yüksek pozisyonudur. Müşteri ile yakın ilişki içinde olan, bireysel veya ticari birimleri yöneten kişidir. Her birimin servis yetkilisi, yönetmen yardımcısı ve yönetmeni farklıdır.

Yukarıdaki tablolar da dikkate alındığında, genellikle 26-40 yaş aralığı çalışanların çoğunlukta olduğu göz önünde bulundurulursa, bu tablodaki % 27,7 servis yetkilisi ve % 24,1 yönetmen yardımcısı oranının mantıklı olduğu söylenir. Çünkü bu yaş aralığındakilerin yükselme olanakları açısından servis yetkilisi ve yönetmen yardımcısı pozisyonunda olması sektörün yapısına göre normaldir.

Tablo 3. 7. Kıdem (Yıl) Dağılımı

SERMAYE	KIDEM					Toplam
	0-5 YIL	6-10 YIL	11-17 YIL	18-25 YIL	26 YIL ve üzeri	
Ö Bankaları	10	6	5	0	1	22
K Bankaları	18	14	4	3	0	39
T Bankaları	9	7	5	1	0	22
Toplam	37	27	14	4	1	83
Toplam Yüzdeler	%44,6	%32,5	%16,9	%4,8	%1,2	%100

% 44,6 oranla 0-5 yıl kıdemli çalışanlar çoğunlukta. Bunun nedeni, ankette çalışanların Yalova şubedeki kıdemlerinin sorulmuş olmasıdır. Buradan da anlaşılıyor ki, Ö, K ve T bankalarının çalışanları, Yalova şubedeki görevlerini 0-5 yıldır yapmaktadır. Bu oran, çalışanların bankacılık alanındaki toplam kıdemlerini göstermediğinden, her unvandaki çalışanın son 5 yıldır Yalova'da çalışmayı tercih ettiği söylenebilir. 26 yıl ve üzeri çalışanların % 1,2 ile en düşük orana sahip olması ise, sektörün çoğunlukla genç çalışana sahip olduğunu ve 25 yıldan sonra çalışanların emekli olması veya başka bir işte çalışması ihtimalini arttırmaktadır.

3.2.2. DEMOGRAFİK VE KURUMSAL BİLGİLERİN ÇAPRAZ ANALİZİ

Bu bölümde, her üç banka için bağımsız değişkenlerin, birbirleriyle hangi oranlara sahip olduğu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Tablo 3. 8. Cinsiyet – Eğitim İlişkisi

SERMAYE	CİNSİYET	EĞİTİM			Toplam
		LİSE	ÜNİVERSİTE	LİSANSÜSTÜ	
Ö Bankaları	KADIN	0	10	4	14
	ERKEK	1	4	3	8
	Toplam	1	14	7	22
K Bankaları	KADIN	0	15	3	18
	ERKEK	0	13	8	21
	Toplam	0	28	11	39
T Bankaları	KADIN	0	10	0	10
	ERKEK	1	9	2	12
	Toplam	1	19	2	22
TOPLAM	KADIN	0	35	7	42
	ERKEK	2	26	13	41
	Toplam	2	61	20	83

Ö bankalarında, üniversite mezunu ve lisansüstü eğitime sahip kadınların sayısı, üniversite mezunu ve lisansüstü eğitime sahip erkelerden fazladır. K bankalarında ise, hiç lise mezunu yoktur. T bankalarında ve Ö bankalarında 1'er tane lise mezunu erkek çalışan vardır ve toplam lise mezunu çalışan sayısı da 2'dir. Toplam sayılara bakıldığında, üniversite mezunu olan kadın çalışanlar, erkek çalışanlardan fazladır fakat lisansüstü eğitime sahip erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazladır.

Tablo 3. 9. Cinsiyet – Yaş İlişkisi

SERMAYE	CİNSİYET	YAŞ				Toplam
		18-25	26-40	41-49	50 ve üzeri	
Ö Bankaları	KADIN	5	6	3	0	14
	ERKEK	1	6	0	1	8
	Toplam	6	12	3	1	22
K Bankaları	KADIN	8	6	4	0	18
	ERKEK	4	13	4	0	21
	Toplam	12	19	8	0	39
T Bankaları	KADIN	4	4	2	0	10
	ERKEK	0	7	3	2	12
	Toplam	4	11	5	2	22
TOPLAM	KADIN	17	16	9	0	42
	ERKEK	5	26	7	3	41
	Toplam	22	42	16	3	83

Tabloya göre K bankalarının 26-40 yaş aralığındaki çalışanları, diğer yaş aralığındaki çalışanlardan daha fazladır. K bankalarında 50 yaş ve üzeri hiçbir çalışan yoktur. K bankalarının kamusal sermayeli mevduat bankası olduğu göz önünde bulundurulursa, 50 yaşına gelmeden çalışanların emekli olduklarını, başka bir sektörde çalıştıklarını veya başka illere gittikleri ihtimalleri sıralanabilir. T bankalarında ise 18-25 yaş aralığında hiç erkek çalışan yoktur. Tablonun toplam değerlerine bakıldığında, her üç bankada da kadın ve erkek çalışanların sayısı birbirlerine yakındır. 50 yaş ve üzeri çalışanlar toplam 3 kişidir ve üçü de erkektir. Burada, çalışanlarla anket soruları üzerinde tartışılmış ve erkeklerin ev geçindirmek sorumluluğu olduğundan, 50 yaş ve üzeri yaş grubunda 3 kişi de olsa görmek, tutarlı olmuştur. Sayıca en fazla kadın çalışanın bulunduğu bankalar ise, K bankalarıdır.

Tablo 3. 10. Yaş – Eğitim İlişkisi

		YAŞ				Toplam
SERMAYE	EĞİTİM	18-25	26-40	41-49	50 ve üzeri	
Ö Bankaları	LİSE	0	0	0	1	1
	ÜNİVERSİTE	3	8	3	0	14
	LİSANSÜSTÜ	3	4	0	0	7
	Toplam	6	12	3	1	22
K Bankaları	LİSE	0	0	0	0	0
	ÜNİVERSİTE	10	13	5	0	28
	LİSANSÜSTÜ	2	6	3	0	11
	Toplam	12	19	8	0	39
T Bankaları	LİSE	0	0	0	1	1
	ÜNİVERSİTE	4	9	5	1	19
	LİSANSÜSTÜ	0	2	0	0	2
	Toplam	4	11	5	2	22
TOPLAM	LİSE	0	0	0	2	2
	ÜNİVERSİTE	17	30	13	1	61
	LİSANSÜSTÜ	5	12	3	0	20
	Toplam	22	42	16	3	83

Ö bankalarında çalışanların %95'i üniversite mezunu ve lisansüstü eğitime sahiptir. Yalnızca 1 kişi lise mezunudur, ki o da 50 yaş ve üzeri grubundadır. K bankalarında, 50 yaş ve üzeri grubundaki çalışan yoktur. 26-40 yaş grubundaki çalışanlar hem üniversite

mezunu hem de lisansüstü eğitime sahip çalışanlar olarak, en fazla sayıya sahiptir. T bankalarında ise lisansüstü eğitime sahip yalnızca 2 kişi vardır, o da 26-40 yaş grubundadır. Yine T bankalarında da, Ö bankalarındaki gibi 1 tane lise mezunu çalışan vardır ve o da 50 yaş ve üzeri grubundadır.

Tablo 3. 11. Yaş- Unvan (Pozisyon) İlişkisi

		YAŞ				
SERMAYE	UNVAN	18-25	26-40	41-49	50 ve üzeri	Toplam
Ö Bankaları	SERVİS ASİST.	4	1	0	0	5
	SERVİS GÖREV.	1	2	0	0	3
	SERVİS YETKİ.	1	4	0	0	5
	YÖNET. YRD.	0	3	1	1	5
	YÖNETMEN	0	2	2	0	4
	Toplam		6	12	3	1
K Bankaları	SERVİS ASİST.	5	0	0	0	5
	SERVİS GÖREV.	2	4	0	0	6
	SERVİS YETKİ.	5	8	1	0	14
	YÖNET. YRD.	0	6	3	0	9
	YÖNETMEN	0	1	4	0	5
	Toplam		12	19	8	0
T Bankaları	SERVİS ASİST.	3	1	0	0	4
	SERVİS GÖREV.	1	5	0	0	6
	SERVİS YETKİ.	0	2	2	0	4
	YÖNET. YRD.	0	3	2	1	6
	YÖNETMEN	0	0	1	1	2
	Toplam		4	11	5	2
TOPLAM	SERVİS ASİST.	12	2	0	0	14
	SERVİS GÖREV.	4	11	0	0	15
	SERVİS YETKİ.	6	14	3	0	23
	YÖNET. YRD.	0	12	6	2	20
	YÖNETMEN	0	3	7	1	11
	Toplam		22	42	16	3

Ö bankalarında en çok 18-25 yaş aralığındaki servis asistanları ve 26-40 yaş aralığındaki servis yetkilileri mevcuttur. Ö bankalarında, 50 yaş ve üzeri grubunda sadece 1 kişi vardır, o da yönetmen yardımcısıdır. K bankalarında 50 yaş ve üzeri yaş

aralığında kimse yoktur. En çok, 26-40 yaş aralığında 12 adet yönetmen yardımcısı vardır. T bankalarında, 50 ve üzeri yaş aralığında ise yalnızca 2 kişi vardır ve onlar da yönetmen yardımcısı ve yönetmendir. Toplama bakıldığında, 18-25 yaş grubunda ne yönetmen yardımcısı ne de yönetmen vardır. 50 ve üzeri yaş grubunda ise kimse servis asistanı, servis görevlisi veya servis yetkilisi değildir.

Tablo 3. 12. Kıdem (Yıl) – Unvan (Pozisyon) İlişkisi

SERMAYE	UNVAN	KIDEM					Toplam
		0-5 YIL	6-10 YIL	11-17 YIL	18-25 YIL	26 YIL ve üzeri	
Ö Bankaları	SERVİS ASİST.	5	0	0	0	0	5
	SERVİS GÖREV.	2	1	0	0	0	3
	SERVİS YETKİ.	3	2	0	0	0	5
	YÖNET. YRD.	0	1	3	0	1	5
	YÖNETMEN	0	2	2	0	0	4
	Toplam	10	6	5	0	1	22
K Bankaları	SERVİS ASİST.	5	0	0	0	0	5
	SERVİS GÖREV.	3	3	0	0	0	6
	SERVİS YETKİ.	8	5	1	0	0	14
	YÖNET. YRD.	2	5	1	1	0	9
	YÖNETMEN	0	1	2	2	0	5
	Toplam	18	14	4	3	0	39
T Bankaları	SERVİS ASİST.	4	0	0	0	0	4
	SERVİS GÖREV.	3	3	0	0	0	6
	SERVİS YETKİ.	2	1	1	0	0	4
	YÖNET. YRD.	0	3	2	1	0	6
	YÖNETMEN	0	0	2	0	0	2
	Toplam	9	7	5	1	0	22
TOPLAM	SERVİS ASİST.	14	0	0	0	0	14
	SERVİS GÖREV.	8	7	0	0	0	15
	SERVİS YETKİ.	13	8	2	0	0	23

YÖNET. YRD.	2	9	6	2	1	20
YÖNETMEN	0	3	6	2	0	11
Toplam	37	27	14	4	1	83

Bu tablonun geneline bakıldığında göze çarpan değerler şunlardır; hiçbir bankada,6-10 yıl aralığında kıdemi olan servis asistanı yoktur. Yine hiçbir bankada, 11-17 yıl aralığında kıdemi olan servis asistanı ve servis görevlisi yoktur. 18-25 yıl aralığında kıdemi olan servis asistanı, servis görevlisi ve servis yetkilisi yoktur. Ö bankalarında, 18-25 yıl aralığında kıdemi olan hiçbir çalışan yoktur. 26 yıl ve üzeri kıdemi olan yalnızca 1 kişi vardır ve o da Ö bankalarının birinde yönetmen yardımcısıdır. K ve T bankalarında, 26 yıl ve üzeri kıdemi olan kimse yoktur. 0-5 yıl aralığında kıdemi olan çalışan sayısı en fazla K bankalarındadır.

3.3. MOTİVASYON ARAÇLARININ ORTALAMALARI

Tablo 3. 13. Psikolojik – Sosyal Araçların Ortalaması

Psikolojik - Sosyal Araçlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1) Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.	3,72	0,979
2) İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.	4,16	1,215
3) İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	4,18	1,211
4) İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.	4,13	1,237
5) Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.	3,94	1,130
6) Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.	3,98	1,168

Tabloya göre, çalışanların psikolojik – sosyal araçlardan en fazla ortalama ile katılım gösterdiği ifade, (4,18 oranla) “İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.” ifadesidir. Bankacılık sektöründe yükselme imkanlarının sıkça olduğunu bildiğimize göre, burada işgörenlerin terfi olanaklarına önem verdiğini ve kariyer planlarının, çalışanları en fazla motive eden unsur olduğunu görmekteyiz. En yüksek oranda katıldıkları ikinci ifade ise, (4,16 oranla) “ İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.” ifadesidir. Yalnızca bankacılık alanında değil, tüm sektör çalışanlarının sosyal ve kültürel etkinliklerle motive olduğu, yine aynı insanlarla olsa da işyeri dışında bir araya gelip, iş harici farklı etkinlikler yapması, işe rahat, dinlenmiş ve motive olarak gelmelerini sağlayacaktır.

Tablo 3. 14. Örgütsel – Yönetmel Araçların Ortalaması

Örgütsel - Yönetmel Araçlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
7) Örgüt içinde ast - üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.	4,11	1,190
8) Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	4,24	1,175
9) Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.	4,29	1,235
10) Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.	4,14	1,160
11) İşgörelere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.	4,29	1,153
12) Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	3,78	1,220

Tabloya göre çalışanların örgütsel – yönetmel araçlardan en fazla ortalama ile katılım gösterdiği ifadeler (4,29 oranla), “Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.” ve “İşgörelere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.” ifadeleridir. Buradan anlaşılıyor ki, çalışma ortamlarının iş yapmaya elverişli olması, çalışanların motivasyonlarını artırıcı bir unsurdur. Rahat edilmeyen ortamda, eksik

donanımla, verimli çalışamayacak olan işgörenin, motivasyonu düşecek; bu da hem çalışana hem işletmeye zarar verecektir.

Her bankanın belli aralıklarla yaptığı, çalışanların terfi almasını sağlayacak, kurum sınavları mevcuttur. Bu sınavlarda bankacılıkla ilgili sorular sorulur ve her sınav belli pozisyon için açılır. Örneğin, servis asistanı olan bir çalışan, bir üst mevki için, servis görevlisi sınavına girip başarılı olmalıdır. Yine yılın belli dönemlerinde bankaların genel müdürlükleri, performans eğitimleri düzenler. Bunlar çalışanların işyerinde buldukları pozisyonda nasıl daha verimli olacakları ile ilgili eğitimlerdir. Örneğin, Halk Akademi'nin KOBİ ve kurum içi eğitimleri, Akbank Akademi'nin liderlik okulu, satış okulu, Albaraka Akademi'nin e-kütüphane ve e-egitim hizmetleri bunlara örnek olarak verilebilir.

Çalışanların en az katılım gösterdiği ifade ise (3,78 oranla), “Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.” ifadesidir. Buradan da çalışanların, iş zenginleştirme veya iş genişletme uygulamalarına sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 15. Ekonomik Araçların Ortalaması

Ekonomik Araçlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
13) Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.	4,47	1,203
14) Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.	4,29	1,205
15) İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini arttıracaktır.	4,11	1,240
16) Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	4,34	1,242

Çalışanların ekonomik araçlara en fazla katılım gösterdiği ifade (4,47 oranla) “Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.” ifadesidir. Herzberg Çift Faktör Teorisi'ne göre ücret hijyen faktör (aslında bir

motivasyon unsuru olmayıp, zaten olması gereken faktör) olsa da, burada çalışanların yeterli ve adil ücretlendirme yapılmadığını düşündüğü ihtimali artmaktadır.

Tüm motivasyon araçları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların en fazla katılım gösterdiği ifade ekonomik araçlardan (4,47 oranla), “Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.” ifadesidir. Çalışanların en fazla katılım gösterdikleri ikinci ifade ise yine ekonomik araçlardan (4,34 oranla), “Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.” ifadesidir. Görüldüğü gibi en fazla katılım gösterilen ifadeler, ekonomik motivasyon araçlarındandır. Yani çalışanların en fazla motive oldukları unsurlar, yeterli ve adil ücret ve performansa göre maddi ödüdür.

Çalışanların en az katılım gösterdikleri ifade psikolojik - sosyal araçlardan (3,72 oranla), “Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.” ifadesidir. Bu ifade oran olarak 1’e değil, 4’e yakındır ama yine de çalışanların en az katılım gösterdiği ifadedir. Yetki devrinin çalışanları, diğer motivasyon araçlarına göre, o kadar da motive etmediği anlaşılmaktadır.

3.4.DEMOGRAFİK VE KURUMSAL ÖZELLİKLERİN KORELASYON ANALİZİ

Bu bölümde, cinsiyet, unvan, yaş, kıdem, eğitim, sermaye yapısı gibi bağımsız değişkenlerin kendi aralarında anlamlı bir ilişkilerinin olup olmadığı analiz edilmiş ve anlamlı ilişki olmayan bağımsız değişkenlere bu çalışmada yer verilmemiştir. Her bağımsız değişkenler arası ilişki için hipotezler şu şekildedir: H0: Bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aşağıdaki, tüm tablolarda anlamlı ilişkiye rastlanıldığı için, hepsi için H0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 16. Cinsiyet İle Unvan Arasındaki Korelasyon Analizi

	CİNSİYET	UNVAN
Pearson Correlation	1	,236*
CİNSİYET Sig. (2-tailed)		,032
N	83	83
Pearson Correlation	,236*	1
UNVAN Sig. (2-tailed)	,032	
N	83	83

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabloya göre, Pearson Correlation, korelasyon katsayısını, Sig., p anlamlılık düzeyini, N ise örneklem sayısını göstermektedir. Korelasyon katsayısının anlamlı olabilmesi için, p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Tabloda sig. (p) değeri 0,032'dir yani $p < 0,05$ eşitsizliğine uymaktadır. Dolayısıyla korelasyon katsayısı istatistiki açıdan anlamlıdır ve yorumlanabilir. 0,236 olan korelasyon katsayısı, cinsiyet ve unvan bağımsız değişkenleri arasında pozitif yönde (negatif bir değer olmadığı için), doğru yönlü ve orta derecede (+0,50'ye yakın olduğu için) ilişkili olduğunu gösterir. "Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)" ifadesi ise bu korelasyon analizinin 0,05 (%95) güven aralığında anlamlı olduğunu söyler. H0: Cinsiyet ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Cinsiyet ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, cinsiyet değiştikçe, unvan da aynı yönde değişmektedir.

Tablo 3. 17. Cinsiyet ile Yaş Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	CİNSİYET	YAŞ
Pearson Correlation	1	,248*
CİNSİYET Sig. (2-tailed)		,024
N	83	83
Pearson Correlation	,248*	1
YAŞ Sig. (2-tailed)	,024	
N	83	83

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.16.’daki terimlerin Türkçe açıklamasına dayanarak, ilk önce değerlendirilmesi gereken değer sig. (p) değeridir ve bu tabloda $p=0,024$ ’tür yani $p<0,05$ eşitsizliğini sağlamaktadır. Buna göre, p değeri istatistiki açıdan anlamlıdır ve yorumlanabilir. Öyleyse korelasyon katsayısı yorumlanabilir. 0,248 olan korelasyon katsayısı, pozitif yönde, doğru yönlü ve orta dereceli (+0,50’ye yakın) bir ilişkiyi ifade etmektedir. Yani cinsiyet değiştikçe yaş da aynı doğrultuda değişmektedir. Sonuç olarak, H0: Cinsiyet ile Yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Cinsiyet ile Yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 18. Yaş ile Unvan Arasındaki Korelasyon Analizi

	YAŞ	UNVAN
YAŞ	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,682**
	N	83
UNVAN	Pearson Correlation	,682**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.16.’daki terimlerin Türkçe açıklamasına dayanarak, bu tabloya göre sig. değeri 0,00 çıktığından, $p<0,05$ eşitsizliğini sağlamaktadır yani anlamlıdır. Hatta bu tablo “Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)” ifadesine göre 0,01 (%99) güven aralığında anlamlıdır. Buna göre, 0,682 değerindeki korelasyon katsayısı, pozitif yönde, doğru yönlü ve +1’e yaklaştığı için kuvvetli bir ilişkinin varlığını ifade eder. Yani yaş ilerledikçe unvan da yaşa göre doğru orantılı olarak değişmektedir, yorumu yapılabilir. Sonuç olarak, H0: Yaş ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Yaş ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 19. Yaş ile Kıdem Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		YAŞ	KIDEM
YAŞ	Pearson Correlation	1	,656**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
KIDEM	Pearson Correlation	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.16.'daki terimlerin Türkçe açıklamasına dayanarak, bu tabloya göre 0,00 çıkan sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlıdır. Hatta bu tablo 0,01 (%99) güven aralığında anlamlıdır. O halde, 0,656 olan korelasyon katsayısı ile, doğru yönlü, (+1'yakın olduğu için) güçlü ve pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Netice itibariyle, değişkenlerden birinin değeri arttığında, diğer değişkenin de değerinde artış olacaktır. H0: Yaş ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Yaş ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 20. Unvan ile Kıdem Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		UNVAN	KIDEM
UNVAN	Pearson Correlation	1	,668**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
KIDEM	Pearson Correlation	,668**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.16.'daki terimlerin Türkçe açıklamalarına dayanarak, bu tabloda da yine sig. anlamlılık değeri 0,00 olduğundan korelasyon katsayısı istatistiki açıdan anlamlıdır ve yorumlanabilir. O halde, 0,668 değerindeki korelasyon katsayısı, pozitif, kuvvetli ve

doğru yönlü bir ilişkinin varlığını ifade eder. Yani kıdem arttıkça unvanın da pozitif yönde artacağı, (terfi anlamında) yorumu rahatlıkla yapılabilir. Nitekim bu sonucu, yukarıdaki çapraz tablo analizleri de desteklemektedir. H0: Unvan ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Unvan ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir.

3.5.KURUMSAL ÖZELLİKLER İLE MOTİVASYON ARAÇLARININ ANOVA ANALİZİ

Bu bölümde, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler (motivasyon araçları) arasında anlamlı bir fark olup olmadığının analizi yapılmıştır. Bunun için, bir bağımlı bir bağımsız değişken analizinde uygulanabilecek, Tek Yönlü Anova (One Way Anova) testi kullanılmıştır. Bu test, bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, farklı gruplarda hesaplanan varyansların karşılaştırılması temeline dayanan F testi ile incelenmektedir. (Güriş; Astar, 2014: 215)

Tablo 3. 21. Sermaye Yapısı ile Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Analizi

Sermaye Yapısı ile Motivasyon Araçlarının ANOVA Analizi			
Psiko - Sosyal Araçlar	Levene Anlamlılık Seviyesi	ANOVA Anlamlılık Seviyesi	F Değeri
1) Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.	0,534	0,736	0,307
2) İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.	0,914	0,638	0,453
3) İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	0,979	0,536	0,628
4) İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.	0,940	0,680	,0387
5) Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.	0,325	0,508	0,683

6) Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.	0,739	0,992	0,008
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar			
7) Örgüt içinde ast - üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.	0,627	0,858	0,154
8) Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	0,722	0,712	0,342
9) Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.	0,579	0,822	0,196
10) Örgüt içinde kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.	0,551	0,807	0,214
11) İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.	0,691	0,722	0,327
12) Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	0,662	0,348	1,071
Ekonomik Araçlar			
13) Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.	0,373	0,628	0,468
14) Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.	0,765	0,932	0,070
15) İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.	0,442	0,834	0,182
16) Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	0,736	0,834	0,182

Tabloya göre, Levene Sig. değerleri, tüm motivasyon araçları ifadelerinde homojen dağılım göstermektedir. Fakat F istatistiğine ait ANOVA tablolarından elde edilen sonuçlara göre, hiçbir ANOVA Sig. değeri $p < 0,05$ eşitsizliğini sağlamadığından, H_0 :

Sermaye Yapısı ile (Özel Sermayeli Mevduat Bankası, Kamu Sermayeli Mevduat Bankası ve Katılım Bankası) Motivasyon Araçları puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Dolayısıyla H0 hipotezi kabul edilmektedir. Yani bankaların sermaye yapısına göre, bu banka çalışanlarının motivasyon araçlarına verdikleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur kararı verilir.

Tablo 3. 22. Kıdem ile Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Analizi

Kıdem ile Motivasyon Araçlarının ANOVA Analizi			
Psiko - Sosyal Araçlar	Levene Anlamlılık Seviyesi	ANOVA Anlamlılık Seviyesi	F Değeri
1) Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.	0,685	0,081	2,161
2) İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.	0,266	0,657	0,609
3) İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	0,399	0,295	1,255
4) İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.	0,304	0,435	0,958
5) Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.	0,744	0,272	1,313
6) Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.	0,187	0,149	1,741
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar			
7) Örgüt içinde ast - üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.	0,093	0,110	1,951
8) Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	0,119	0,310	1,218
9) Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.	0,180	0,567	0,741

10) Örgüt içinde kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.	0,342	0,258	1,354
11) İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.	0,078	0,424	0,980
12) Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	0,776	0,217	1,479
Ekonomik Araçlar			
13) Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.	0,086	0,485	0,871
14) Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.	0,300	0,300	1,243
15) İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.	0,255	0,766	0,458
16) Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	0,236	0,538	0,786

Tabloya göre, Levene Sig. değerlerinin sonuçlarına bakıldığında, varyans homojenliği göz ardı edilmiştir. Hiçbir ANOVA Sig. değerleri $p < 0,05$ eşitsizliğini sağlamamaktadır. Dolayısıyla F değerlerinin bir anlamı yoktur. Buradan çıkan sonuç, kıdem ile motivasyon araçları arasında anlamlı bir farkın olmadığıdır. Yani, H0: Kıdem ile Motivasyon Araçları puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. H1: Kıdem ile Motivasyon Araçları puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi kabul edilmiştir. Buradan şu anlaşılıyor ki, çalışanların kıdem aralıkları ile motivasyon araçlarına yönelik eğilimleri arasında genel itibariyle bir fark yoktur.

Tablo 3. 23. Unvan ile Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Analizi

Unvan ile Motivasyon Araçlarının ANOVA Analizi			
Psiko - Sosyal Araçlar	Levene Anlamlılık Seviyesi	ANOVA Anlamlılık Seviyesi	F Değeri
1) Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.	0,032	0,092	2,073
2) İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.	0,014	0,399	1,026
3) İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	0,008	0,105	1,986
4) İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.	0,011	0,151	1,732
5) Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.	0,019	0,238	1,412
6) Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.	0,009	0,218	1,473
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar			
7) Örgüt içinde ast - üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.	0,022	0,161	1,689
8) Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	0,012	0,213	1,491
9) Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.	0,001	0,204	1,522
10) Örgüt içinde kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.	0,060	0,298	1,247

11) İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.	0,000	0,085	2,127
12) Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	0,002	0,023	3,001
Ekonomik Araçlar			
13) Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.	0,000	0,044	2,573
14) Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.	0,003	0,037	2,697
15) İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.	0,012	0,136	1,808
16) Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	0,002	0,110	1,953

Tabloya göre, Levene Sig. değerlerine bakıldığında, homojen olan ve olmayan ifadeler bir aradadır. Bu değerlerden 0,05'ten küçük olanların varyansları eşit değildir. ANOVA Sig. değerlerinden yine $p < 0,05$ eşitsizliğini sağlamayanlar anlamlı değildir. Bu yüzden F değerleriyle ilgili bir yorum yapılamamaktadır. ANOVA Sig. değeri anlamlı olan 3 ifade vardır, bunlar; 12, 13 ve 14. ifadelerdir. Fakat bu ifadelerin de Levene Sig. değerleri 0,05'ten küçük olduğu için varyansları eşit değildir ve dolayısıyla yine F değeri hakkında bir yorum yapılamamaktadır. Bu durumda şunu yine söyleyebiliriz ki, Unvan ile Motivasyon Araçları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. H0: Unvan ile Motivasyon Araçları puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. H1: Unvan ile Motivasyon Araçları puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır. Sonuç olarak, H0 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu bölümde kurumla ilgili özelliklerin motivasyon araçlarıyla aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı analizler sonucunda değerlendirilmiştir. 3 banka çalışanlarının da kurumsal özellikleri ile motivasyon araçlarına bakış açılarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular verilecek ve bu bulgularla ilgili çeşitli tespitler yapılacaktır. Öncelikle bankalarda, çalışanların motivasyon araçlarını değerlendirmelerine yönelik yapılan karşılaştırmalı araştırmada demografik özelliklerin frekansları incelenmiştir.

Cinsiyet değişkeninin frekansına bakıldığında, Ö, K ve T bankalarının tamamında %50,6 kadın ve %49,4 erkek çalışan mevcuttur. Bu oranlar birbirine çok yakındır ve bu bankalardan hareketle anakütle hakkında bir tahminde bulunulacak olursa, kadınların da erkekler kadar bankacılık sektöründe çalıştığı söylenebilmektedir.

Yaş değişkeninin frekansına bakıldığında, söz konusu bankaların tamamında %50,6 oranla 26-40 yaş aralığında çalışan bulunmaktadır. 18-25 yaş aralığındaki çalışanların oranı ise %26,5'tir. Çalışanların, %3,6'sı 50 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Buradan şu sonuç çıkarılabilir, 41 yaşa kadar olan çalışanlar, genç çalışan diye nitelendirilirse, %77,1 oranda, banka çalışanları genç nüfusa sahiptir. Bu tüm anakütle mal edilirse, sektörde şube çalışanlarının çok büyük bir kısmı gençtir.

Eğitim Durumu demografik değişkeninin, frekansları incelendiğinde, çarpıcı olarak özellikle lise mezunları dikkat çekmektedir. Söz konusu bu bankalarda lise mezunu oranı %2,4'tür. Üniversite mezunu oranı ise %73,5'tir ki bu oran çalışanların yarısından fazlasının üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. %24,1 olan lisansüstü eğitim durumu ile %73,5 olan üniversite mezunu oranlarının toplamı ise %97,6 oranla tüm çalışanların üniversite mezunu veya lisansüstü eğitim yaptığını (veya lisansüstü mezunu olduğunu) göstermektedir.

Unvan bağımsız değişkeni ise, %27,7 oranla servis yetkilisi unvanını 1.sırada göstermektedir. Bu oranı %24,1 oranla yönetmen yardımcısı unvanı ve %18,1 oranla servis görevlisi unvanı takip etmektedir. Burada şube çalışanlarıyla yapılan görüşmeler sonucu, yönetmene kadar olan unvanlarda, terfinin sık ve rahatça yapılabildiği, söylenilebilir, çünkü servis asistanı yani yeni başlayan oranı %16,9'dur. Çalışanların çoğunun genç olduğu göz önünde bulundurulursa, yönetmene kadar yükselen

pozisyonların dengeli bir şekilde dağıldığı ve terfi imkânlarının açıkça görüldüğü söylenilebilir.

Kıdem frekansları ise, 0-5 yıl arasında Yalova şubede çalışanların %44,6 oranla ilk sırada yer aldığını gösterir. Onu takip eden oran, %32,5 ile 6-10 yıl aralığında Yalova şubede çalışanlardır. 26 yıl veya daha fazla çalışanların oranı ise %1,2'dir. Buradan şu anlaşılmaktadır; bu 3 bankanın çalışanları genel olarak, Yalova şubede en fazla 10 yıldır çalışmaktadır. Yani Yalova şube, her 3 banka için de, çalışanlar açısından caziptir.

Çapraz tablolar incelendiğinde ise, Cinsiyet ve Eğitim Durumu çapraz tablosunda, her üç bankanın kadın çalışanlarından hiç kimsenin lise mezunu olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde K bankalarında lise mezunu kadın veya erkek çalışan yoktur. Toplamda lise mezunu sadece 2 erkek çalışan vardır. Üniversite mezunu olanlarda ise, 35 kadın çalışana 26 erkek çalışan olmak üzere, kadınlar çoğunluktadır. Fakat lisansüstü eğitim alan erkekler (13), kadınlardan (7) daha fazladır.

Cinsiyet ve Yaş çapraz tablosuna bakıldığında, 18-25 yaş aralığında kadınların sayısı (17), erkeklerin sayısından (5) fazla iken, 26-40 yaş aralığında da erkeklerin sayısı (26), kadınların sayısından (16) fazladır. 50 yaş ve üzeri yaş grubunda ise 3 erkek çalışan varken kadın çalışan yoktur. Burada, işe yeni başlayan grubunda kadınlar fazla iken, işlerini devam ettiren grubunda erkeklerin fazla olduğu görülmektedir. Çalışanlarla yapılan görüşmeler neticesinde, erkeklerin bir işte çalışma, ev geçindirme yükümlülüğü olduğu gerçeği burada da karşımıza çıkmaktadır.

Yaş ve Eğitim Durumu çapraz tablosundaki durum, diğer çapraz tablolardaki durumla paraleldir. Ö ve T bankalarında 2 kişi lise mezunudur ve bu kişiler 50 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Toplam 61 kişi üniversite mezunudur ve bunların 30'u 26-40 yaş aralığındaki kişilerdir. 20 kişi lisansüstü mezunudur ve yine bunların 12'si 26-40 yaş aralığındadır.

Yaş ve Unvan (Pozisyon) çapraz tablosunda, Ö bankalarında sayıca en fazla 18-25 yaş aralığında 4 kişi servis asistanı ve 26-40 yaş aralığında 4 kişi servis yetkilisidir. 18-25 yaş aralığında yönetmen yardımcısı ve yönetmenin olmaması da oldukça mantıklıdır.

İşe yeni başlayan 18-25 yaş grubunun terfi imkânları ne kadar açık olursa olsun, birden yönetmen yardımcısı veya yönetmen olması beklenemez. 26-40 yaş aralığındaki çalışanların diğer tüm yaş aralığındaki çalışanlara göre fazla olması da yukarıdaki yaş frekans tablosuyla örtüşmektedir. 50 yaş ve üzeri gruptaki çalışanlardan, servis asistanı, servis görevlisi ve servis yetkilisi olmaması, yaş itibarıyla anlamlı ve mantıklıdır. Neticede o yaş grubundaki çalışanların, işe yeni başlayan servis asistanı unvanında olması beklenemezdi.

Kıdem ve Unvan çapraz tablosu ise, çalışanların Yalova şubedeki kıdemlerini gösterdiğinden diğer tablolarla paralellik göstermemektedir. 0-5 yıl kıdemi olan 2 kişi yönetmen yardımcısıdır sonucu da, çalışanların kıdemlerinin sadece Yalova şube ile sınırlandırıldığı bilgisini göstermektedir. Bunların dışında, 26 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların hiçbiri, servis asistanı, servis görevlisi ve servis yetkilisi değildir. Bu sayı, çalışanların Yalova şubedeki kıdemleri veya bankacılık sektöründeki kıdemleri ile örtüşmektedir.

Psikolojik – sosyal motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında, çalışanlar “İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.” ifadesine 4,18 ortalama ile en yüksek katılım göstermiştir. “Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.” ifadesi ise 3,72 ortalama ile, her ne kadar ortalama 4’e yakın olsa da, psikolojik – sosyal motivasyon araçlarının en az katılım gösterilen ifadesidir. Yani çalışanların terfi ile ilgili ifadeye en yüksek katılım göstermesi, onların yükselme olanaklarının açık, örgütsel ve bireysel kariyer planlarını güvence altına almak istemelerinden kaynaklandığını göstermektedir. Yetki devri ise, çalışanlara iş yükü ve sorumluluk yükleyeceğinden yükselmeye gösterilen katılım kadar, katılım gösterilmeyen bir ifadedir. Buna rağmen ortalaması 1’e değil, 4’e yakındır.

Örgütsel – Yönetimsel motivasyon araçlarının ortalamaları incelendiğinde, “İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.” ifadesi ve “Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.” ifadesi 4,29 ortalama ile en yüksek katılım gösterilen iki ifadedir. Hem personelin kendi gelişimi hem de personel eğitimi sonucu kurumun kendini yenilemesi, bireysel ve örgütsel açıdan, bankalara

faydalı olacaktır. Çalışma ortamının iş yapmaya elverişli olması ise, çalışanların en tabii hakkıdır. Örneğin, gürültülü veya aydınlatması zayıf olan bir ofiste, ya da yetersiz ekipman ile kimse çalışmak istemeyecektir. “Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.” ifadesi “ise 3,78 ortalama ile en az katılım gösterilen ifadedir. Ortalamanın 3,78 olması, aslında yüksek katılım sayılabilecek bir ortalama iken, buna rağmen çalışanların en az katılım gösterdikleri ifadedir. Çalışanların iş yükünün artacağı görev ve sorumluluklar, çalışan için stres sıkıntısı yaratacağından istenmeyebilir. Burada, ortalamanın 1’e yakın olmaması, bu ifadenin aslında bakılırsa olumsuz bir anlam ifade etmediğinin de göstergesidir.

Ekonomik motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında, “Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.” ifadesi 4,47 ortalama ile en yüksek katılım sağlanan ifadedir. Çalışanların, önce çalıştıklarının karşılığını aldıklarına emin olmak istemeleri, sonra da gösterilen performansa bağlı olarak adil bir ücretlendirme sistemi görmek istemeleri, işletmenin eşitlik ve adalet kavramlarını kurum kültüründe benimsemesi gerektiği anlamına gelir. Ücret unsuru, her ne kadar Herzberg Çift Faktör Teorisi’ne göre hijyen faktör olsa da (yani aslında motivasyon aracı değil, zaten çalışanın yaptığı iş karşılığında alması gereken unsur.) burada, çalışanların ekonomik araç olarak en fazla katılım sağladığı ifade olarak görülmektedir.

Tüm motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında, çalışanların en fazla katılım gösterdiği ifade ekonomik araçlardan 4,47 oranla, “Gerek işyeri gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.” ifadesidir. Çalışanların en fazla katılım gösterdikleri ikinci ifadeler ise yine ekonomik araçlardan (4,34 oranla), “Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.” ifadeleridir. Görüldüğü gibi en fazla katılım gösterilen ifadeler, ekonomik motivasyon araçlarındandır. Yani çalışanların en fazla motive oldukları unsurlar, yeterli ve adil ücret ve performansa göre maddi ödüdür.

Korelasyon analizlerinde ise anlamlı çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Anlamsız çıkanlar çalışmada gösterilmemiştir. Bağımsız değişkenler arası yapılan ilk korelasyon analizi, cinsiyet ve unvan arasındadır. H0: Cinsiyet ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki

yoktur. H1: Cinsiyet ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir. Tabloda sig. (p) değeri 0,032'dir yani $p < 0,05$ eşitsizliğine uymaktadır. Dolayısıyla korelasyon katsayısı istatistiki açıdan anlamlıdır ve yorumlanabilir. 0,236 olan korelasyon katsayısı, cinsiyet ve unvan bağımsız değişkenleri arasında pozitif yönde (negatif bir değer olmadığı için), doğru yönlü ve orta derecede (+0,50'ye yakın olduğu için) ilişkili olduğunu gösterir. %95 güven aralığında yapılmış bu analiz, cinsiyet değiştiğinde, unvanın da aynı yönde değiştiğini söylemektedir. Cinsiyet değişkeninin, kadın veya erkek olarak değişmesi, unvanı da servis asistanı, servis görevlisi, servis yetkilisi, yönetmen yardımcısı ve yönetmen olarak aynı doğrultuda değiştirmektedir.

Cinsiyet ile yaş arasındaki korelasyon analizinde, H0: Cinsiyet ile Yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Cinsiyet ile Yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir. Bu analizde, korelasyon katsayısı (0,248) pozitif ve doğru yönlüdür. Dolayısıyla cinsiyet kadın veya erkek olarak değiştiğinde, yaş da buna bağlı olarak doğru yönde değişecektir.

Yaş ile unvan arasındaki korelasyon analizinde, H0: Yaş ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Yaş ile Unvan arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir. Bu analizde, korelasyon katsayısı (0,682), pozitif ve doğru yönlü çıktığından, yaş ilerledikçe, unvan terfi anlamında yükselerek ilerlemektedir yorumu yapılabilir. Çapraz tablolardan da elde ettiğimiz bilgilere göre, yaşı, 18-25 yaş aralığında olanların hiçbiri yönetmen yardımcısı veya yönetmen değildir, sonucu da bu korelasyon analizini desteklemektedir.

Yaş ile kıdem arasındaki korelasyon analizinde, H0: Yaş ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Yaş ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir. Burada yaş ilerledikçe, çalışanın kıdemi de yıl olarak artar düşüncesi, H0 hipotezinin reddedilmesinden anlaşılmaktadır. Fakat, çalışmada, çalışanların sadece Yalova şubedeki kıdemleri incelendiğinden, örneğin, 0-5 yıl kıdemi olup yönetmen yardımcısı olan bir çalışanın varlığı, bu çalışma için sorun teşkil etmeyecektir.

Unvan ile kıdem arasındaki korelasyon analizinde, H0: Unvan ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H1: Unvan ile Kıdem arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezlerinden H0 hipotezi reddedilmiştir. Bu analiz de, yukarıdaki, yaş ve kıdem analizi ile benzerdir. Çalışan, işyerinde yıllarca çalışmaya devam ettikçe, unvanında da bu doğrultuda yukarıya doğru bir değişme, ilerleme yaşanacaktır.

Tek Yönlü ANOVA analizlerinde ise, sadece kurumsal özellikler ile motivasyon araçları arasında analiz gerçekleştirilmiştir. Bunun sebebi, yapılan tüm testlerin anlamlı bir fark veya ilişki içermemesidir. 83 çalışandan alınan anket sonuçlarına göre yapılan bu analizlerde anlamlı bir farkın veya ilişkinin çıkmamasının sebebi, çalışanların motivasyon araçlarına eğilimlerinin üç banka için de birbirine çok yakın olması, çok uç noktalarda katılım gösterilen ifadelerle rastlanılmaması ve anketin hemen hemen aynı eğilime hakim verilere sahip olmasıdır. Sermaye yapısı, kıdem ve unvan bağımsız değişkenleri, bağımlı değişken olan tüm motivasyon araçlarıyla ANOVA analizi yapıldığında, çoğu sig. anlamlılık değeri anlamlı çıkmamıştır. Tablo 3.23.'te ANOVA Sig. (anlamlılık) değeri anlamlı çıkan 3 ifadenin ise varyansları eşit ve homojen olmadığından Levene Sig. (anlamlılık) hakkında yorum yapılamamaktadır. Bu da yukarıda bahsedilen nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, alan araştırmasının başında cevap aranılan soruların, ana ve yardımcı hipotezlerin neticelenmiş oldu. Yapılan analizlerden anlaşılıyor ki bağımsız değişkenlerin birbiri arasında anlamlı bir ilişki varken, kurumsal özelliklerin (bağımsız değişkenler) bağımlı değişken olan, motivasyon araçlarıyla analizinde herhangi bir anlamlı ilişki ve farka rastlanmamıştır. Buna göre, araştırmanın başında kurulan ana hipotez “Motivasyon araçları işgörenlerin işletmeye bakış açıları üzerinde etkilidir.” kabul edilirken, yardımcı hipotezlerden herhangi bir anlamlı ilişki ve fark bulunamadığından, yardımcı hipotezler reddedilmiştir. Yani özel sermayeli mevduat bankası, kamu sermayeli mevduat bankası ve katılım bankası çalışanlarının motivasyon araçlarını değerlendirmelerinde belirgin ve anlamlı bir fark yoktur.

SONUÇ

Çalışmada, teorik plana uygun bir şekilde yapılan, karşılaştırmalı alan araştırması, banka çalışanlarının motivasyon araçlarına yönelik eğilimlerinin ne yönde olduğunu açıkça göstermektedir. SPSS 20.0 İstatistik Programı'nda yapılan testler ve analizler, alan araştırmasının sonuçlarını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışmanın 83 örneklem ile yapılması, anketin güvenilirliği açısından bir sorun teşkil etmemiştir. Yalova için tüm özel sermayeli mevduat bankaları, kamu sermayeli mevduat bankaları ve katılım bankaları çalışanlarının toplamı 268 kişidir. Buna göre, Akbank, Garanti Bankası, Vakıfbank, Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Finans, Kuveyt Türk ve Albaraka Türk Katılım Bankası için toplam 83 kişi, örneklem grubunun %31'ini oluşturur ki bu oran örneklemin sağlıklı işlemesi açısından yeterlidir.

Belli bir değişkene göre değişiklik göstermeyen bağımsız değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu kıdem, unvan, sermaye yapısı), birbirleri ile olan ilişkileri korelasyon analizleri sonucu anlamlı bir ilişkiye sahip çıkmıştır. Özellikle yaş – kıdem ve yaş – unvan arasında pozitif yönde (doğru orantılı) bir ilişkinin varlığı, banka çalışan profiline nasıl olduğu hakkında bilgi vermektedir.

Motivasyon araçlarının ortalamaları ise, çalışanların daha çok ekonomik araçlara katıldıklarını göstermektedir. Özellikle ücret konusu, hem adil ve eşit verilmesi açısından hem de performansa dayalı ödül sisteminin sağlıklı işlemesi açısından çalışanlar tarafından en yüksek tercih edilen ifadelerden biri olmuştur. Çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde görülmüştür ki, yetki devri, rotasyon gibi konulara çalışanların, ekonomik araçlar kadar katılım göstermemesi, iş yükü ve sorumluluğun artmasının, çalışma işlerliğini sıkıntıya sokacağı düşüncesidir. Burada bankacılık sektöründe çalışanların, çalışma yoğunluğundan dolayı, yıpranma payı istemeleri de etkilidir. Yeterince yoğun çalışan kişilerin, bir de yetki devri veya iş zenginleştirme/geliştirme uygulamalarıyla değişime uğramaları, yıpranma payı düşüncesiyle doğrudan ilgilidir.

Özellikle dikkat çeken bir diğer nokta ise, 50 yaş ve üzeri yaş aralığında, üç banka için toplam 3 kişinin bulunması ve bu üç kişinin de erkek olmasıdır. Burada yine, anketi

yapan çalışanlarla yüz yüze görüşme sonucu, 50 yaşına gelmeden genelde çalışanların emekli olduğu, başka bir şehre tayin istediği veya başka bir sektörde çalıştığı bilgisi elde edilmiştir.

ANOVA analizi sonucu, hiçbir bağımlı değişken (motivasyon araçlarının tümü) ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki veya farkın çıkmaması, yanlış bir durum değildir. İstatistiki açıdan anlamlı bir ilişki veya farkın olmaması, anketi yapan her çalışanın birbirine çok benzer ifadelerle ankete katılması, ve anket sorularının genel itibariyle her çalışanın katılım derecelerini aynı yönde etkilemesidir. Çalışma açısından, anlamlı ilişki veya farkın olmaması, 3 tablo ile açıklanmıştır. Buradan anlaşılıyor ki, üç bankanın çalışanları da, anket sorularına hemen hemen aynı ya da birbirine çok yakın cevaplar vermiştir. Dolayısıyla üç banka arasında belirgin bir fark söz konusu değildir. Üç bankanın çalışanları da motivasyon araçlarına karşı birbirine yakın eğilim göstermektedirler.

KAYNAKÇA

ADAIR, John, (2013), **Etkili Motivasyon**, Babıali Kùltür Yayıncılığı, İstanbul.

AKGÜN, Erkan, (2011), “ Bankalarda Üst Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yapısının Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

ALKIŞ, Hüseyin; ÖZTÜRK, Yüksel, (2009), “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 28.

ARGON, Türkan, (2010), “Akademisyenlerin Performans Değerlendirme Motivasyon ve Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, International Online Journal of Educational Sciences, 2 (1).

ARICIOĞLU, M. Atilla, (2000), **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, İz Yayıncılık, İstanbul.

ASLAN, Özden, (2012), **Zor İnsanlarla Zorlanmadan Baş Etmek**, Elma Yayınları, Ankara.

ASLAN, Özden, (2011), **Bir İnsan Kaynakları Masalı**, Elma Yayınları, Ankara.

ASLAN, Özden, (2011), **İşte Zor İnsanlar**, Elma Yayınları, Ankara.

ASLAN, Özden, (2010), **İyi Ki Farklıyız**, Elma Yayınları, Ankara.

AYTAÇ, Serpil, (2001), **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU (BDDK), (2015), “Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri, Mart 2015”, BDDK Veri ve Sistem Yönetimi Daire Başkanlığı, Ankara.

BARLI, Önder; ÖZEN, Üstün, (2008), “Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2.

BALTAŞ, Acar, (2013), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayınları, Ankara.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

BAYRAM, Nuran, (2013), **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

BAYRAM, Nuran, (2012), **Veri Analizi EXCEL ve SPSS Uygulamalarıyla Birlikte**, Siyaset Kitabevi, Bursa.

BENTLEY, Trevor, (2008), **İnsanları Motive Etme**, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

BOWEN, David E. ;LAWLER III, Edward E. , (1992), “Total Quality-Oriented Human Resource Management, Marshall School of Business University of Southern California CEO Publication, G 92-1 (204), Los Angeles.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, (2008), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi, Ankara.

CÜCELOĞLU, Doğan, (2014), **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

CÜCELOĞLU, Doğan, (2014), **İletişim Donanımları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

ÇELENK, Sinem, (2010), “Motivasyon: Motivasyonun Tanımı, Önemi, Motivasyon Süreci ve Teorileri”, <http://blog.milliyet.com.tr/motivasyon--motivasyonun-tanimi--onemi--motivasyon-sureci-ve-teorileri/Blog/?BlogNo=277145>, 03.01.2015.

ÇELİK, Duysal Aşkun; TELMAN, Nursel, (2013), **Endüstri / Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler Kitabı**, Nobel Yayınları, Ankara.

DOGANİ, Oğuzhan, (2010), **Yönetim Bilinci ve Motivasyon**, Karma Kitaplar Basım Yayın, İstanbul.

DELOİTTE, “Değişim Çağrısı: Türkiye Bankacılık Sektörü 2015 Öngörülleri”, <http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/financial-services/articles/turkish-banking-outlook-2015.html>, 21.04.2015.

DERELİ, Beliz, (2007), **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.

DRUCKER, Peter; MACIARIELLO, Joseph, (2014), **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri Jack Welch ve Jim Collins’in Katkılarıyla**, Çev. Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol, (2012), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

ERGÜL, Hüseyin Fazlı, (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14.

FINDIKÇI, İlhami, (2012), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.

- GARİH, Üzeyir, (2013), **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel, (2000), **İşbaşında Duygusal Zeka**, Varlık/Özel Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, Salih, (2014), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜRİŞ, Selahattin; ASTAR, Melek, (2014), **Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRÜZ, Demet; GÜREL, Emet, (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, İzmir.
- HALL, Douglas T. , (1996), “Career Development Theory In Organizations”, New York, John Wiley Pub.
- HOFSTEDE, Geert, (2001), **Cultures and Organizations: Software Of The Mind**, McGraw-Hill Company, London.
- HOTAMIŞLI, Mustafa; ŞENOL, Fazıl, (2011), **İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- İŞİK, Yüksel, (2014), **Motivasyon Mucizesi**, Sis Yayıncılık, İstanbul.
- İZGÖREN, Ahmet Şerif, (2014), **İş Yaşamında 100 Kanguru**, Elma Yayınları, Ankara.
- KAMU DÜNYASI HABER, (2008), “Bankalarda En Önemli Motivasyon İçerden Atamalar”, <http://haber.kamudunyasi.com/BANKALARDA-EN-ONEMLI-MOTIVASYON-ICERIDEN-ATAMALAR-4976i.cgi>, 04.01.2015.
- KAPLAN, Mehmet, (2007), Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KAYA, Yalçın, (2011), **Motivasyon Stratejileri**, Gerekli Kitap, İstanbul.
- KAVİ, Ersin, (2006), İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- KAVİ, Ersin; KOÇAK, Orhan, (2013), **Çalışma Yaşamında Etik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- KESER, Aşkın; YILMAZ, Gözde; YÜRÜR, Senay, (2012), **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- KESER, Aşkın, (2012), **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

KESKİN, Burcu, (2008), Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

KINGİR, Said, (2013), **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.

KOÇAK, Orhan; ERDOĞAN, Zeynep Büşra, (2011), “ Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama”, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 60, 2011/1, s. 259–283, <http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset>.

KOÇEL, Tamer, (2014), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.

KUZU, Ömür Hakan, (2013), “Türk Bankacılık Sektöründeki Yeniden Yapılanmaların Tarihsel Gelişim İçerisinde Analitik Olarak İncelenmesi”, Dicle Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:2, S:4, ss.(27-38).

OKUMUŞ, Fevzi; KOYUNCU, Mustafa; GÜNLÜ, Ebru, (2014), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

OSMAY, Nüvit, (2014), **İnsan Mühendisliği**, Alfa Yayınları, İstanbul.

ÖZKALP, Enver; KIREL, Çiğdem, (2010), **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

ÖZLER, Derya Ergun, (2012), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

ROBBINS, Stephen P. ; JUDGE, Timothy A. , (2013), Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; VERGİLİEL TÜZ, Melek, (2013), **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; GÜMÜŞ, Murat, (2012), **Örgütlerde İletişim**, Kriter Yayınevi, İstanbul.

SAYAR, Kemal; DİNÇ, Mehmet, (2011), **Psikolojiye Giriş**, Dem Yayınları, İstanbul.

SERİNKAN, Celalettin, (2012), **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, Ankara.

SİLAH, Mehmet, (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayınları, Ankara.

SHANKS, Nancy H. , “Management and Motivation”, Jones and Barlett Publishers.

ŞAHİN, Ali, (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11.

TARAKÇIOĞLU, Serdar; SÖKMEN, Alptekin; BOYLU, Yasin, (2010), “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2/1, 3-20.

TAŞDEMİR, Sevgi, (2013), Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver; ATILLA, Asuman E. ; BEKTAŞ, Meral, (2013), **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TOPLAOĞLU, Tayfun, “McClelland’ın Gereksinimler Kuramı”, <http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html>, 14.01.2015.

TOPALOĞLU, Tayfun, “Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı”, <http://www.e-motivasyon.net/Maslow-un-Gereksinimler-Hiyerarşisi-Kurami-Hierarchy-of-Needs.html>, 12.12.2014.

TUTAR, Hasan, (2014), **Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar**, Detay Yayıncılık, Ankara.

TÜRKMENOĞLU, İdil, (2012), **Pozitif Yönetim**, Elma Yayınları, Ankara.

VİKİPEDIA, https://tr.wikipedia.org/wiki/Banka#T.C3.BCcrkiye.27de_Bankac.C4.B11.C4.B1k, 01.05.2015.

WIKIPEDIA, https://en.wikipedia.org/wiki/File:Maslow's_Hierarchy_of_Needs.svg, 30.03.2015.

YENİÇERİ, Özcan, (2006), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

YILDIRIM, Oğuz, (2006), “Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişim Süreci”, (ÜLGEN, S. ile), TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı (SBVT), Akademia Sosyal Bilimler İndeksi (ASOS Index), IndexCopernicus (IC Journals), Yıl: 43, Sayı: 504, İstanbul.

YORGUN, Sayım; KESER, Aşkın; YILMAZ, Gözde, (2008), **Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Toleyis Eğitim Yayınları, İstanbul.

EKLER

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI (TEZLİ)

Sayın Bay/Bayan,

Bu anket Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı öğrencisi Yüstra AKYOL'un Yüksek Lisans Tezi için yapılmaktadır. Bu anket çalışması "İşgörenler Açısından Bankalarda Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması: Yalova Örneği" başlıklı bilimsel bir çalışma için veri toplama amacı taşımaktadır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Sorulara objektif ve samimi cevaplar vereceğinize inanıyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

1.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

*Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

*Yaş: 18-25 () 26-40 () 41-49 () 50 ve üzeri ()

*Eğitim Durumu: İlkokul/Ortaokul () Lise ()

Üniversite(4 yıllık Fakülte veya Yüksekokul) () Yüksek Lisans ve Üstü ()

*Unvanlar (Pozisyon) :

Servis Asistanı () Servis Görevlisi () Servis Yetkilisi ()

Yönetmen Yardımcısı () Yönetmen ()

*Kaç yıldır Yalova şubede çalışıyorsunuz?

0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-17 yıl () 18-25 yıl () 26 yıl ve üstü ()

*Çalıştığınız bankanın türü (sermaye yapısı) nedir?

2.BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olanları katılma derecenize göre (X) koyarak işaretleyiniz. 5: Kesinlikle Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, anlamına gelmektedir, size uygun seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	KESİNLİ KLE KATILM İYORUM	KATILM İYORUM	KARA RSIZI M	KATILI YORUM	KESİNL İKLE KATILI YORUM
PSİKOLOJİK VE SOSYAL ARAÇLAR					
1) Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.					
2) İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.					
3) İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.					
4) İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir.					
5) Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır.					
6) Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.					
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR					
7) Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar					

etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.					
8) Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.					
9) Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.					
10) Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır.					
11) İşgörelere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır.					
12) Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir.					
EKONOMİK ARAÇLAR					
13) Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.					
14) Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.					
15) İşgörelenin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.					
16) Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında Yalova'da doğdu. 2009 yılında Yalova Şehit Osman Altinkuyu Anadolu Lisesi'ni, daha sonra da 2013 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Türkçe İşletme bölümüne bitirdi. Aynı yıl Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri bölümünde yüksek lisans çalışmalarına başladı. Lisede Comenius ve üniversitede Leonardo Grundvig gibi çeşitli yurtdışı projelerine katıldı.

2012 yılında Özel Esenler Avicenna Hastanesi'nin İnsan Kaynakları departmanında ve Türkiye Halkbankası Yalova Şubesi Ticari Kobi bölümünde staj yaptı. İyi derecede İngilizce bilen Akyol, şu sıralar eğitim hayatına devam etmektedir.