

Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

97345

BİREYSEL ÖZELLİKLER, İŞ TATMİNİ DÜZEYİ VE MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA


Filiz AKTOZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adana / 2000

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

BİREYSEL ÖZELLİKLER, İŞ TATMİNİ DÜZEYİ VE MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Danışman : Yrd. Doç.Dr. Ünal AY

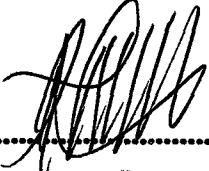
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adana / 2000

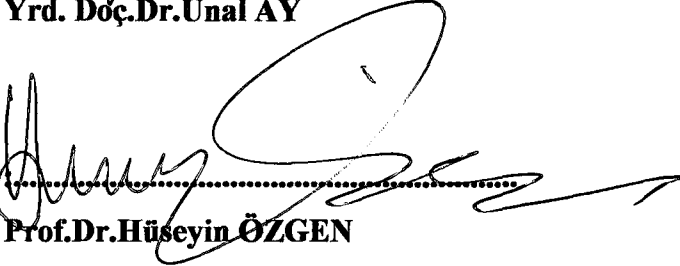
Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan


:.....
Yrd. Doç. Dr. Ünal AY

Üye


:.....
Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Üye


:.....
Yrd. Doç. Dr. Elif Hatun KILIÇBEYLİ

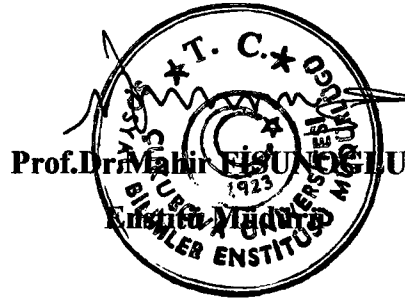
Üye


:.....
Yrd. Doç. Dr. Mehmet TURAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim görevlilerine ait olduklarını onaylıyorum.

25.07.2000



ÖZET

BİREYSEL ÖZELLİKLER, İŞ TATMİNİ DÜZEYİ VE MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Filiz AKTOZ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Yrd. Doç.Dr. Ünal AY

Haziran, 2000, 101 sayfa

İnsanların ve onları yönetme tekniklerinin giderek daha da önemli bir hale gelmesinin nedeni, rekabette başarının diğer yöntemlerinin, geçmişe göre güç kaybetmesinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel başarı kaynakları arasında yer alan ürün kalitesi, modern pazarlama teknikleri ve ucuz finansman yöntemleri geçmişe göre güncelliğini yitirmektedir. Bu nedenle de insanların etkin bir biçimde yönetilmesi düşüncesinden hareket eden organizasyonların önemi her geçen gün artmaktadır. Gücünü çalışanlarının dikkatinden, özverisinden, başarısından alan organizasyonlar, gelecek yüzyılların temelini şimdiden atmış bulunmaktadır.

Bu çalışmada; bir organizasyonda en önemli faktör olarak ele aldığımız çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyonları arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiş, literatürden motivasyon kavramı, teorileri, iş tatmini ve bireysel özelliklerle ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Teorik olarak yapılan bu açıklamalardan sonra, anket metodu kullanılarak, Adana Bölgesi'nden seçilen 12 tane özel banka ve 4 tane de kamu bankası çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış, çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyonları arasında nasıl bir ilişki olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, İş Tatmini, Bireysel Özellikler, Bireysel Farklılıklar.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN INDIVIDUAL TRAITS, JOB
SATISFACTION LEVEL AND MOTIVATION : A STUDY ON BANK
EMPLOYEES****Filiz AKTOZ****Master Thesis, Business Department****Supervisor: Assist Prof. Dr. Ünal AY****June, 2000, 101 pages**

The rising importance of human kind and the techniques of their management occurs from the diminishing importance of other methods of achievement in rivalry with compared to the past. The product quality, contemporary marketing techniques and appropriate financial methods which are considered as the traditional achievement sources currently loose their popularity. Therefore the importance of the organizations having the concept of effectively human management rises rapidly. The organizations which acquire their force from the attention, renunciation and achievement of their employees lay the foundation of following centuries from now on.

What sort of a relationship between the within this study, individual traits, job satisfaction levels and motivations of the employees which are considered as the most important factor in an organization have been analysed and the theoretical informations concerned with motivation concept, theories, job satisfaction and individual traits have been presented. Following theoretical presentation, using the public-survey method, a practical study on 12 private and 4 public bank employees chosen in Adana region has been accomplished and what sort of a relationship between the individual traits, job satisfaction levels and motivations of the employees has been investigated.

Keywords : Motivation, Job Satisfaction, Individual Traits, Individual Differences.

ÖNSÖZ

Şirketler arasındaki rekabetin 1990'lı yıllarda giderek artması ve küresel boyuta sıçraması, rekabette üstünlüğü hedefleyen yöneticilerin teknoloji, ar-ge ve modern pazarlama yöntemlerine yatırım yapma istekleri, çoğu zaman umulan sonucun alınamayışına neden olmuştur. Yöneticiler, hızla değişen ve kolaylıkla taklit edilebilen pazar koşullarında unutulmuş faktörün "insan" olduğunun farkına varmışlardır.

Üretimde yapay zeka uygulamasının yaygınlaşması sıkça rastlanılan bir durumdur. Zekanın yapayı üretime bu denli yararlı ise, neden gerçek zekanın sahibi insan, bunca zamandır arka plana atılıp, unutulmuştur? İşte, yöneticiler bu karmaşada unutulmuş insan faktörüne dikkat çekerek, organizasyonun gücünü kendi çalışanlarının sadakatinden, zekasından, yeteneğinden alan ve böylece kendine özgü bir kültür yaratan şirketlerin başarısının aynen taklit edilmesinin olanaksız olduğu bilincine varmışlardır. Böylelikle organizasyonlar, çalışanlarını bireysel olarak tanımak, ihtiyaçlarını eksiksiz karşılayabilmek, motivasyonlarını artırıcı tedbirler alarak, iş tatminini sağlamaya yönelik çalışmalarla başarılarını arttırabileceklerini düşünmeye başlamışlardır. İşletme yöneticilerinin bu konuya eğilmesi hem çalışanlarının, hem de bağlı oldukları organizasyonların çok daha ilerilere gitmesini sağlayacaktır.

Yapılan bu çalışma; çalışanların bireysel özellikleri, iş hayatındaki motivasyonları ve iş tatmini düzeylerinin analizine yöneliktir. Öncelikle işletme yöneticileri açısından son derece önem taşıyan böyle bir konuda beni araştırmaya teşvik eden kıymetli hocam sayın Yrd.Doç.Dr. Ünal AY'a bu tezin hazırlanma sürecinde göstermiş olduğu özverili davranışları, sıcak ilgisi ve değerli katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmamın sonuca ulaşmasında yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Arş.Gör. Elif N. ÜNAL, Arş. Gör. Bahattin KARADEMİR'e ve özellikle de tez çalışmamda bana çok büyük destek olan arkadaşım Arş.Gör. Kemal Can KILIÇ'a ve Anabilim dalının saygıdeğer öğretim görevlilerine en içten teşekkürlerimi sunarım.

ADANA, Haziran, 2000

Filiz AKTOZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM.....	3
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI.....	4

BÖLÜM 2

MOTİVASYON, BİREYSEL ÖZELLİKLER VE İŞ TATMİNİ

2.1. MOTİVASYON TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLAR.....	5
2.1.1. Abraham Maslow ve İhtiyaçlar Kuramı.....	8
2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi.....	11
2.1.3. McClelland ve Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi.....	12
2.1.3.1. Başarı İhtiyacı.....	13
2.1.3.2. Kabul Edilme İhtiyacı	14
2.1.3.3. Güç İhtiyacı	14
2.1.4. Eşitlik ve Bekleyiş Teorileri.....	15
2.1.5. Motivasyonun Faydaları, Ödüller ve İletişim.....	16

2.2. BİREYSEL ÖZELLİKLER.....	22
2.2.1. İhtiyaçlar ve Bireysel Farklılıklar.....	22
2.2.2. Bireysel Farklılıkların Yönetimsel Uygulamaları.....	23
2.2.3. Kişilik.....	23
2.2.3.1. Kişilik Belirleyicileri.....	24
2.2.3.2. Kişilik Gelişim Evreleri.....	24
2.2.3.3. Kişiliğin Oluşmasında Özellik Yaklaşımı ve Argyris'in Teorisi.....	25
2.3. İŞ TATMİNİ.....	27
2.3.1. İş Tatmininin Tanımı.....	27
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	28
2.3.2.1. Ücret.....	28
2.3.2.2. İş.....	28
2.3.2.3. Terfiler.....	28
2.3.2.4. Yönetim.....	28
2.3.2.5. İş Grubu.....	29
2.3.2.6. Çalışma Koşulları.....	29
2.3.3. İş Tatmini ve Performans İlişkisi	29
2.3.4. İş Tatmininin Ölçülmesi.....	30
2.3.5. İş Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları.....	34

BÖLÜM 3

ÇALIŞANLARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ, İŞ TATMİNİ DÜZEYİ VE MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	37
3.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI TEMEL HİPOTEZLER.....	37
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	38
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	39
3.4.1. Örnek Kütlenin Seçimi.....	39
3.4.2. Verilerin Toplanması.....	39
3.4.3. Sorular ve Nitelikleri.....	39
3.4.4. Verilerin Analiz Yöntemi.....	42
3.5. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	43
3.5.1. Anketleri Cevaplandıran Banka Çalışanlarının Kamu ve Özel Sektördeki Dağılımları.....	43
3.5.2. Çalışanların Bankadaki Ünvanlarının Dağılımı.....	44
3.5.3. Banka Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı.....	45
3.5.4. Banka Çalışanlarının Yaş Dağılımı.....	46
3.5.5. Banka Çalışanlarının Medeni Durumu.....	46
3.5.6. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu.....	47
3.5.7. Banka Çalışanlarının Deneyim Durumu.....	47
3.5.8. Banka Çalışanlarının Pozisyonları ve Tatmin Düzeyleri.....	48
3.5.9. Banka Çalışanlarının Geçmiş Yıllardaki Başarılarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	49

3.5.10.Banka Çalışanlarının Geleceğe Yönelik Kariyer Beklentileriyle İlgili Tatmin Düzeyleri.....	50
3.5.11.Çalışanların Amirleriyle Olan İlişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	51
3.5.12.Çalışanların İş Arkadaşlarıyla İlişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	52
3.5.13.Çalışanların İş Arkadaşlarının Yetenek ve Katkılarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	53
3.5.14.Çalışanların Stres ile Başedebilme Kabiliyetlerine ilişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	54
3.5.15.Çalışanların Aile Yaşantılarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı	54
3.5.16.Çalışanların İş Dışındaki Zamanlarını Değerlendirmelerine İlişkin Dağılımı.....	55
3.5.17.Çalışanların Sağlıklarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	56
3.5.18.Çalışanların Ruh Hallerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	57
3.5.19.Çalışanların Kurumlarıyla İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	57
3.5.20.Çalışanların Kişisel Gelişmelerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	58
3.5.21.Çalışanlar Arasında Etkili Olanlara Ek Ücretin Sağlanması İle İlgili Anket Sonucu.....	58
3.5.22.Çalışanların İş Tanımı İhtiyacı ile ilgili Görüşleri.....	59
3.5.23.Çalışanların Kurumlarının Rekabet Edebilme Gücüne Bakış Açıları.....	60
3.5.24.İşyerinin Fiziki Çalışma Koşulları ve İş Performansı.....	61
3.5.25.Yöneticilerin, İşyerinde Kişilerarası İlişkilerin Geliştirilmesine Katkıda Bulunması.....	62
3.5.26.Performansı Arttırmak İçin Yöneticilerin Bireysel Gayretleri Ödüllendirmesinin Gerekliliği Görüşü	63
3.5.27.Yöneticilerin Ayrımcı Davranışlarının Çalışanlarda İncinmelere Yol Açabileceği Hakkındaki Görüş.....	63
3.5.28.Çalışanların Yapmış Oldukları İşlerde Gerçek Becerileri ve Kapasiteleriyle İlgili Görüşleri.....	64
3.5.29.İşletmenin Sosyal Haklarının Önemi Hakkındaki Görüşler.....	65

3.5.30.Farklı İş Faaliyetlerinin Daha Cazip ve Motive Edici Hale Getirilmesiyle İlgili Çalışanların Görüşleri.....	66
3.5.31.Çalışanların Yüksek Performans Göstermeye Bakış Açılarının Dağılımı.....	66
3.5.32.Yönetimin Çalışanlarına Yönelik Sosyal Faaliyetler Düzenlemesine İlişkin Görüşler.....	67
3.5.33.Çalışanların İşlerinden Gurur Duymalarının Önemli Bir Ödül Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım.....	68
3.5.34.Çalışanların Yaptıkları İşte Kendilerini En İyi Olarak Düşünmek İstemelerine İlişkin Görüşleri.....	68
3.5.35.Takım ve Grup Çalışmalarında İnsan Kalitesinin Önemli Olmasına İlişkin Dağılım	69
3.5.36.Teşvik ve Ödüllerin Çalışanların Performansına Etkisi.....	70
3.5.37.Üst Yönetimin Çalışanlara Bakış Açısının Önemi.....	70
3.5.38.Çalışanların Faaliyetlerinin Denetlenmesi ve İş Programlarını Kendilerinin Oluşturmalarıyla İlgili Görüşleri.....	71
3.5.39.Çalışanlar İçin İş Güvenliğinin Önemi.....	72
3.5.40.İyi Bir Ekipman İle Çalışmanın Önemi.....	72
3.5.41.Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	73
3.5.42. Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Ortalama ve Standart Hata Sonuçları	74
3.5.43. Eşleştirilmiş Değişkenlerin İstatistiksel (T) Testi	75

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	96-101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1.	Kamu ve Özel İşletme Ayrımına İlişkin Dağılım.....	43
Tablo 3.2.	Çalışanların Bankadaki Ünvan Dağılımı.....	44
Tablo 3.3.	Banka Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı.....	45
Tablo 3.4.	Banka Çalışanlarının Yaş Dağılımı.....	46
Tablo 3.5.	Banka Çalışanlarının Medeni Durumu Dağılımı.....	46
Tablo 3.6.	Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu Dağılımı.....	47
Tablo 3.7.	Banka Çalışanlarının Deneyim Durumu Dağılımı.....	47
Tablo 3.8.	Banka Çalışanlarının Pozisyon Tatmin Düzeyi Dağılımı.....	49
Tablo 3.9.	Banka Çalışanlarının Başarı ve Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	49
Tablo 3.10.	Banka Çalışanlarının Kariyer Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	50
Tablo 3.11.	Banka Çalışanlarının Amirleriyle İlişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı	52
Tablo 3.12.	Banka Çalışanlarının İş Arkadaşlarıyla İlişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı	52
Tablo 3.13.	Banka Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Yetenekleri ve Katkılarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	53
Tablo 3.14.	Banka Çalışanlarının Stres ile Başedebilme Kabiliyetlerindeki Tatmin Düzeylerinin Dağılımı	54
Tablo 3.15.	Banka Çalışanlarının Aile Yaşantılarının Tatmin Düzeyine İlişkin Dağılım.....	55
Tablo 3.16.	Banka Çalışanlarının Zamanlarını Değerlendirmelerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı	55
Tablo 3.17.	Banka Çalışanlarının Sağlıklarıyla İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	56
Tablo 3.18.	Banka Çalışanlarının Ruh Halleriyle İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	57
Tablo 3.19.	Banka Çalışanlarının Kurumlarıyla İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı.....	57
Tablo 3.20.	Banka Çalışanlarının Kişisel Gelişmeleriyle İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı	58
Tablo 3.21.	Etkili Olan Banka Çalışanlarına Ek Ücret Artışı Sağlanması ile İlgili Dağılım	59
Tablo 3.22.	Banka Çalışanlarının İş Tanımı İhtiyacına İlişkin Dağılımları	59
Tablo 3.23.	Çalışanların, Kurumlarının Rekabet Edebilme Gücüne Bakışlarının Dağılımı	61
Tablo 3.24.	Bankanın Çalışma Koşulları ve İş Performansı ile İlgili Dağılımı	61

Tablo 3.25.	Banka Yönetiminin Kişilerarası İlişkileri Yönetmesine İlişkin Dağılım.....	62
Tablo 3.26.	Yöneticilerin Çalışanları Ödüllendirmesine Personelin Yaklaşımı ile İlgili Dağılım.....	63
Tablo 3.27.	Yöneticilerin Ayrımcı Davranışlarının Sonuçlarına İlişkin Dağılım.....	64
Tablo 3.28.	Çalışanların Beceri ve Kapasitelerini Kullanma Derecelerine İlişkin Dağılım.....	64
Tablo 3.29.	Banka Emeklilik Fonları ve Kar Payı Programlarının Önemine İlişkin Dağılım	65
Tablo 3.30.	Farklı İş Faaliyetlerinin Çalışanlar Üzerindeki Motivasyon Etkisine İlişkin Dağılım	66
Tablo 3.31.	Çalışanların Yüksek Performans Göstermeye Bakış Açılarının Dağılımı.....	66
Tablo 3.32.	Yönetimin Çalışanlara Yönelik Sosyal Faaliyetler Düzenlemesine İlişkin Dağılım	67
Tablo 3.33.	Çalışanların İşlerinden Gurur Duymalarının Önemli Bir Ödül Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım	68
Tablo 3.34.	Çalışanların Kendilerini En İyi Olarak Düşünmek İstemelerine İlişkin Dağılım.....	69
Tablo 3.35.	Takım Çalışmalarında Kişilerarası İlişkilerin Önemine İlişkin Dağılım.....	69
Tablo 3.36.	Teşvik ve Ödüllerin Çalışanların Performansına Etkisine İlişkin Dağılım.....	70
Tablo 3.37.	Üst Yönetimin Çalışanlara Bakış Açısının Önemine İlişkin Dağılım.....	71
Tablo 3.38.	Çalışanların Faaliyetlerinin Denetlenmesi ve İş Programlarını Kendilerinin Oluşturmalarıyla İlgili Dağılım	71
Tablo 3.39.	Çalışanlar İçin İş Güvenliğinin Önemine İlişkin Dağılım.....	72
Tablo 3.40.	İyi Bir Ekipman ile Çalışmanın Önemine İlişkin Dağılım.....	72
Tablo 3.41.	Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçlarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 3.42.	Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Ortalama ve Standart Hata Sonuçları	74
Tablo 3.43.	Eşleştirilmiş Değişkenlerin İstatistiksel T-Testi	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	İş Tutumu Modeli	31
Şekil 2.2.	İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları	36
Şekil 3.2.	Çalışanların Bankadaki Ünvan Dağılımı.....	45
Şekil 3.3.	Banka Çalışanlarının Deneyim Durumu Dağılımı.....	48
Şekil 3.4.	Banka Çalışanlarının Kariyer Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Dağılımı..	51
Şekil 3.5.	Banka Çalışanlarının İş Tanımı İhtiyacı ile İlgili Dağılımı.....	60
Şekil 3.6.	Çalışanların Ünvanı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	76
Şekil 3.7.	Çalışanların Cinsiyeti ile İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki.....	77
Şekil 3.8.	Çalışanların Cinsiyeti ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki.....	78
Şekil 3.9.	Çalışanların Yaşı ve İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki.....	79
Şekil 3.10.	Çalışanların Yaşı ile Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	80
Şekil 3.11.	Çalışanların Eğitim Durumu ile İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki.....	81
Şekil 3.12.	Çalışanların Eğitim Durumu ile Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	82
Şekil 3.13.	Çalışanların Deneyimi ile İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki.....	83
Şekil 3.14.	Çalışanların Deneyimi ile Motivasyonu Arasındaki İlişki	84

EKLER LİSTESİ

EK 1. Banka Çalışanlarına Uygulanan Anket Formu Örneği.....	96
--	-----------



BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Sanayileşme hareketleriyle birlikte, işletme yöneticilerinin en büyük sorunları ve tasaları, çalışanlarının verimliliğini nasıl arttıracakları olmuştur. Ancak insan faktörünü ön planda tutan ve onları etkin bir biçimde yönlendiren işletme yöneticileri haricindeki organizasyonlar pek başarılı olamamışlardır.

İşletme yöneticileri her bir çalışandan maksimum ölçüde fayda bekler. Ancak bunun karşılanabilmesi için öncelikle bireylerin kişisel ihtiyaçlarının doyurulması gerekmektedir. İnsanları yönetmenin daha etkin yollarının araştırılması uzun zamanlar uğraş konusu olmuştur ve bu konuda pek çok şey yazılıp çizilmiştir. İhmal edilen şey ise, çalışanların arzu ve ihtiyaçlarının karşılanmasından çok, öncelikle onların maksimum iş yapabilme kabiliyetleri idi. Ancak bir işletmeyi ilerilere taşıyacak olan şey, sadece ne teknolojik yatırımlar, ne yeni finansman teknikleri, ne de sadece pazarlama modelleriydi. İşgücü arka plana itilmiş bir işletmenin, değil verimliliğinden söz etmek, varlığını devam ettirebilme şansı da güçleşmektedir.

İşletmelerde işgücü verimliliğini arttırmak için geçmişten günümüze kadar çok çeşitli faktörler rol oynamıştır. Faaliyette bulunduğu organizasyonun başarısına inanarak ve tüm kabiliyetlerini kullanarak bu konuda çaba harcayan, motivasyonları yüksek, aktif çalışanlar organizasyonlarının başarısında en önemli unsur haline gelmiştir.

Özellikle ülkemizde insan kaynakları yönetimine ilişkin gelişmeler son yıllarda ağırlık kazanmıştır. Çalışanların bireysel özelliklerinin bilinmesi, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin nasıl arttırılabileceği konusunda bazı sonuçların ortaya konulması açısından bu çalışmanın fayda sağlayacağı kanısındayız.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Şirketler arasındaki rekabetin gün geçtikçe artmasıyla birlikte, teknolojik yatırımlar, ar-ge çalışmaları, pazarlama teknikleri....vb daha pek çok alanda işletmeler birbirlerini hızlıca taklit etmişlerdir. Yönetim biliminin başlangıcından itibaren işletmeler tarafından gerekliliği şüphe götürmeyen ancak sürekli olarak da ihmal edilen faktör “çalışanlar” olmuştur.

Taklit edilmesi olanaksız tek şey her bireyin kendine özgü zekası ve yetenekleridir. Gücünü kendi çalışanlarının sadakatinden, zekasından alan ve kendine özgü bir şirket kültürü yaratan işletmeler başarının sırrını çoktan çözmüş bulunmaktadır. İşletmelerin başarıyı yakalamalarında gözönünde tutmaları gereken faktörler, çalışanların nasıl motive edileceği ve iş tatminlerinin nasıl artırılacağıdır.

Motivasyon, günümüzde yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biridir. Çağımızda ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kitle üretimine gidilmesi, çalışanların elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Rahat olmayan ortamlarda çalışan insanlar, işlerinden çok az zevk almakta ve bu da onların motivasyonlarını azaltarak, verimsiz olmalarına yol açmaktadır. İşte bu nedenle yöneticiler, çalışanlarını çeşitli motivasyon araçlarından yararlanarak yönetmelidirler.

Beşeri faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönlendirilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklar ve kendilerinden beklenen verimin alınmasını sağlayacaklardır.

Bu çalışmanın amacı; çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyi ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek ve çıkan sonuçlara göre, çözüm önerilerinde bulunmaktır. Çalışmamıza, belirlenen 10 hipotez yön verecektir. Bunlar:

Hipotez 1: “Çalışanların motivasyonları ile iş tatmini düzeyi arasında ilişki yoktur.”

Hipotez 2: “Alt ve orta kademe banka çalışanlarında iş tatmini düzeyi düşüktür.”

Hipotez 3: “Cinsiyeti erkek olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi düşüktür.”

Hipotez 4: “Cinsiyeti bayan olan banka çalışanlarının motivasyon düzeyi düşüktür.”

Hipotez 5: “Orta yaşın üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi düşüktür.”

Hipotez 6: “Orta yaşın üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının motivasyon düzeyi düşüktür.”

Hipotez 7: “Lisansüstü eğitimi almış olan kişilerin iş tatmini düzeyi yüksektir.”

Hipotez 8: “Lisansüstü ve diğer (doktora eğitimi almış olan) banka çalışanlarının, motivasyon düzeyleri düşüktür.”

Hipotez 9: “İş deneyimi 16 yıldan fazla olan banka çalışanlarının, iş tatmini düzeyi düşüktür.”

Hipotez 10: “16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan banka çalışanlarının, motivasyon düzeyleri düşüktür.” olarak belirlenmiştir.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

Bu çalışma, teori ve uygulama olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümde, çok sayıda yerli ve yabancı kaynak taranarak, motivasyon kavramı, ilk motivasyon teorileri, bireysel ihtiyaçlar ve iş tatmini ile ilgili açıklamalara değinilecektir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerekli bilgiler, Adana bölgesinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarından elde edilmiş ve toplam 181 kişiye anket uygulanmıştır. Banka çalışanlarından bilgi elde etmek için kullanılacak anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışana ait bireysel bilgiler istenmiş olup, ikinci bölüm ise 13 ölçekli sorudan oluşan ve bireyin iş tatmini düzeyini belirlemeye yönelik bir bölümdür. Her bir soru için kişi, mevcut işi ile ilgili tatmin düzeyini işaretlemiştir. Anketin üçüncü bölümünde, 20 ölçekli sorudan veya maddeden oluşan ve bireyin, Maslow’un ihtiyaçlar kuramına göre hangi düzeyde olduğunu gösteren sorular yer almaktadır.

Elde edilen bilgilerin tasnifi, kodlanması ve analizi SPSS istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için gerekli istatistiksel kavramlar ve tekniklerden yararlanılmıştır.

1.4. ÇALIŞMANIN PLANI

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmanın birinci bölümü, giriş bölümüdür. Bu bölümde; çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı bulunmaktadır.

İkinci bölümde; motivasyonun tanımı, motivasyon teorileri, bireysel özellikler, iş tatmini, iş tatminsizliğinin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyi ve motivasyonu arasında nasıl bir ilişki olduğunun ortaya konulması amacıyla yapılmış bir araştırma yer almaktadır. 4 Kamu bankasını ve 12 Özel bankayı kapsayan ve toplam 181 kişinin katılmış olduğu araştırmamız, anket yöntemi uygulaması ile yapılmıştır. Araştırmanın teorik kısmından elde edilen veriler ve bu veriler ışığında düzenlenen anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar tek tek ele alınmış ve kurulan hipotezler test edilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar ve yapılan gözlemler, bu bölümde değerlendirilmiş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın teorik kısmından elde edilen veriler ve bu veriler ışığında düzenlenen anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının sonuçları üzerinde tartışılmıştır.

Beşinci ve son bölüm ise, tüm tez çalışmasının toplu olarak değerlendirilmesinden oluşmakta olup, araştırmanın uygulamaya getireceği katkılar ortaya konulmuştur. Bunların neticesinde, iş dünyasına çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini ve motivasyonlarıyla ilgili somut öneriler getirilmiştir.

BÖLÜM 2

MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE BİREYSEL ÖZELLİKLER

Günümüzün ekonomik, sosyal ve kültürel gelişim, değişkenlik ve yenilikleri içinde organizasyon yöneticilerinin görevi, sınırlı ölçüdeki işlerin yapılmasından daha çok, faaliyetlerinde daha verimli bir çalışma ortamı kurmaya, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini ortaya koyma ve onları en etkin bir biçimde organizasyonda faaliyete geçirebilme yeteneğine doğru bir eğilim göstermektedir. Bu bölümde, organizasyonların verimli olmaları, çalışan ve organizasyon birliğinde ortak bir fayda yaratılması açısından özenle irdelenmesi gereken en temel konular arasında yer alan “Motivasyon, İş Tatmini ve Bireysel Özellikler” konuları ve aralarındaki ilişkilere değinilecektir.

2.1. MOTİVASYON TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI

Güdü kelimesi, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak, belirlenebilir. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (Eren, 1996, ss. 412).

Motivasyon, binlerce yıl önce yöneticilerin kelime haznelerine girmiş bulunmaktadır. Yönetenler, artık bir organizasyonun görevlerini tam olarak yerine getirmede, çalışanların ne derece önemli olduğunu anlamışlardır. İşletme yöneticileri, işletmenin başarısının büyük ölçüde çalışanlarını motive etme yeteneği ile doğru orantılı olduğu bilincini taşımaktadırlar. Bu nedenle motivasyon teorilerini öğrenmek, yöneticiler için kaçınılmaz olmuştur. Motivasyon teorilerini anlamak, yöneticilerin başarılı olmalarında onlara yardım edecektir. Çalışanları motive etmede kullanılan en eski metod, günümüzde “Carrot and Stick” (havuç ve sopa) metodu olarak bilinmektedir. Bu ad, yalnızca bir havuç verilerek hareket ettirilmeleri sağlanan eşeklerin inatçılıklarından ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı, yöneticiler çalışanlarına

“ekonomik havuçlar” sunmuşlardır. Bu teknik, nesilden nesile geçmiş ve yüzlerce yıl toplumun köklü bir parçası haline gelmiştir. Bu teori, bir kişinin daha gayretli çalışmasında “paranın daima motive ettiği” gibi yanlış bir anlayışı yaratmıştır (Egea, Gilbert ve Lopez, 1998).

İnsan ilişkilerinin niteliği ekonomik sonuçları kesinlikle etkilemektedir. Yöneticiler ve elemanlar aynı dalga boyunda olduğu zaman, 80’lerin ayakta kalma stratejilerinin 90’ların başarı stratejilerine dönüştürülmesi için gerekli olan koşullar yaratılabilir. Açık sözlülük, güven ve karşılıklı saygı, gevezelik konusu olmaktan çıkarsa, günlük işler de, büyük ölçüde sıradan olmaktan çıkacaktır (Hagemann, 1995).

İnsanlığın ilk yıllarından başlayarak onların en temel ihtiyaçlarının; yemek yemek ve barınmak gibi gereksinimler olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bu temel ihtiyaçlar çok kesin sınırları da beraberinde getirmekte ve değişik sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin; çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacı gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. şu halde, amacın gerçekleşmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir (Eren, 1996, ss.413).

İnsan düşüncesi, uzunca yıllar insan davranışının açıklanmasında önemli bir rol oynamıştır. Eski felsefik yazıların çoğunda hedonizmin veya hedonistik açıklamaların önemli olduğuna işaret edilirdi. Eski Yunan filozofları insan davranışını motive eden faktörlerin açıklanmasında bu prensipleri kullanmışlardı. John Locke, Jeremy Bentham ve John Stuart Mill gibi filozoflar arasında özellikle 18. ve 19. yy’larda bu görüşün temelleri atılmıştı. Hedonizm; bireylerin mutluluğu aramasını ve üzüntüden kaçınmasını temel alır. Bireyler, kendilerine rahatlık ve memnuniyet veren şeylere ikna edilirken, üzüntü ve rahatsızlık verici şeylerden kaçınırlar. Hedonizm, özellikle fiziksel haz ve emek üzerinde yoğunlaşan çok basit bir prensipti. Günümüz motivasyon teorilerinin çoğunda hala hedonizmin temel prensipleri bulunmuş ancak, insan davranışının

karmaşıklığını açıklamada oldukça yetersiz kalmış ve insanların fiziksel hoşnutsuzluklarının açıklanmasında pek başarılı olamamıştır. Örneğin, bu basit prensip, Püritenler'in fiziksel rahatlığı reddederek, kasıtlıca işkenceler ve zahmetli bir yaşamı tercih ettiklerini hala anlayamamıştır (Locke, 1689).

Yöneticiler, sürekli olarak çalışanlarının motivasyon problemleri hakkında konuşurlar. Bu problemler, performansta azalma, işe devamsızlık, işleri tamamlamama v.b şeylerdir. Beklenti Teorisi, eşitlik teorisi, amaç kuramı teorisi gibi yöntem teorileri, bireyler arasında motivasyonu sağlayan psikolojik yöntemlerin birkaçının altını çizerek, anlamamıza yardım eder (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 51).

Motivasyon teorisinin psikolojik perspektiften çalışması oldukça yeni ve son derece karmaşıktır. Psikologlar, insanları çalışmaya teşvik eden şeylerin neler olduğunu tam olarak belirleyememişlerdir (Ichniowski, Shaw ve Prenushi, 1997). Yöneticiler, motivasyon uygulamalarına girmeden önce aşağıdaki maddeleri gözden geçirmelidir. Motivasyon teorileri iki kategoriye ayrılabilir. Kapsam teorileri ve süreç teorileri. Kapsam teorileri; İçsel ihtiyaçların tanımlanmasını içerirken, süreç teorisi; öncelikli olarak insanların davranışlarının nedenini açıklar ki, bu faktörler algılama ve öğrenmeyi içermektedir. Bu iki teoriyi anlayabilmek için öncelikle iki temel konu olan ihtiyaçlar ve ödüllerin içeriğini anlamak gerekmektedir (Lieber, 1998).

Psikologların çoğu ihtiyaçları birincil ve ikincil ihtiyaçlar olarak iki kategoriye ayırırlar. Birincil ihtiyaçlar, genellikle yaratılıştan getirdiğimiz biyolojik ihtiyaçları içerir, bunlara örnek olarak yemek yemek, su içmek, uyumak ve cinsel ihtiyaçları verebiliriz. İkincil ihtiyaçlar ise, sosyo-psikolojik ihtiyaçlardır ki bunlara örnek olarak da başarı, güç, ait olma, beğenilme gibi özellikler verilebilir. Birincil ihtiyaçlar genetiksel olarak açıklanabilirken, ikincil ihtiyaçlar genellikle tecrübe yoluyla öğrenilir. Bireylerin öğrenme düzeyleri farklı olduğundan, ikincil ihtiyaçlar birincil ihtiyaçlardan değişiklik gösterir (Mescon, 1985).

Üç ünlü psikolog olan Maslow, Alderfer ve Herzberg, insan ihtiyaçlarını gösteren modeller ortaya koymuşlardır. Maslow ve Alderfer, içsel ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşırken, Herzberg; memnuniyeti sağlamak için işteki ortam ve genel çevre üzerinde durmuştur. Ortamı teşkil eden en önemli üç faktör: birey, iş, iş ortamı ve bu

faktörlerin birbirleriyle olan uyumlarıdır. Motivasyonel faktörler en fazla birey ve iş ortamında yoğunluk kazanırlar. Çalışma hayatını oluşturan unsurların başındaki temel faktör birey olduğuna göre, öncelikle bireysel ihtiyaçların açıklanması ve doyurulması gerekmektedir. İşte bu nedenle insan ihtiyaçları teorisyenleri, motivasyonun “kapsam” hoşnutluk teorileri, yöntem teorileri ve motivasyonun nasıl işlediğini cevaplandırabilmek için girişimde bulunmuşlardır. Kısaca ihtiyaç teorileri, benzer iş şartları ve ortamları karşılaştırdıklarında bireyler arasındaki motivasyonel farklılıkları açıklamaya yarar. Çoğu yönetici için, çalışanların nasıl motive edileceği ve daha etkin bir sistemle çalıştırılacağı merak konusu olmuştur. İhtiyaçlar teorisinin görüşüne göre, (Maslow’un belirttiği gibi) kategori ve ihtiyaçların sıralanması gerekli olmasa da, insan motivasyonunun en azından bazı görüşlerinin anlaşılmasında oldukça potansiyel taşıyan bir yardım sağlar (Steers, 1991, ss. 29-30).

2.1.1. Abraham Maslow ve İhtiyaçlar Kuramı

Klinik bir psikolog olan A. Maslow’un motivasyon teorisi, insan davranışı teorisinin çok geniş bir bölümünü kapsamaktaydı. O, bireylerin saygınlığı ve itibarı ile ilgili çok derin araştırmalar yapan bir insandı. Maslow, sağlıklı ve sağlıksız bireyler arasındaki farklılıkları sıkça dile getirmiş ve onların yaşam standartlarını iyileştirmede bireylerin pozitif bir kapasiteleri olduğuna içtenlikle inanmıştır.

Yöneticiler açısından da en yaygın olarak bilinen en popüler motivasyon teorileri Abraham Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Kuramı Teorisi”dir.” Bu teoriye göre; bütün insanlar ihtiyaçlarını 5 temel kategoride belirlemiştir ve bu ihtiyaçlar en temel ya da esaslı yaşamsal ihtiyaçlardan başlayıp, kişisel büyüme ve gelişme için en ilerlemiş ihtiyaçlara kadar uzanan bir hiyerarşide düzenlenmişlerdir. Teoriye göre, insanlar mevcut halde tatmin edilmemiş, en düşük seviyedeki ihtiyaçların tatminiyle sonuçlanacak bir davranış biçimiyle bütünleşmeye motive olmuşlardır (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 52).

Maslow, deneyimlerden yola çıkarak, beş genel ihtiyaç çerçevesinde insan davranışını açıklayan bir teori oluşturdu. Tüm insanların bu temel beş ihtiyacı en düşük seviyeden, en yüksek seviyedeki ihtiyaçlara göre hiyerarşik bir dizaynda önem sırasına göre dizilmekteydi:

- 1-) **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow'un hiyerarşisinde en temel ve öncelikli olarak doyurulması gereken bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar, yaşamı devam ettirebilmek için gerekli olan ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk, barınma, cinsel ihtiyaçlar....vb
- 2-) **Güvenlik İhtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra fiziksel ve duygusal ihtiyaçlar gelmektedir. Örneğin; giyim, barınma, korunma.vb. İnsan, fiziksel tehlikelerden korunur ise, rahat olur ve kendini güvende hisseder.
- 3-) **Sosyal İhtiyaçlar :** Maslow, bu ihtiyacı ait olma ve sevgi ihtiyacı olarak üçüncü sıraya yerleştirmiştir. Arkadaşlık duygusu, aşk, insanlar arası ilişkiler, etkilenme, aitlik duygusu v.b. duygulardır. Bireyler bu duygulardan yoksun olurlarsa, yalnızlık ve reddedilmiş olduklarını düşünerek bunalıma girebilirler.
- 4-) **Başkaları tarafından beğenilme İhtiyacı:** Bu duygu, kişiyi kendi benliği açısından tatmine ulaştırır, içsel ve dışsal olarak yoğunluk kazanabilir. Kendine güven ve başkaları tarafından beğenilme, takdir görme, önemli bir ihtiyaçtır. İçsel duygular, kendine güven, başarı, dışsal olanlar ise; statü, dikkat vb.'dir.
- 5-) **Kişisel Tatmin İhtiyacı :** Maslow hiyerarşisinde en yüksek ihtiyaç, kişisel tatmin ihtiyacıdır. Kişinin kendi kendini yeterli görmesi ve kişisel yetkinlik, önemli bir tatmindir. Kişinin bir fayda yarattığına inanarak mutlu olması, onun için çok önemlidir. Maslow'un motivasyon teorisine katkıda bulunan ihtiyaçlardan birisi de, kişisel benlik ihtiyacı idi. Bireyler olarak en yetkin kabiliyetlerimizi doğru olarak geliştirme sürecine dayanır. Aynı zamanda yeteneklerimizi, becerilerimizi, duygularımızı ve kişiliğimizi tam yansıtır tarzda ifade edebilirliğimize bağlıdır.

Maslow, bu ihtiyacın diğer ihtiyaçlar gibi tam olarak tatmin edici bir ihtiyaç olmadığını ileri sürmüştür. Bu durum kişiyi kişisel olarak tatmin edici bir ihtiyaçtır. Kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişiden kişiye değişir. Benlik'te her birey kendini ayrı ifade eder. Bireyler aynı bir ihtiyacı sportif, müzikal veya yönetsel şekillerde ifade edebilirler (Abraham, Maslow, 1968).

Maslow, yaptığı çalışmalarda, daha alt seviyelerdeki ihtiyaçların doyurulmasının aciliyetinin olduğunu, üst seviyedeki ihtiyaçların ise alt seviye ihtiyaçlar karşılandıktan sonra o ihtiyaçlara gerek duyulduğunu kanıtlamıştır. Maslow, çalışanların yaklaşık % 85' inin fizyolojik, % 70'inin güvenlik, % 50'sinin sosyal, % 40'ının saygınlık, itibar ve % 10'unun da self benlik ihtiyaçlarını önemsedini tespit etmiştir.

Maslow'un teorisi organizasyonlarda çok geniş bir alanda kullanılmıştır. Özellikle, örgütsel gelişim programları, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme ve iş hayatı kalitesi projelerinde sıkça kullanılmıştır. Bu teoriye göre; organizasyonlar çalışanlarını, farklı ihtiyaç düzeylerinde değişik faktörleri kullanarak motive etmelidir (Maslow, 1943, ss. 370-396).

Maslow, hiyerarşilerin dinamik olduğuna dikkat çekerek, dominant ihtiyaçların her zaman yukarı doğru harekete geçtiğini belirtmektedir. Kişinin temel ihtiyaçlarının doyuma ulaşması ile birlikte diğer ihtiyaçları gündeme gelir. Örneğin, müzisyen müziğini icra ederken, hareketlerinde kendinden geçebilmektedir. Ancak belirli bir süre sonra yorgun ve aç düşerek, durmak zorunda kalmaktadır. Daha da ötesi bireysel bir davranış birkaç boyutta birleşebilmektedir. Örnek olarak, aç bir insan yiyecek için hassas olabilmekte, ancak iyi bir yemeği yemesini müteakip yiyecek sözü kendisini motive etmemektedir (Maslow, 1954).

Maslow'un, insan motivasyonu ile ilgili çalışması 1943'te yayımlanmıştır. Maslow, benlik duygusunun, insan kişiliğinin güçlü bir yönü olduğuna inanmıştır. Maslow, benliği, motivasyon hiyerarşisi içerisine koymuştur. Maslow'un ihtiyaçlar kuramı, hayat yaşam eğrisini takip etmektedir. Yeni doğan bir bebeğin ihtiyaçları tamamen fizyolojiktir. Bebek büyüdükçe, güvenlik ve sevgi ihtiyacı ön plana geçer. Biraz daha büyüyünce sosyal etkileşim ihtiyacı doğar. Genç yetişkinler de, başkaları tarafından beğenilmek, olgun insanlarda ise kişisel tatmin olma ihtiyacı ön plan da olmaktadır (Davidman, 1989).

Maslow, 1938' de Kanada'da Hintliler arasında antropolojik bir araştırma yapmıştır. Maslow, Hintliler arasında paranın özel bir anlam taşıdığını ifade etmiştir. Merkez Bankası sekreterine, Hintliler arasında en zengin adamın kim olduğunu sorulur. Adı, Jimmy McHugh olan ve serveti kitaplara dahi geçmiş bu kişinin malları, atları ve sığırları olan çok zengin bir insan olduğu söylenir. Ancak Hintliler bu kişinin servetini sadece sakladığını, sosyal bir fayda yaratamamış olduğunu söyleyerek pek önemsemezler. Maslow'un ihtiyaç kuramında paranın etkileri tam açık değildir. Para, belirgin bir şekilde konforlu bir hayat ve güvenli bir çevreye katkıda bulunmasından dolayı parayla direkt ilişkisi olduğu düşünülen ihtiyaçlar psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. Para, genellikle göreceli olarak yüksek yaşam standartlarının

karşılanmasında önemsiz gibi görülür ve genel inanış pek çok sayıdaki Amerikan işçisinin yüksek yaşam standartları ile ilgili olduğu üzerinedir, bunun içindir ki, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisine göre para, etkin bir motive edici unsur olarak değerlendirilmez (Hoffman, ss.255)

2.1.2 Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un teorisinden sonraki iyileştirilmiş teorilere, Alderfer'in ERG teorisi örnek verilebilir. Bu teori, iş hayatında motivasyon analizinde ihtiyaçlar kuramı görüşünün nasıl faydalı olacağı konusunda ilave görüşler sağladı. Maslow'un teorisini destekleyen araştırması, geniş anlamda kendi başlarına hareket eden insanların biyografilerinin ve şahsi klinik deneylerinin analizleriyle sınırlıydı. Maslow, Alderfer'in onun teorisini destekleyen araştırmasını zayıf ve adaletsiz bulmuştur. Daha çok araştırma yapılması ile çalışmasına daha farklı boyutlar getirilebileceğini öne sürmüştür. Üstelik ne hayvanlar ne insanlar üzerinde çalışma yapılmamıştır. İnsanı ilgilendiren bir konuda insan ihtiyaçları ile ilgili bir laboratuvar çalışması yapılmalıydı. Alderfer, Maslow'un çalışmasını 5'ten, 3'e indirgemıştır ve buna da ERG Teorisi ismini vermiştir.

- 1-) **Varoluş İhtiyaçları:** İnsan yaşamını daimi kılabilmek için gerekli fiziksel ve bütün materyal çeşitlerini içermektedir. Bu ihtiyaç, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.
- 2-) **Aitlik İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, Maslow'un tüm sosyal içerikli ihtiyaçlarını içermektedir ki bu da güvenlik ve başkaları tarafından beğenilme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.
- 3-) **Büyüme ihtiyaçları:** Bu üçüncü grup ihtiyaç da Maslow'un benlik ihtiyacına ilaveten başkaları tarafından kişisel beğeni ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İnsan potansiyelinin gelişmesi ile ilgili ihtiyaçlardır.

Bu ihtiyaçlar, insan ihtiyaçlarının büyümesi ile yeni değişimlerin üstesinden gelmek ve yeni potansiyel fırsatlar aramayı içermektedir. ERG Teorisi, Maslow'un ihtiyaç teorisine benzemektedir, ancak insan ihtiyaçlarının kademeleşmesini önermez. Bu teori, insanların ihtiyaçlarının üç aşamada gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 55-56).

İHTİYAÇ HİYERARŞİSİ TEORİSİ (Maslow) ERG TEORİSİ (Alderfer)

1- Fizyolojik İhtiyaçlar / Güvenlik İhtiyaçları	1- Varoluş İhtiyaçları
2- Aitlik / Sosyal İhtiyaçlar	2- Aitlik İhtiyaçları
3- Başkaları tarafından beğenilme ihtiyaçları / Kişinin gerçek benlik ihtiyaçları	3- Büyüme İhtiyaçları

Alderfer, Maslow'un daha alt düzeydeki ihtiyaçların doyurulmasından sonra, üst ihtiyaçlara doğru kayıldığı, görüşü ile hemfikiridir. Ancak Alderfer bir sonraki ihtiyacın aciliyetle tatmin edilmesinden önce, diğer bir ihtiyacın tatmin edilmek zorunda olduğuna inanmıyordu. Banka çalışanları, hemşireler ve hayat sigortası çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda, davranışın motive edilmesinde, bu ihtiyaçların karşılanması gerekiyordu. Yapılan araştırmalar, daha üst düzeyde çalışan yöneticilerin, daha alt seviyede görev alan yöneticilerden, benlik ihtiyaçlarına daha fazla önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar, Maslow'un teorisini destekleme, olarak yorumlanabilir. Gerçekten de üst düzey yöneticilerin daha değişken, daha özerk işlerde görev aldıkları için, başkaları tarafından beğenilme arzularının daha güçlü olduğu görülmektedir. Daha alt kademedeki görev alan yöneticiler, daha rutin işlerle uğraştıklarından, bu ihtiyaçların tatmin edilmesi daha zordur. Kişinin benlik ihtiyacı ile başkaları tarafından takdir görme ihtiyaçları yoksul olan ülkelerde pek önemsenmemektedir, çünkü oradaki insanların çoğu normal yaşamlarını devam ettirme gayreti içerisinde girmişlerdir (Wahba ve Bridwell, 1976, ss.212-240).

2.1.3 McClelland ve Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

McClelland ve arkadaşları bireyler üzerinde araştırmalar yapmış, bireylerin çevre ile etkileşimlerinde onların davranışsal özelliklerini incelemiştir. McClelland'a göre; bir bireyin davranışı üzerindeki ısrar edici etki önemlidir. Diğer bir deyişle, karşılaşılan bir ihtiyaç, motivasyonda etkisiz veya zayıf bir öğrenilme yaratmaz. Maslow'un tersine, McClelland'ın teorik yaklaşımı, ihtiyaçlar arası hiyerarşiyle ilgilenmez, tam tersine öğrenilmiş ihtiyaçların nasıl kazanılacağı, nasıl değiştirileceği ve özellikle bireyin davranışını nasıl etkileyeceği üzerinde yoğunlaşır. Öğrenilmiş ihtiyaçlar (learned needs), en sık çalışılan konulardan biridir, özellikle başarı

gereksinimi, iş hayatında motivasyonla direkt ilgili konulardandır. Gerçekten de bugünün rekabetçi iş dünyasında farklı ülkelerdeki ekonomik başarılar, farklı uluslar ve kültürlerden olan bireyleri de etkilemektedir. İyi bilinen diğer bir ihtiyaç teorisi de David McClelland ve asistanları tarafından geliştirilen “öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi” dir. McClelland’ın teorisi, öğrenme teorisine yakındır, ona göre; ihtiyaçlar bireylerin yaşamlarındaki kültürel deneyimleriyle elde ettikleri kazançlardır. Bireyler, ihtiyaçlarını hayattan öğrenerek kazanırlar. Öğrenilen bu ihtiyaçlar davranışsal olarak kendini gösterir ve özel bir amaca ulaşmak için onları güdüler. McClelland ve asistanları özellikle, John Atkinson, Murray’in 3 ihtiyacı dikkatle incelemiştir. Bunlar; başarı, kabul edilme, ve güçtür. Literatürde bu 3 ihtiyaç “nAch”, “nAff”, “nPow” olarak kısaltılmıştır (Steers ve Porter, 1991, ss.39-40).

2.1.3.1 Başarı İhtiyacı (nAch):

McClelland ve asistanları tarafından en fazla çalışılan konu olmuştur. Onlar, mükemmellik standardı ile rekabeti direkt etkileyen davranışı başarı ihtiyacı olarak tanımlamışlardır. McClelland ve asistanları “Thematic Apperception Test (TAT)” denilen bir proje geliştirmişlerdir. Bu testte her bir bireye bir seri resimler gösterilmiş ve her bir resim hakkında onların görüşü alınarak bir hikaye yazmaları istenmiştir. Hikayelerindeki başarılı fikirleri onlara puan kazandırıyordu. McClelland, bu analizin onların ihtiyaçlarının ölçümünde en iyi olduğuna inanmıştı. Böylelikle, bireylerin olaylar karşısında nasıl tepkiler vereceği gözlemlenmiş oluyordu.

Diğer yandan baskı altına alma, kontrol etme ve diğerlerini etkileme konusundaki hikayeler iktidar için yüksek bir ihtiyacı gösterirken, sosyal etkileşimler ve başkalarıyla birliktelik üzerinde odaklaşan hikayeler yazan bireyler, kabul edilme için yüksek bir gereksinime sahiptirler. McClelland, araştırmasında üç yüksek ihtiyaç faktörlerini açıklamıştır:

1-) Kendi hedeflerini kendileri saptayanlar : Bir probleme çözüm bulmak veya bir görevi yerine getirmede kişisel sorumluluğu üstlenmede güçlü bir istek duyan insanlardır. Sonuç olarak, onlar diğerleriyle çalışmaktan çok, yalnız çalışırlar. Verilen görev, başkalarının varlığına ihtiyaç duyulacak bir görev ise bu insanlar seçecekleri kişilerin arkadaşlıklarından ziyade, yetenekli insanlar olmalarını isterler.

2-) Gerçekleşebilecek hedefleri tercih edenler: Bu tür insanlar, zor hedeflere ulaşmaya ve yüksek riskler almaya eğilimlidir.

3-) Gelişmelerle ilgili bilgileri anında edinmek isteyenler: Bu tip insanlar, performans geribildirimi için kuvvetli bir istek duyarlar. Bu kişiler, yaptıkları şeylerin nasıl sonuçlandığını bilmek isterler ve geribildirim başarıyla veya başarısız olduğunun bilinmesine kadar gerginlik yaşarlar.

McClelland, paranın, kendi hedeflerini kendileri saptayan kişiler üzerinde çok güçlü bir motive edici bir etki yapmadığını bulmuştur. Yapılan laboratuvar çalışmaları, bu tip insanların finansal ödüller olmaksızın motive olduklarını göstermiştir. Yaptıkları işin parasal boyutuna önem verenler ise parasal teşvik olmaksızın sorumluluklarını yerine getiremezler, ancak finansal teşviklerle harekete geçerler. Ancak elbette ki birinci kategorideki insanlar için para, hiç önemsiz değildir, para onlara göre başarılarının bir sonucu olarak verilen bir ödüldür. McClelland, yüksek başarı ihtiyacının, yönetimsel başarı için gerekli olduğuna inanmıştır.

2.1.3.2.Kabul edilme İhtiyacı (nAff):

Çoğu yönde bu ihtiyaç, Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile benzeşmektedir. Diğer bireylerle sıcak ve arkadaşça ilişkiler kurma ihtiyacı, olarak tanımlanabilir. Bireyler bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için işyerinde fırsatlar ararlar. Çevresiyle iyi ilişkiler kuran insanların işlerinde daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

2.1.3.3.Güç İhtiyacı (nPow):

Bu ihtiyaç, çalışanlardan sorumlu olmak, onların davranışlarını etkilemek ve üzerlerinde denetimi sağlama ihtiyacı, olarak açıklanabilir. Bazı psikologlar güç ihtiyacının insan davranışlarının en önemli amacı olarak açıklarlar (McClelland ve Burnham, 1995).

McClelland, sosyal güç ihtiyacını, yönetsel başarının en önemli belirleyicisi olarak ortaya koymuştur. Sosyal güç için yüksek ihtiyaç sahibi bireyler daha etkin yöneticiler eğiliminde olmalarına rağmen, McClelland personelin sağlıklı olması açısından, başarıları için bu bireylerin oldukça yüksek bir fiyat ödediklerini ortaya koyarak bazı bulguları öne sürmektedir (Steers ve Porter, 1991, ss. 41-43).

2.1.4 Eşitlik ve Bekleyiş Teorileri

Maslow'un ihtiyaçlar kuramı ve ERG Teorisi, insanların tecrübeleriyle öğrendiklerinin bir sonucudur. Başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve takdir görme ihtiyacı, insan ihtiyaçlarının en önemlilerindedir. Güçlü bir başarı ihtiyacı duyan insanlar kendileri için orta zorlukta hedefler koymaya eğilim duyarlar ki, bunlar içerisinde başaramayacakları orta düzeyde risk bulunan aktivitelerle uğraşmak, performanslarının kalitesi ve niceliği üzerinde geri bildirim aramak, eylemleri için kişisel sorumluluk taşımaya istek duymak ve genel anlamda eylemlerin yerine getirilmesi ve başarıyla önceden meşgul olmak eğilimindedirler (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 57).

Eşitlik Teorisi; örgüt üyeleri arasında eşitçe davranmanın motivasyon üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını anlamamıza yardım eder. Örgüt üyelerinin motivasyonu, organizasyon tarafından eşitçe ve dürüstçe davranmaktan etkilenir. Bu teori, organizasyona, o bireyin yapmış olduğu katkılar ve çıktılar anlamamıza yardım ederek örgütün kişiye vereceği ödülleri ortaya koyar (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 61-62).

Bekleyiş Teorisi; motivasyonu, insanların kabiliyetlerini işlerinde en etkin şekilde kullanması ve bu işleri etkin bir şekilde gerçekleştirmelerinin sonucunda elde etmeyi umdukları ödüllendirme çeşitlerine bağlı beklentiler açısından açıklar. Bu teoriye göre, bir bireyin performansını etkin bir biçimde yerine getirmesini etkileyen üç ayrı faktör vardır:

1-) (E-P : Beklenti-Performans) : Beklenti teorisi motivasyonun ilk bileşenini, bir işe sarfedilen çaba ve işin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi arasındaki bağlantıyı dikkate alan kişinin inanç veya beklentisi olarak açıklar. Eğer birey, iş üzerindeki çabasının zayıf olmadığına inanıyorsa, beklenti performansı zayıf olacaktır. İş üzerindeki

çabasının güçlü olduğuna inanan bireyin de, beklenti performansı güçlü olacaktır. Bu teoriye göre, güçlü bir beklenti performansı, iş motivasyonunun üst seviyelerinde var olmanın gerekli koşuludur.

2-) (P-Q : Performans-Çıktı) : İnsanlar aynı zamanda işlerini etkin bir şekilde yerine getirmenin bir neticesi olarak, çeşitli türden çıktıları elde edecekleri veya tecrübe edecekleri yolunda inançlar taşımaktadırlar.

3-) Çıktıların Valansı : Doğal olarak bir bireyin motivasyonu üzerindeki herhangi bir çıktının etki derecesi, kişinin bu çıktıya ne kadar değer biçeceğine bağlı olacaktır. Beklenti teorisi, insanların, çıktıları farklı olarak değerlendirdiği gerçeğini hesaba alır. Bununla birlikte beklenti teorisi bireylere ait olan çıktıların gerçek kavramından daha çok, çıktıların valans kavramını dikkate alır (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 58-59).

Lawler ve Suttle, yaptıkları araştırmada insan ihtiyaçlarının hiyerarşik olmadığını, ancak iki düzeyde oluştuğunu bulmuşlardır. Bunlar, biyolojik ihtiyaçlar ve diğer ihtiyaçlardır. Diğer ihtiyaçların ancak biyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir (Lawler ve Suttle, 1972, s:142).

2.1.5. Motivasyonun Faydaları, Ödüller Ve İletişim

İletişim konusunun göz ardı edildiği durumlarda kişisel motivasyon düşünülemez. Motivasyonu arttırmada kişi ile iletişim en ön planda yer almaktadır. Motivasyon ve iletişim bir arada düşünülmesi gereken konulardır. Motivasyon teorileri, çalışan bir insanın örgütsel kültürü, teşvikleri, iş özellikleri gibi şeylerin dışsal etkilerini ve zihni oluşumlarını tarif etmektedir. Motivasyonel dil teorisi, birkaç önemli tahmin üzerinde odaklanmıştır. Birincisi; bir yöneticinin çalışanına söylediği bir şey, o çalışanın motivasyonunu etkiler. İkincisi; yönetsel iletişimdir, bu da üç şekilde ifade edilebilir:

- 1- Çalışanların belirsizlik düzeyini azaltarak, bilgi düzeyini arttırmak
- 2- İnsan olarak onların önemini ön plana çıkarmak
- 3- Çalışanlara işlerinde rehberlik etmede kullanılacak plan ve projeleri kolaylaştırmak.

İşin anlamlı olması fikri yeni değildir. Steers ve Porter, çalışanlar için işin anlamlı olma kriterlerini ileri sürmüşlerdir:

- İçten ve dıştan gelen ödüllerin sağlanması
- Sosyal etkileşim ve entegrasyon
- Statü ve derecelendirmeyi sembolik olarak açıklamak
- Sosyal amaç, rol veya değer sorumluluğu açısından bir kimlik oluşturmak

Anlamlı bir iş, yeteneklerin zenginliğini test eden belirgin ve kayda değer bir değişiklikle sonuçlanan ve işçi tarafından harcanılan zamana değecek olarak tanımlanmaktadır. Hackman ve Oldham'ı tutan teorisyenler, motivasyonel iletişimin bilgisel açıdan çalışanların inançlarını arttırdığını ve işin katılımcı ve önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu yaklaşım bazı çalışanlar için uygundur, ancak bu çeşit yönetim dili farklı maksat taşıyan çalışanlarda yolunda gitmez (Steers ve Lyman, 1991, ss. 547-549).

Kazuori Inamori'nin söylediği gibi: ister ar-ge, ister işletme yönetimi ya da başka bir iş konusu olsun, etkin güç her zaman insandır. İnsanların kendi arzuları, kendi zihinleri ve kendi düşünüş biçimleri vardır. Eğer işçilerin kendileri, büyüme ve teknolojik gelişme hedeflerine ulaşmak için yeterince motive edilmezlerse, açıkçası ne büyüme olacaktır, ne verimlilik artışı, ne de teknolojik gelişme. Yönetim, yalnızca maddi teşviklere güvenmemeli, şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için şirket içinde anketler yapmalıdır. Yüksek bir motivasyon, bireyin kendisini mutlu hissetmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda olumlu ekonomik etkilerde bulunur: ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler, karlarını ve verimliliklerini arttırmış, kaza oranlarını ve kayıtlarını da en aza indirmiştir. İş eğlenceli hale getiren unsurlar, maaşın büyüklüğünden bağımsız olmalıdır. Personeli motive etmenin maliyeti pek fazla değildir. Her şey para etrafında döndükçe, işverenlerin ve işçilerin çıkarları çatışacaktır. Bunun tersine doğan motivasyon, ortak hedeflerin oluşturulması için bir temel yaratır. Böylesi önemli küresel, Avrupa ile ilgili ve demografik rekabetlerle yüz yüze, işverenlerin ve işçilerin aynı teknede olduklarını anlamalarının da tam zamanıdır (Hagemann, 1995).

İhtiyaçlar, direkt olarak ölçülemez ve gözlenemez, ancak insan davranışından anlaşılabilir. Psikologlar insan davranışına neden olan ihtiyaçları gözlem yolu ile

açıklamaktadırlar. Birey ve amaç üzerinde yoğunlaşırlar. Amaç, ihtiyacı tatmin eden faktör olarak açıklanabilir. İnsan ihtiyacı karşılandığı zaman tatmin olur. Değerli olarak algılanan şey, birey için ödül, demektir. Yüzlerce bin dolar ile dolu bir valiz düşünün. Amerikalıların çoğu bu valizi çok büyük bir ödül olarak düşünürken, varlıklı bir insan için bu para, birkaç hafta yapılacak bir tatil olarak algılanabilecektir (Wright, 1996, s. 350).

Kapitalist sistemlerde paranın motivasyon aracı olarak kullanılması yeni bir tarihi aşama olarak girmiştir. Çalışanların dönüşüm hızını azaltmada, para etkin bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bireylerin finansal beklentileri karşılanmalıdır. Doyurulamayan ihtiyaçlar, her zaman probleme dönüşür ve performansı azaltır (Gellerman, 1968).

Örgütsel ödüller içinde para, çok güçlü bir ödül olarak bilinir. İnsan kaynakları bilimcileri, insanın sosyal ihtiyaçlarının birincil derecede önemine dikkat çekerken, bilimsel yöneticiler ekonomik ödüllerin önemli olduğuna ve motivasyonu arttırdığına dikkat çekmişlerdir. Para, önemli ölçüde performansı artırır, ancak yine de çok önemli bir motive etme aracı olduğu söylenemez. Yöneticiler, içsel ve dışsal ödüllerin farkına varmalıdırlar. İçsel ödüller; iş aracılığı ile alınan ödüllerdir (Laabs, 1998, ss.90). Örnek olarak; başarı, başkaları tarafından beğenilme, takdir görme... vb duygulardır. Bu duygular kişinin işini anlamlı kılar. İş vasıtasıyla kurulan arkadaşlık ve sosyal bağlar, içsel ödüller olarak düşünülebilir. Dışsal ödüller, akla ilk gelen ödül türüdür. Bu ödüller, işten gelen ödüller olmayıp, örgüt tarafından verilen ödeneklerdir. Örnek olarak; ücretler, terfiler, statü sembolleri verilebilir. Yöneticiler, çalışanları motive etmek için içsel ve dışsal ödüllerini uygulamaya koymak zorundadırlar (Egea, Gilbert ve Lopez, 1998).

İşlerin dizayn edilmesi, önemli bir motivasyon tekniğidir. İki popüler metod; işin genişletilmesi ve işin zenginleştirilmesidir. İşin genişletilmesi; aynı seviyedeki işlerin yerine getirilmesinde, işin içeriğinin ve sayısının artırılmasıdır. İşin genişletilmesi, çalışanların daha az sıkılmalarını sağlayarak, işlerinde tatmin olmalarına yol açar. İşin zenginleştirilmesi; çalışanların işlerinde denetimi sağlamalarında daha büyük bir sorumluluk fırsatı verilmesidir. Diğer bir yaklaşımda ise, iş karakteristik modelinin üretilmesinde, daha fazla motive edici bir iş yaratılabilir. Bu model, çalışanlara işin

nasıl dizayn edileceği ve çalışanlar için hissi öneminin ortaya konulmasında yardımcı olur. İş karakteristik modeli, işin beş önemli boyutunu ortaya koyar:

- Becerilerin değişkenliği: çalışanların becerilerini ve yeteneklerini farklı aktivitelerle ortaya koyar.
- Görev kimliği: işin başından sonuna kadar tümünü tamamlamaktır.
- Görevin önemi: işin diğer insanlar üzerindeki etkisidir.
- Özerklik: çalışanların arzusunu iş dışına taşıyarak, plan, program yapma yetkisidir.
- Geri besleme: çalışanlara nasıl etkin olacakları ve performanslarını nasıl geliştirecekleri konusunda fikir verir.

Son olarak; iş dünyası çalışanlardan, ortaklardan ve müşterilerden geri beslemeler alarak, gelişim için herkese öneriler sunar (Ouchi, 1981).

İletişim konusu gözardı edilirse kişisel motivasyon düşünülemez. Motivasyonu arttırmada kişi ile iletişim en ön planda yer almaktadır. Motivasyon ve iletişim bir arada düşünülmesi gereken konulardır. Motivasyon teorileri çalışan bir insanın, örgütsel kültürü, teşvikleri, iş özellikleri gibi şeylerin dışsal etkilerini ve zihni oluşumlarını tarif etmektedir. Motivasyonel dil teorisi, birkaç önemli tahmin üzerinde odaklanmıştır. Birincisi; bir yöneticinin çalışanına söylediği bir şey, o çalışanın motivasyonunu etkiler. İkincisi; yönetsel iletişimdir, bu da üç şekilde ifade edilebilir: çalışanların belirsizlik düzeyini azaltarak, bilgi düzeyini arttırmak, insan olarak onların önemini ön plana çıkarmak, çalışanlara işlerinde rehberlik etmede kullanılacak plan ve projeleri kolaylaştırmak. İşin anlamlı olması fikri yeni değildir. Steers ve Porter, çalışanlar için işin anlamlı olma kriterlerini ileri sürmüşlerdir. İçsel ve dışsal gelen ödüllerin sağlanması, sosyal etkileşim ve entegrasyon, statü ve derecelendirmeyi sembolik olarak açıklamak, sosyal amaç, rol veya değer sorumluluğu açısından bir kimlik oluşturmak ve anlamlı bir işi yeteneklerin zenginliğini test eden belirgin ve kayda değer bir değişikliklerle sonuçlanan ve işçi tarafından harcanılan zamana değecek olarak tanımlarlar (Steers ve Lyman, 1991).

Bir örgütün ödül sistemi, formel ve informal mekanizmalardan oluşmaktadır. Çalışanların performansı açıklanır, değerlendirilir ve ödüllendirilir. Ödüller, gerçek performansı ölçmeye yönelik ise, çalışanlar ödülleri kazanmak için daha sıkı çalışırlar. Bazı ödüller, direkt kişinin performansını ölçmeye yöneliktir, teşvik sistemleri ve satış

primleri gibi. Çoğu organizasyonlardaki önemli ödüller, terfi, fayda ve statülerdir. Tavsiye edilen şey, eşitlik teorisidir, ücret altı ve ücret üstü ödemededen kaçınılmalıdır. Bir çalışana, ücret üstü ödeme yapılıyor ise ücret altında maaş alan bir insanın verimi azalacak ve kendini organizasyondaki diğer çalışanlarla kıyaslayıp, morali bozulacak ve performansı azalacaktır (Greenberg, 1993, ss. 130).

Itzhak Harpaz tarafından ortaya koyulan bir araştırmada, iş güvenliğinin, çalışanları motive eden üç büyük amaçtan biri olduğu söylenmektedir. İşverenlerin çalışanları ile iş güvenliğini tartışmak, şirket politikasını açıklamak ve onlarla iletişim kurmak gerekmektedir. Çalışanlar için büyüme fırsatlarının ortaya konulması onları büyük ölçüde motive eder. Motivasyon teorisi, çalışanları olan yöneticilerle ilgilidir. Kararların ve politikaların çoğu, yönetim düzeyinde çalışanları etkiler. Yöneticinin, personelini ismen hatırlaması onun için büyük önem taşımaktadır (Egea, Gilbert ve Lopez, 1998).

A.B.D'nin en hızlı büyüyen şirketlerinden biri "Nordstrom" şirketi idi. Bu firma, 6 eyalette özel giyim eşyaları satışı yapmaktadır. 1980'lerde satışları % 600 oranında artış göstermiştir. Bu durum satış elemanlarının müşteriyi tatmin etmelerinden kaynaklanmaktaydı. Satışçılar, müşterileriyle çok özel ilgilenerek, onlara zaman zaman teşekkür notları gönderiyorlar, kış günlerinde müşterilerinin arabalarını garaja çekerek, kirlenmiş olan aracı temizliyorlardı. Firma ise, bu elemanlara çok özel ödül sistemleri sunmakta idi. Bir kişi, yılda 80.000 USD kazanabilmekte idi. Yöneticiler, çalışanlarını sadece maddi teşvikler açısından tatmin etmeye çalışırsa, bu bazen çok da iyi sonuçların alınamamasına neden olabilir. Onların daha farklı ihtiyaçları olabileceği de düşünülmelidir. A.B.D.'de yapılan bir araştırmada, çalışanların % 10'unun maddi teşviklerle ilgilendiği, % 90'ının ise yönetim stiline önem verdiğini ortaya koymuştur (Davidman, 1982).

Esnek iş saatleri, çalışanların motive edilmesindeki diğer bir yoldur. Bu sistemde, çalışanlar iş saatlerini kendileri seçmektedirler. Örneğin, sabah 7'de işe başlayan bir insan 8 saat çalışıp, öğleden sonra saat 3'te işi bitirebilir. Diğer taraftan da sabah saat 9'da işe başlayıp, akşam 5'te işi bırakabilir. Bazı işlerde de büroya gitmeyip, evde çalışılabilir. Ya da hafta içinde cuma günü hariç, diğer 4 gün haftalık çalışma saatleri arttırılabilir. Esnek programlar, çalışanların iş memnuniyetlerinin arttırılmasını

sağlar. Yöneticiler, çalışanlarını işe gelirken ve işten ayrılırken karar almalarında serbesti tanırca, çalışanlarına kendilerini kontrol etme yeteneği artar ve çalışanlar kendilerine güven duyulduğunu hissederek, daha rahat olurlar (Barney, 1992, ss.578).

Çalışanların kendi zamanlarını istedikleri şekilde kullanmalarına, yöneticilerin saygı gösterdiği hissi uyandırılmalıdır. Çalışanların, çalışmalarının beğenildiği ve desteklendiği gösterilmelidir (Carrig, 1997, ss.8).

Yöneticiler ayrıca, etkili ödüllerin oluşturulmasında, işletmenin en iyi çalışmalarını sekteye uğratan motivasyon bozucu etkenlere karşı dikkatli olmalı ve bunları azaltmaya çalışmalıdır. Herşeyden önce iş eğlenceli hale getirilmeli, farklılaştırılmalı, çalışanların yetki ve sorumluluğu artırılmalı, teşvik araçları çoğaltılmalıdır (Spitzer, 1996, ss.49).



2.2. BİREYSEL ÖZELLİKLER

Bu bölümde, kişilerin bireysel ihtiyaçları ve bireysel farklılıkları hakkında bilgi verilecek, bireysel farklılıkların yönetsel alandaki uygulamalarına değinilerek, kişilik kavramı ve kişiliğin oluşmasında özellik yaklaşımı ve Argyris'in Teorisi'nden bahsedilecektir.

2.2.1. İhtiyaçlar ve Bireysel Farklılıklar

Her birey, diğer bireylerden farklı özelliklere sahiptir. Birey, biyolojik açıdan temel olarak aynı gibi görünse de her bireyin farklı fizyolojik, psikolojik ve karakteristik özellikleri vardır. Düşündüğümüz yollar, çevremizde yorumladığımız şeyler ve bu çevreye verilen anlamlar farklıdır. Çevreye karşı gösterilen farklı davranış kalıplarının bütünü "bireysel farklılıklar" olarak adlandırılmaktadır.

İnsanları bulmaca karelerine benzetebiliriz. Nasıl, kareler birleşerek anlamlı bir bütünü oluştururlarsa, insanlar da öyledir. Farklı özelliklerden oluşmuş bir bütündürler. Durumsal faktörler de, insanın dış çevreye değişik yönlerde nasıl cevap vereceğini etkileyebilir (Moorhead ve Griffin, 1989, ss.73-74).

İnsanlarda bazı arzular tatmin edilmediği zaman, ortaya bazı arzu ve ihtiyaçlar çıkar. Bu nedenle, bir kişinin herhangi bir arzusu tatmin edildikçe, yeni bir arzunun baskısı altına girecek ve davranışlarında bu arzunun etkisi görülecektir. Ancak, davranışların değişim yönünü belirlemek çok zordur. Bu durum, kişiden kişiye farklılıklar göstermekte, psikologların ve diğer davranış bilimcilerin, endüstri çalışanlarının davranışlarını anlamak için ne gibi zorluklarla karşı karşıya bulduklarını ortaya koymaktadır. Neden, bir işçi, bir arzu ve ihtiyacı tatmin edildikçe büyük bir hırsla yeteneklerinin son sınırına kadar çalışır da, aynı niteliklere sahip bir başka işçi tembelliği tercih eder ve hatta yeteneklerini düşmanca davranış kalıplarına sokarak ortamı bulandırır. Bu soruya bağımsız olarak cevap vermek olanak içerisinde değildir. Çünkü, beşeri güdüler karmaşık yapılara sahiptir ve bu durum, yapılacak araştırma ve incelemelerin başarılı bir şekilde planlanarak uygulanmasını da zor bir duruma sokmaktadır. Bunun için kişisel farklılıkların ele alınması, karakteroloji denen kişilik biliminden yararlanılması kaçınılmaz bir sonuçtur (Eren, 1996, ss.414-415).

2.2.2. Bireysel Farklılıkların Yönetimsel Uygulamaları

Yöneticiler, bireysel farklılıklar üzerinde araştırma ve teorilerden farklı uygulamalara gidebilirler. Burada özellikle verilmesi gereken önemli bir mesaj vardır, o da kişilerin aslında birbirlerinden farklı olduğunun her zaman unutulmasıdır. Tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Çalışanların tutum ve davranışlarını değerlendirmede, yöneticilerin unutmaması gereken husus, kişilerin farklı özellikte olduğunu düşünerek iletişim kurmaktır (Moorhead ve Griffin, 1989, ss.88-91).

Çalışanların işyerine herhangi bir sebeple gelmemeleri dikkate alınmalıdır. İşte bulunmama, performansın önemli bir boyutudur. Bu durumun devamı işçi dönüşümüne neden olur. Yönetici, beğendiği bir personelinin başka bir iş aradığı yolunda duyum aldıysa, ona yüksek ücret ve daha iyi imkan sunabilir. Yeni gelecek olan personelin, eski personelden daha maliyetli olabileceği de göz önüne alınmalıdır. Katılımcı yönetim, çoğu örgütlerde çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Yönetimsel perspektiften bakıldığında motivasyon teorisi öncelikle mevcut çalışanlar üzerinde odaklanır, işe devamsızlığı ve işçi dönüşüm hızını azaltmaya yardımcı olur (Moorhead ve Griffin, 1989, ss.93-96).

2.2.3. Kişilik

Kişiliğimiz, kısmi olarak çevre tarafından şekillenir. Bireysel farklılıkların kritik bileşenlerinden bir tanesi de bir şahsın kişiliğidir. Kişiliği, farklı özelliklerin bütünü ve bireyleri kıyaslamak ve karşılaştırmak üzere kullanılacak özellikler, olarak tanımlayabiliriz. Kişiliğin belirleyicileri, bir insanın kişiliğinin açıklanmasında anahtar bir rol oynar. En çok çalışılan ve en yaygın kullanılan belirleyiciler biyolojik, sosyal ve kültürel faktörlerdir. Genetik ise, insan kişiliğinin gelişimini ve formasyonunu belirleyebilir (Moorhead ve Griffin, 1989, ss. 75-77).

Kişiliğin oluşmasına 3 temel perspektiften bakılabilir. Bu yaklaşımlar, kişilik belirleyicileri, kişilik gelişim evreleri ve kişilik özellikleri olarak sıralanabilir.

2.2.3.1. Kişilik Belirleyicileri

Kişiliğin açıklanmasında en geniş çalışılan belirleyiciler;

- Biyolojik
- Sosyal
- Kültürel faktörler'dir.

Biyolojik faktörler; insanın ailesinden kalıtsal yol ile almış olduğu özellikleridir. Genetik, insan kişiliğinin oluşmasını ve gelişmesini etkiler. Kromozomlar, bizim fiziksel özelliğimize girer. Arkadaşlarından daha kısa olan bir kişi tedirginlik duyup, boyunu uzatacak aktivitelere katılma ihtiyacı duyacaktır, basketbol oynamak gibi. Bugün bilim adamları insanların dış görünüşleri ile kişilikleri arasında direkt bir ilişki olduğu kanısına varmışlardır. Sosyal faktörler de kişiliğin belirleyicisi olmuştur. İnsan doğar, aile ortamında bazı tecrübeler kazanır, çok şey öğrenir, daha sonra arkadaşlık, komşuluk...vb sosyal gruplara girer ve karşılıklı etkileşimde bulunur. Örn; Bir çocuk, ailesinden güçlü bir dini eğitim almamış olabilir, ancak çok yakın arkadaşının ailesinin güçlü dinsel inançları onu etkileyebilir ve o çocuk çok güçlü inançlara sahip olabilir. Gerçekten sosyal güçler, bireyin kişiliğini, algılamalarını ve davranışlarını etkileyebilir.

Kültürel faktörler; kişiliği etkileyen sosyo-kültürel çevrenin daha geniş özelliklerini de taşımaktadır. Kültürel faktörler, sosyal dinamikleri etkiler. Örneğin; İngilizler ve Almanlar, Araplar, Japonlar ve Meksikalılara daha yakın dururken, Amerikalılarla konuşurlarken daha mesafeli davranmaktadırlar. Diğer uluslardan olan işbirliğiyle daha rahat olabilirken, güçlü bir rekabetsizlik duygusu, aynı kültürden olan insanları karakterize edebilmektedir.

2.2.3.2. Kişilik Gelişim Evreleri

Kişiliğin oluşmasında, bireyin gelişirken geçirdiği safhaların etkisi büyüktür. Aşama (evre) yaklaşımının en önemli kurucuları: Sigmund Freud, öncelikle davranışın bilinçsiz motivlerden kaynaklandığını savunmuştur. Freud, kişiliğin belirli aşamalardan geçtiğini savunmuştur. Ancak Freud tarafından önerilen bu aşamalar, çağdaş teorisyenler tarafından kabul görmemiştir. Erik Erikson, Freud'un kişilik evrelerini

kabul etmiştir, ancak Freud'un, biyolojik ve seksüel faktörlere ağırlıklı yaklaşımını reddetmiştir. Gerçekte, Erikson bizlerin sekiz gelişim evresi yoluyla ilerlediğimizi ortaya koymuştur ki her aşama, ağız ve duyular gibi (1.evre), varoluş (4.evre), erken yetişkinlik (6.evre), olgunluk dönemi yetişkinliği (8.evre)'den meydana gelmektedir. Bir evreden, diğerine ilerleme süreci bir krizle belirir. Sağlıklı kişilik gelişimi, bireyin etkin olarak her krizle boy ölçüştüğü gelişime bağlılık olarak tanımlanır. Organizasyonel oluşumlarda Erikson'unkine paralel olaraktan evreler, kişilerin yeni katılan bir bireyinden, olgun bir bireye ve daha sonra da organizasyonun seçkin bir bireyi hareket etmeleri yolu ile şahısların başından geçen kriz biçimleri olarak ortaya çıkabilirler. Jean Piaget'de, Freud gibi geçirilen kişilik gelişimi evreleri tezini ortaya sürmüştür. Bununla birlikte Piaget, evrelerin ve gelişmelerin arasındaki aktivitelerin istem dışı (bilinçsiz) olduğuna inanmıştır. Ona göre, kişiliği oluşturan bilinçsiz elementler, bilinçli elementler kadar önemlidir. Piaget'in çalışmasının üç evre yaklaşımı belki de empirik araştırmanın en iyi destekleyicisidir (Moorhead ve Griffin, 1989, ss.77-79).

2.2.3.3. Kişiliğin Oluşmasında Özellik Yaklaşımı ve Argyris'in Teorisi

Kişiliğin oluşmasında özellik yaklaşımı, kişiliği en iyi yansıtan özellikleri açıklamaya çalışmaktadır. Özellik teorisyenlerinin en tanınmış olanları Gordon Allport, herkesin ortak bir kişilik özelliğine sahip olduğunu, ancak "kişisel yaratılış" adı verilen özelliklerle bireylerin farklılaşabileceğini ileri sürmüştür. Allport, aynı zamanda ortak özelliklerle de bireylerin farklılaşabileceğini ileri sürmüştür. Allport'un ortak özellikleri; sosyal, politik, dini ve estetik eğilimleri içermektedir. Kişisel yaratılış, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin; Bir insan politikadan hoşlanırken, diğeri hoşlanmayabilir. Diğer psikolog Raymond Cattell'da kişiliği anlamada özelliklerin yapısını irdelemiştir. Ona göre, herkes iki temel kişilik özelliğinde veya boyutunda karakterize edilir. İnsanların gözlemlenebilir özellikleri veya davranışları; dürüst, dürüst olmayan, sıcak, soğuk, kuşkucu, güvenilir, olgun....vb olarak tanımlanabilir (Moorhead ve Griffin,1989, ss. 80).

Kişiliğin oluşmasında psikologlar tarafından geliştirilen çeşitli teoriler ve modellere ilaveten, özellikle örgütsel davranış içeriğinde geliştirilen kişilik oluşumu

modeli de vardır. Chris Argyris, evre ve özellik yaklaşımını içeren işyeri kişilik modelini önermiştir. Argyris'in modeli aşağıda gösterilmiştir:

Argyris'in olgunluk- olgunlaşmamışlık modeli

Olgun olmayan özellikler

- Pasif
- Bağımlı
- Davranışlarda uyumsuzluk
- İlgî azlığı
- Kısa dönemli bakış açısı
- Kariyerinin altında çalışmak
- Kendibaşına az derecede yetebilirlik

Olgun olan özellikler

- Aktif
- Bağımsız
- Davranışlarda etkinlik
- Yoğun ilgiler
- Uzun dönemli bakış açısı
- Kariyerinin üzerinde çalışmak
- Kendibaşına yetebilirlik ve kontrol

Argyris'e göre kişiler; yedi temel boyutta olgunlaşmamışlıktan, olgunlaşmışlığa doğru gelişme göstermektedir. Böylelikle kişiler pasiflikten aktifliğe, kısa dönemli perspektiften, uzun dönemli perspektifli bakış açısı gibi süreçlerden geçeceklerdir. Ne yazık ki Argyris, organizasyonların tipik olarak olgunlaşmamışlığını kabullenip, ödüllendirmek ve olgunluğu dışlamak ve cezalandırmak üzere tipik bir şekilde tasarmlandığını iddia etmektedir. Eğer söyledikleri doğruysa bu durumda insanlar da içinde çalıştıkları organizasyonlar arasında temel bir çatışma çıkmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989, ss. 73-81).

2.3. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde; iş tatmininin tanımı, iş tatminini etkileyen faktörlerin neler olduğu, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye değinilecek ve iş tatmininin nedenleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.3.1. İş Tatmininin Tanımı

İşletmelerde işin yürütülmesine ilişkin insan ilişkileri uzun bir süre bir emir kumanda anlayışına göre ele alınmıştır. İşletme yöneticileri 1950'li yıllardan sonra çalıştırdıkları personelin en verimli şekilde çalıştırılabilmesi için ne gibi şartların gerektiğini incelemeye yönelmişlerdir. Bu yönelimi sağlamakta personel yöneticileri önemli rol oynamışlardır. Personel idaresine ilişkin yeni yaklaşımların ortaya çıkmasıyla en azından iki soru ortaya atılmıştır: Birincisi, personel davranışlarındaki bu farklılıklar bütün personel için sözkonusu mudur? İkinci soru ise, daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla personel yönetimindeki bu yeniliklerin tüm personele uygulanması olanağı var mıdır? Bu soruların cevaplandırılması personelin çalışmaya özendirilmesinin esaslarının da gözönüne alınması gereğini ortaya çıkarmaktadır (Şenatalar, 1978, ss.284).

Çalışanların işe özendirilmesinde, onların organizasyonlarıyla iyi ilişkiler geliştirmelerinde ele alınması gereken konulardan birisi de, çalışanların iş tatminleridir. İş tatmini, çalışanların işle ilgili deneyimleri ve iş karakteristikleri ile ilgili inançları ve pozitif duygularının bir sonucudur. İş tatmini, terfi, iyi iş fırsatları, ödüller, iyi iş koşulları ve değişen iş ortamında belirir. İş tatmini, işe devamsızlığı ve işçi dönüşüm hızını azaltarak, performansı artırır (Landy, Trumbo ve Locke, 1976).

İş tatmini, bireylerin işleri ile ilgili tüm pozitif hisleri ve izlenimleri olarak tanımlanır. Bireyler işlerinden memnunsalrsa, olumlu duygular içerisine gireceklerdir. İş tatmininde önemli altı faktör vardır: ücret, iş, terfiler, yönetim, iş grubu ve iş şartları'dır. İş tatmininin en önemli konuları, ücret ve iş'tir. Terfi fırsatları ve yönetim, iş tatmininin orta derecede önemli konusu olup, iş grubu ile iş şartları da, iş tatmininin en az derecede önemli konularındandır (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 86).

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler; ücret, iş, terfiler, yönetim, iş grubu ve çalışma koşulları olarak sıralanabilir. Bu faktörler kısaca açıklanacaktır.

2.3.2.1. Ücret

Ücretler, mavi yakalı işçiler kadar, beyaz yakalı işçiler için de önemli bir konudur. Çalışanlar, ücret konusunu, organizasyona yaptıkları katkılardan dolayı yöneticilerin verdikleri maddi katkılar olarak görmektedirler. Ancak çalışanlar, verilen ek faydaları ise ücret gibi direkt etkileyen güçlü bir çıkar olarak değerlendirmezler.

2.3.2.2. İş

Ücret gibi, iş de çalışanların tatmin olmalarında önemli bir rol oynar. Orta düzeyde farklılık gösteren işler genellikle en fazla tatmin sağlarlar. Küçük değişiklikler arz eden işler ise çalışanların sıkılmalarına ve yorgun düşmelerine sebebiyet verir. Çok fazla değişiklik ve çeşitlilik arz eden işler ise çalışanların psikolojik olarak stres altında kalmalarına ve bıkkınlık duymalarına neden olur (Lieber, 1998, ss.90).

2.3.2.3. Terfiler

Terfi fırsatları, iş tatmini üzerinde orta derecede bir etki yapar. Terfi, organizasyonda, iş içeriği ve ücret açısından daha üst seviyelere gelme, demektir. Organizasyonun daha üst kademelerinde olan işler genellikle çalışanlara daha yüksek ücret, daha hızlı değişen iş atamaları ve daha çok serbesti sağlar. Yöneticiler, terfi ettiklerinde maddi açıdan da büyük kazançlar sağlarlar.

2.3.2.4. Yönetim

Terfiler gibi, yönetim de iş tatmini üzerinde orta derecede bir etki yapar. Yönetici stiline iki boyutu özellikle çalışanların iş tatmini üzerinde bazı etkilere sahip görünümü vermektedir. Bunlardan ilki, çalışanlarda merkezlilik-merkezsizlik ya da

çalışanların dikkate alınma durumudur. Altındaki çalışanlarla destekleyici bir şahsi ilişki kuran ve onlara kişisel ilgi gösteren yöneticiler, çalışanlarının tatminine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. Çalışanların tatminine katkı sağlar gibi görünen yönetim biçiminin diğer bir boyutu, karar vermedeki etki ya da katılımıdır. İşlerini etkileyen kararlara katılım sağlayan çalışanlar, yöneticileriyle ve aşağı yukarı tüm iş konumlarıyla daha yüksek seviyede bir tatmin sergilemektedirler.

2.3.2.5. İş Grubu

Çalışanlar için arkadaşça olan bir iş ortamı ve beraberlikler, iş tatmininin en önemli kısımlarıdır. İnsanlar, çalışma esnasında birbirleriyle bir şeyleri paylaşma ortamı ararlar. Çalışanların çoğu için diğer faktörler pek önemli olmasa da, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmak, onların işyerindeki memnuniyetleri açısından oldukça önemlidir.

2.3.2.6. Çalışma Koşulları

İş tatmini açısından orta düzeyde önemli olan diğer bir faktör de çalışma koşullarıdır. Sıcaklık, ışıklandırma, gürültü, ekipman...vb tüm faktörler iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymamak isterler. Çok sıcak, çok aşırı ışık...vb faktörler, çalışanların fiziksel açıdan rahatsızlık duymalarına yol açar. Ayrıca, işyerinin dış çevreden görünümü de onlar için oldukça önemlidir (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 87-92).

2.3.3. İş Tatmini ve Performans İlişkisi

İş tatmini, iş şemasının bir bölümü olarak çalışanlar tarafından gözlenebilir, örneğin, şema işe düzenli olarak devamı göstermesi açısından önemlidir. Performans üzerindeki olası ödülleri ise, iş tatminini arttırabilir (Cherrington, and Scott, 1971).

Motivasyonel dil teorisi (MLT), çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim üzerinde yoğunlaşarak organizasyonda tatminin yapısını açıklamaya yardımcı olur. Yöneticiler, çalışanların işyerindeki memnuniyeti arttırmaları için onlara ödülleri sunarlar. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki daima olacaktır. Yöneticiler,

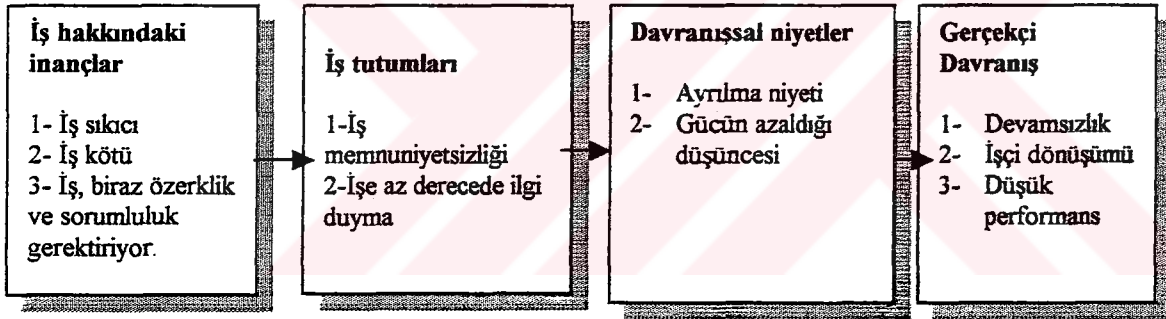
performansı arttırmadan önce çalışanların işteki memnuniyetini arttırmaya gayret etmelidirler. Yönetici, çalışanların tereddütlerini azaltamaz, o örgüt temsilcisi olarak organizasyonun inançlarını, değerlerini, amaçlarını ve çalışanların rolünü iyileştirmeye çalışır. Schuler 1979'da, yöneticilerin iletişimi ve performansı arasındaki rol algılamaları üzerinde yoğunlaşmıştır. O, az derecedeki rol uyumsuzlukları ve rol belirsizliklerinin performansı geliştirdiği sonucuna varmıştır. Schuler'in çalışmasında; çalışanlar, görevler, görevlerin entegrasyonu ve çalışmadaki davranışı yöneten kurallar ve bunların işe uyarlanması hakkında yöneticiler tarafından sağlanan bilgiyi azaltarak çalışanlara cevap olacak şemalar oluştururlar. Burada bununla birlikte rol üstlenmeli çalışma şemaları genel olarak yöneticiler ile çalışanlar arasında bağlantılar kurmaya yönelik birliktelikler için geliştirilir. Şemalar, elbette arada iletişimi sağlayarak, iletişimi anlamlı hale getiren bir yapıyı da temsil etmektedir (Steers ve Porter, 1991, ss. 550-551).

2.3.4. İş Tatmininin Ölçülmesi

Yöneticilerin iş tatminini ölçmede kullandıkları birkaç teknik vardır. Bu teknikler; görüşmeler, eleştirisel olaylar vb. En sık kullanılan yaklaşım, tutum veya fikir araştırmaları olarak bilinen metod, anket tekniğidir. Çoğu organizasyonlar tutum araştırmalarını sıklıkla yaparlar. Temel anlamda tutumu ölçen anketler, kişinin işi hakkındaki düşünceleri değişik açılardan ortaya koyar. İşin tatmin düzeyini ölçmeye yönelik çalışmalar, yöneticilere ve araştırmacılara çalışanların tutumu hakkında pek çok bilgi sağlar. Ancak yine de elde edilen bilgiler tam güvenilir değildir. Çünkü bu bilgiler, güncel çalışma ortamlarından çok, gözlem sonucundaki sorgulama biçimleri ve araştırma konularından etkilenebilmektedir. Daha da ötesi, sonuçlar işle ilgili olan çalışma ortamının diğer boyutları ile bağlaşıp bireysel boyutlarıyla etkileşim içerisine girebilmektedir. Örneğin, işe gelirken trafikte her gün çok yoğun ve sıkıntılı saatler geçiren bir kişinin iş tatmini az olacaktır. Araştırmaların çoğunluğu ve iş ortamı üzerindeki teoriler iş tatmini üzerine sınırlandırılmıştır ve iş tatmininin belirleyicisi ya da bir alt parçası olarak organizasyonel yaşamın diğer tüm yönleriyle birlikte tanımlanmaktadır. Örneğin, terfi etmede problem yaşayan bir insan veya ücretinde umduğu rakamın altında artış alan bir kişinin iş tatmini azalacaktır (Steers ve Porter, 1991, ss. 555-558).

Yöneticiler açısından iş tutumlarının düşünülmesi, önem taşımaktadır. Organizasyonda çalışanların tutumları, davranışlarıyla ilgili ipuçları verir. Örneğin; çalışanların işyerinde olmamaları veya başka yerlerde daha iyi fırsatlar aramaları gibi. Örgüte karşı geliştirilen negatif tutumlar, çalışanların işçi sendikasına katılma gibi bir eğilim içinde olduklarını da gösterebilir. Tutumlar üzerinde yapılan teori ve araştırmalar, yöneticilerin işyeri hakkında çalışanların tutumlarını anlamalarına yardım eder. Genellikle, çalışanlar, işyeri çalışma koşulları, işin niteliği, ücret vb. gibi olumlu veya olumsuz konularda tutumlar geliştirebilirler.

Motivasyon alanında incelenmesi gereken en önemli şeylerden birisi de, iş durumu ve işçi performansı arasındaki ilişkidir. Tutumları göremezken, davranışsal sonuçları görebiliriz. İnsanların davranışlarına bakarak, tutumlarının ne olacağını kestirebiliriz. Şekil 2.1'de iş tutumu modeli görülmektedir. Çalışanın iş davranışları, iş hakkındaki inançları ve tutumlarından etkilenmektedir.



Şekil 2.1 : İş Tutumu Modeli

(Kaynak: Steers ve Porter, 1991, ss. 257)

Sendika temsilcileri ve yöneticiler genellikle işyerinde memnun olan çalışanların daha etkin oldukları görüşünde hemfikirdir (Katzell ve Yankelovich, 1975).

Gerçekten de bazı araştırmacılar, memnuniyet ve performans arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu test etmişlerdir. İş kalitesi, organizasyonda tatmin edilmiş bir işgücü ile sağlanabilir. İnanılmaktadır ki, insanların iş davranışları sadece çalışmanın genel özelliklerinden değil, aynı zamanda işin ilginç ve hantal olduğu konusunda karışık ipuçları veren yardımcı çalışanlar ya da işyeri denetçileri tarafından da etkilenebilmektedir. Robert Kahn, yaşam standardının, çalışma koşullarının 2. Dünya

Savaşı'ndan sonra değişmesine rağmen, iş tatmininin değişmediğini gözlemlemiştir (Steers ve Porter, 1991, ss. 258-259).

Yaygın olan iş performansı teorilerinin çoğu bireysel motivasyonla ilgilidir. İnsanları daha sıkı çalışmaya teşvik etmek için değişik teknikler kullanılır. Bu teorilerin çoğu, kişilerin görev kabiliyetleri hakkında bir fikir verir. Üretilen işin niteliği ve niceliğini etkileyen önemli bireysel farklılıklar olmasına rağmen yine de çalışanlar, gerçekten daha iyi performans göstermek isterlerse doğal olarak onların performanslarında yükselme olacaktır. Çalışmaların pek çoğu zihinsel ve fiziksel kabiliyetlerin iş performansına güvenilir tahminlerde bulunduğunu göstermektedir ve diğer göstergelerin (kişilik özellikleri gibi) açık bir şekilde kesin iş rollerinin etkin bir performansla bütünleşik olduğunu ortaya koymaktadır (Dunnette, 1976).

Eğer kişinin enerji düzeyi zaman içerisinde sabitleşir ise, mevcut çabada büyük değişiklikler bekleyemeyiz. Örgüt psikologları yıllardır iyi bir geleneksel yönetim tarzı üzerinde güçlü bir birey odaklı ilk alternatif sistemi oluşturuyorlardı. Bu sistem, Batılı işletmelerin seçkin birkaç örneğini vurgulamıştır. Bunları kısaca; performansı arazi ödüllerle bağdaştırmak (para gibi), gerçekçi ve değişebilir amaçlar oluşturmak, doğru bir biçimde çalışanların performansını değerlendirerek, performans üzerinde geribildirim sağlamak ve kişisel özellikler ve güçten ziyade temel beceri ve performans üzerinde terfi etmek, şeklinde sıralayabiliriz. Asıl mesele, böyle bir sistemi organizasyonların çoğunda tam olarak uygulayamama sorunudur. Gidilecek tek yön birey odaklı sistem değildir. Memnuniyet ve performans, grup katılımlı sistemle de oluşturulabilir. Aslında örgütsel yaşamın büyük bir çoğunluğunu eğer çalışma eğilimi ve davranışlarını etkilemek için bütünüyle grupların güçleri üzerinde yoğunlaştırmak istiyorsak, bunu gruplar etrafında dizayn ederek de yapabiliriz. Temel fikir, grupların gerek tatmin, gerekse de performanslarının kontrol edilmesinde yeterlilik sağlayabilmeleri amacıyla grup katılımını oldukça önemli bir hale getirmektedir. En önemli ve en yaygın teknikleri, gruplar arasında iş organizasyonu, üyelerin seçimi, eğitimi ve ödüllendirilmesiyle grupların görevlendirilmesi, işte ve iş dışında gruplar oluşturarak ve grupları kullanarak, güçlü davranış normları üretmek, kaynakların bireysel bazdan daha çok, grup kaynaklarına dağıtılması ve grup içerisinde grup dayanışmasını oluşturabilmek amacı ile grup içi rekabete olanak tanımak ve hatta teşvik etmek şeklinde sıralayabiliriz (Harold, 1975).

Grup odaklı sistem de, üst yönetim insanları kontrol etme açısından zorlanabilir, ancak bu kişiler, bu sistemi etkin bir şekilde yönetenler yüksek iş tatmini ve performans sağlarlar. Organizasyonların yüksek performanslı sistemleri geliştirmede kullandığı üçüncü yol da Ouchi'nin Theory - Z' si ve Lawler'ın önerilerinden faydalanarak, örgüt odaklı sistemler oluşturmaktır (Ouchi, 1985).

Temel amaç; çalışma şartlarını düzenleyerek organizasyonun refah düzeyine katkıda bulunmak, bireylerin tatmin düzeyine katkıda bulunmak ve bireylerin tatmin düzeyini arttırmaktır. Eğer bireyler örgütle bütünleşirlerse, örgütsel performansları onlar için büyük bir ödül olur. Bireyler, performansı yüksek işletmelerde daha fazla ödül alırlar, maaşları ve yükselmeleri örgüt verimliliği ile orantılı olarak artar (Spitzer, 1996, ss.45).

Örgütsel verimliliğin sağlanması için;

- Örgütü özel bir alt birim olarak değil de, tam bir işletme olarak bir bütün halinde değerlendirerek, organizasyonun sosyalleşmesi
- İş rotasyonu şirket çevresinde olup, bağımlılık tek bir birimle sınırlı değildir.
- Endüstrideki ya da iş ortamındaki diğer firmalara transfer edilemeyen ve şirkete özgü olan yeteneklerin gelişimine yönelik uzun eğitim süreciyle birlikte organizasyonların işgücü ihtiyacının sağlanması
- Firmanın refahı, varlığını devam ettirebilmesi ve örgütsel bağımlılığı sürdürebilmesi için, çalışanların uzun dönemli korunması
- Firmanın stratejileri, finansal koşulları ve ürünleri hakkında örgütsel bilginin paylaşımı ve ekonomik eğitim.
- Örgütün her birimde kar paylaşımı, ikramiyeler...vb ödüller aracılığıyla bireylerin örgüte bağımlılığının sağlanması, hususlarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Japonlar, örgüt odaklı sistemin temel bileşenlerini açıkça uygulamaktadırlar. Bu sistem, temelinde Amerikan orijinlidir. Amerikalılar, hukuk ve muhasebe firmaları gibi profesyonel örgüt üyeleri ile orta ve üst yönetime bu sistemi uygularlar. Bu sistemler arasında hangisinin iyi olduğunu bilemeyiz. Ancak, bu üç sistemin bir arada kullanılması, her birinin en iyi özelliklerinin alınarak kullanılması en iyisidir. Sonuç

olarak; gerek grupsal, gerekse de kurumsal bir ödül sistemi davranışını, kollektif görev anlayışı ile birleştirmek, şahıs için oldukça güç olduğundan, bu durum bireysel motivasyonu azaltıcı bir etki yapabilmektedir (Steers ve Porter, 1991, ss. 271-277).

2.3.5. İş Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları

Yukarıda da değinildiği üzere çalışanların tutumlarını oluşturan beş önemli örgütsel faktör mevcuttur. İş tatminini etkileyen faktörler; ücret, terfi, olanakları, işyeri ortamı, kurumun politika ve kuralları ile çalışma koşulları olarak sıralanabilir.

Bir şahsın her faktöre bağlı olarak tatminin farklı düzeylerini hissedebildiği açıkça görülmektedir. Çalışan kişi, düşük ücret aldığını hissedebilmekte (ücretinden memnun olmamakta) ancak aynı zamanda diğer örgütsel faktörler hakkında oldukça pozitif duygular beslemektedir. Bir iş grubu içerisinde yer alan bireylerin iş tatmini; personelin iş arkadaşları, danışmanlar veya yöneticilerinden etkilenebilir. Kişinin ihtiyaçları ve arzuları da tatminini etkileyebilir. Yüksek statülü bir işi olmasını isteyen bir kişinin bu isteği karşılandığında, kişinin gerekli iş tatmini sağlanmış olacaktır. İnsanlar, işlerinden memnun olmayıp beklentileri karşılanmadığında, o örgütte dönüşüm hızı ve işe gelmeme durumu artış gösterecektir. İşinden memnun olmayan insanlar, rahatsızlık duyacak ve daha cazip işler arayacaklardır. Tam tersine organizasyonundan memnun olan kişiler, işlerine düzenli olarak devam edecek ve başka iş arayışlarında olmayacaktır (Moorhead ve Griffin, 1989, ss. 88-90).

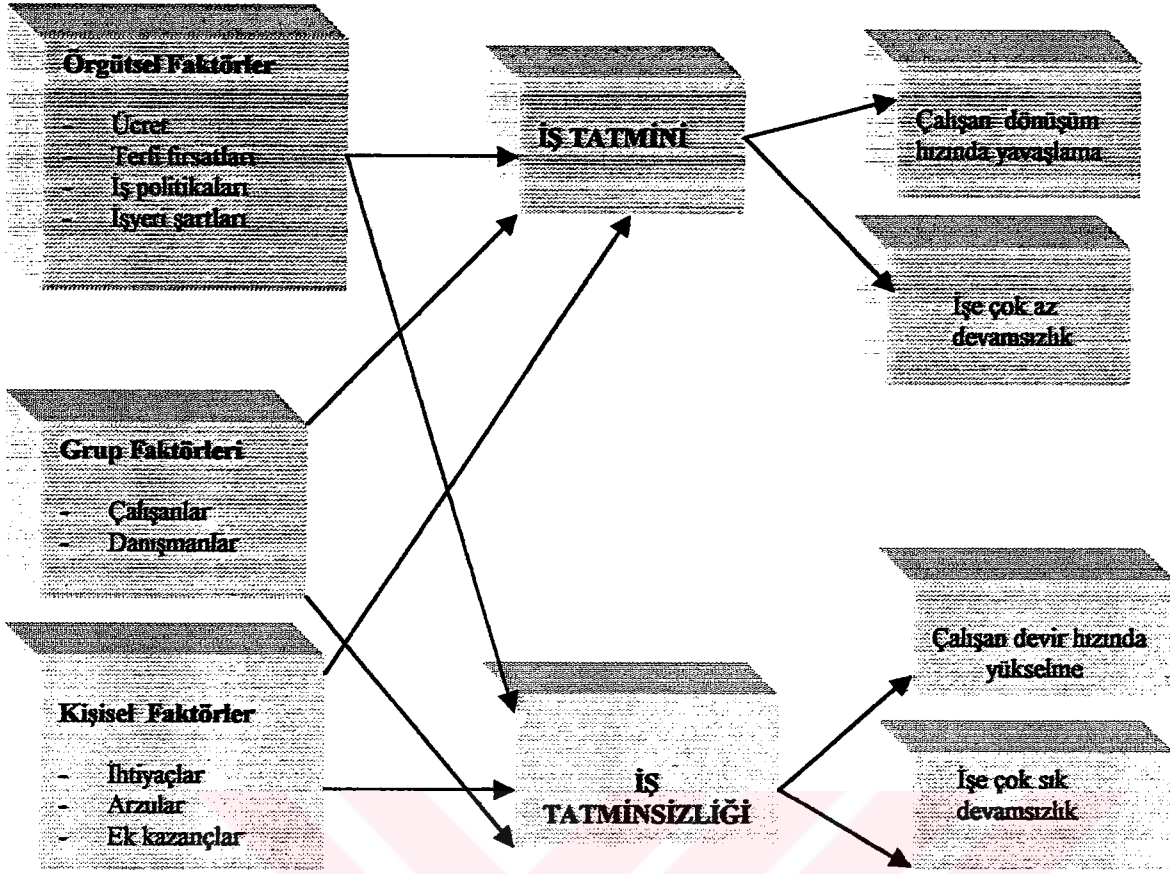
Örgütsel davranış alanında en geniş çalışılan konulardan bir tanesi de hiç şüphesiz bireylerin iş tutumlarıdır. Bu tutum pozitifse, çalışanlar tatmin olurlar. Tatminsizlik ise, negatif tutumlar geliştiği anda oluşur. Yöneticilerin, çalışanlarının tatmini veya tatminsizliği ile ilgilendikleri açıkça gözlenmektedir. Yöneticiler açısından iş tatmininin çalışanlar üzerinde yarattığı etki oldukça önemlidir. Çalışanların performansı, dönüşüm hızı ve işe devamsızlıkları iş tatminsizliğinden kaynaklanır. Yöneticiler, iş tatminsizliğini azaltarak bu faktörleri kontrol edebilirler.

Performans: İş tatmini ve iş tatminsizliğini etkileyen tüm davranışlar, yöneticiler için performans kadar önemli değildir. Çünkü çalışanların işyerinde ve dışarıdaki yaşamlarının iyileştirilmesi, onların performanslarına bağlıdır.

İşçi Dönüşüm Hızı: İş memnuniyeti duymayan çalışanlar, büyük çoğunlukla tamamıyla işlerini terk edenler ve işyerinde devamsızlık yapanlardır. İşyerinden uzaklaşmak, çalışanlara çalıştıkları iş çevrelerinin hoş olmayan ya da bunaltıcı görüntülerinden uzaklaşmalarına olanak tanımaktadır. İşten ayrılma, yöneticiler için dikkate değer bir ilgi odağı oluşturmaktadır. Çünkü, normal çalışma süresini kesintiye uğratmakta ve gidenlerin yerine, yenilerinin seçimi ve eğitimlerini masraflı hale getirmektedir. Göreceli olarak düşük düzeyde iş tatmini yaşayan çalışanlar, gerçekte işlerinden ayrılmak üzere olanlardır. Buna ilaveten en düşük düzeyden iş tatmini ortalamasına sahip organizasyonel birimler en üst düzeyde işten ayrılma oranlarına yönelme eğiliminde olanlardır. Bununla birlikte iş tatminiyle, işten ayrılma arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. Diğer çalışma ortamlarının mevcudiyetinin, işten ayrılmayı etkiliyor olması, dikkat edilmesi gereken bir diğer husustur. Eğer, çalışanlar alternatif çalışma ortamlarına sahip olmazlarsa ki, bu durum coğrafik sınırlamalara, aile sorunlarına, kötü ekonomik koşullara veya oldukça ihtisaslaşmış yeteneklere bağlı bulunmaktadır. Bu durumda işlerine karşı büyük bir memnuniyet duymasalar da, işlerinden ayrılma hususunda pek de gönüllü olmayacaklardır.

İşe Devamsızlık: İş tatmininde önemli olan bir başka husus da işe devamsızlıktır. Yönetimin ilgilenmesi gereken en önemli konulardandır. Çalışanlarının işe devamsızlığı, işçi dönüşüm hızının en önemli nedenlerinden sayılmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 91-93).

Çalışanların işleriyle ilgili tutumları, organizasyonlarda çok büyük değişimler yapabilmektedir. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve onları tatmin edebilmek için çaba gösterirlerse, insan-organizasyon faydası maksimum düzeyde olabilecektir.



Şekil 2.2. İş Tatmininin veya İş Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları
(Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1989, ss. 88-90)

Şekil 2.2' de iş tatmininin veya iş tatminsizliğinin nedenleri ve sonuçları görülmektedir. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri; ücret, terfi fırsatları, iş politikaları ve iş yeri şartları oluştururken, grup faktörlerini, çalışanlar ve danışmanlar, kişisel faktörleri ise ihtiyaçlar, arzular ve ek kazançların oluşturduğu görülmektedir. İşinden tatmin olan insanlar, işe çok az devamsızlık edecek ve çalışan devir hızı azalacaktır. İşinden tatmin olmayan kişilerin ise, devir hızında yükselme olacak ve işe devamsızlığında artış gözlenecektir.

BÖLÜM 3

BİREYSEL ÖZELLİKLER, İŞ TATMİNİ DÜZEYİ VE MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ : BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Adana bölgesinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyonları arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu incelemeye yönelik bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, örneklem seçimi ve analiz yöntemi ile ilgili bilgiler verildikten sonra, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Küreselleşme hareketlerinin hız kazanmasıyla birlikte, işletmeler kendilerini çok yoğun bir rekabet ortamı içerisinde bulmuşlardır. Her alanda yapılan yenilik ve değişimler belirli bir süre sonra diğer rakip işletmeler tarafından çabucak taklit edilmiştir. İş dünyasının son zamanlarda üzerinde önemle durduğu konulardan biri de, işletme çalışanları olmuştur. Özellikle çalışanların iş memnuniyeti ve motivasyonları, işletme başarısını direkt etkilemektedir. Bu nedenle burada yapılan çalışmada, çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyonları arasında nasıl bir ilişki bulunduğu araştırılacak ve çalışanların iş ortamında performanslarının artırılmasına yönelik çözüm önerileri üretilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Adana bölgesinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyonları arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu incelemeye yönelik bu çalışmada on tane hipotez test edilecektir:

Hipotez 1: Çalışanların motivasyonu ile iş tatmini düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 2: Alt ve orta kademe banka çalışanlarında iş tatmini düzeyi düşüktür.

Hipotez 3: Cinsiyeti erkek olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi düşüktür.

Hipotez 4: Cinsiyeti bayan olan banka çalışanlarının motivasyon düzeyi düşüktür.

Hipotez 5: Orta yaşın üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi düşüktür.

Hipotez 6: Orta yaşın üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının motivasyon düzeyi düşüktür.

Hipotez 7: Lisansüstü eğitimi almış olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi daha yüksektir.

Hipotez 8: Lisansüstü ve diğer (doktora eğitimi almış olan) banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri düşüktür.

Hipotez 9: İş deneyimi 16 yıldan fazla olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi düşüktür.

Hipotez 10: 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri düşüktür.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu çalışmada, Banka çalışanlarının bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişki belirlenecek ve performansın artırılmasına yönelik çözüm önerilerinde bulunulacaktır. Araştırma, Adana ilindeki 4 Kamu Bankası (Vakıfbank, Halkbank, Emlakbank, Ziraat Bankası) ve 12 Özel Banka (Pamukbank, Esbank, Egebank, Sümerbank, Akbank, Garanti Bankası, Sitebank, Yaşarbank, Bankekspres, Yapı Kredi Bankası, Koçbank, Osmanlı Bankası) esas alınarak yapılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde sırasıyla, örneklem seçimi, verilerin toplanması, soruların niteliği ve verilerin analiz yöntemi konuları hakkında bilgiler verilmektedir.

3.4.1. Örnek Kütlenin Seçimi

Adana ilindeki banka çalışanlarının bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, ana kütle, tüm kamu kesimi banka çalışanları ile 12 tane özel banka çalışanları olmuştur. Özel banka sayısının fazla olması nedeniyle, ana kütlede örneklem seçimi yapılmıştır. Kamu bankalarından 79, özel bankalardan 102 kişi ile toplam 181 banka çalışanı araştırmamıza konu olmuştur.

3.4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 250 adet anket çoğaltılmış, ancak bunun 69 tanesine çeşitli sebeplerden dolayı ulaşılamamıştır. Böylece anketlerin dönüşüm oranı, % 72.4 olarak gerçekleşmiştir.

3.4.3. Soruların Niteliği

Anket formunun birinci bölümünde, çalışana ait bireysel bilgiler istenirken (yaş, cinsiyet, kademe, deneyim vb.) ikinci bölüm, 13 ölçekli sorudan veya maddeden oluşmaktadır. Bu sorular, bireyin iş tatmini düzeyini belirlemeye yöneliktir. Çalışan, her bir soru için, mevcut işi ile ilgili tatmin düzeyini işaretlemiştir. Anketin üçüncü bölümü, 20 ölçekli sorudan veya maddeden oluşmaktadır. Bu sorular, Maslow'un ihtiyaçlar kuramına göre, çalışanın motivasyonunun hangi düzeyde olduğunu ölçmeye yöneliktir.

Anket formundaki 1.2.3.4.5. ve 6. sorular bireyin kişisel özelliklerini (ünvanını, cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, eğitim durumunu ve deneyimini) belirlemek amacıyla sorulmuştur.

7.madde; bireyin şu andaki pozisyonunun tatmin derecesini ölçmeye yöneliktir.

8.madde; bireyin geçmiş yıllardaki başarılarına ilişkin tatmin düzeyini belirlemeye yöneliktir.

9.madde; bireyin geleceğe yönelik kariyer beklentileriyle ilgili tatmin düzeyini ölçmeye yöneliktir.

10. ve 11. maddeler; bireyin amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla karşılıklı kişisel ilişkilerine ilişkin tatmin düzeyinin belirlenmesine yöneliktir.

12. madde; bireyin iş arkadaşlarının yetenekleri ve katkılarına ilişkin tatmin düzeyinin ölçülmesine yöneliktir.

13.madde; bireyin stres ile baş edebilme kabiliyetine ilişkin tatmin düzeyini ölçmeye yöneliktir.

14.madde; bireyin aile yaşantısı ile ilgili tatmin düzeyini ölçmeye yöneliktir.

15.madde; bireyin iş dışındaki zamanını değerlendirmesine ilişkin tatmin düzeyinin ölçülmesine yöneliktir.

16. ve 17. maddeler; bireyin sağlığı ve genel olarak ruh hali ile ilgili tatmin düzeyinin belirlenmesine yöneliktir.

18.madde; bireyin işletmesiyle ilgili tatmin düzeyinin belirlenmesine yöneliktir.

19.madde; bireyin kişisel gelişmesi ile ilgili tatmin düzeyinin ölçülmesine yöneliktir.

20.madde; bireyin standart ücretinin haricinde, daha etkin çalışmasının ücretlendirilmesiyle ilgili görüşünün alınmasına yöneliktir

21.madde; bireyin işinde etkin olması için, iş tanımlarının iyi bir şekilde oluşturulmasının ölçülmesini araştırmaktadır.

22.madde; bireyin işinin devamının, çalıştığı kurumun rekabet edebilmesine bağlı olduğunun ölçülmesine yöneliktir.

23.madde; yöneticilerin çalışma koşullarını iyileştirerek performansı arttırabileceklerinin ölçülmesini araştırmaktadır.

24.madde; yöneticilerin, çalışanlarının iyi ilişkiler geliştirmelerinde yardımcı olmalarının ölçülmesine yöneliktir.

25.madde; performansın artırılmasında yöneticilerin, bireysel çabaları ödüllendirmelerinin araştırılmasına yöneliktir.

26.madde; yöneticilerin ayrımcı davranışlarının, bireyde incinmelere yol açabileceğinin ölçülmesine yöneliktir.

27.madde; bireyin yaptığı işte gerçek kapasitesini kullanabildiğini hissetmek istemesinin, araştırılmasına yöneliktir.

28.madde; sosyal hakların birey açısından çalıştığı kurumun öneminin artmasındaki rolünü araştırmaya yöneliktir.

29.madde; hemen her işin daha cazip ve motive edici hale getirilebileceğinin ölçülmesine yöneliktir.

30.madde; çalışanların çoğu yaptıkları işte en iyiyi vermeyi isterler, ifadesinin araştırılmasına yöneliktir.

31 madde; yönetimin zaman zaman sosyal aktiviteler düzenleyerek, çalışanlarına daha fazla ilgi göstermesini araştırmaya yöneliktir.

32.madde; bireyin işinden gurur duymasının onun için önemli bir ödül olmasının araştırılmasına yöneliktir.

33.madde; bireyin, yaptığı işin en iyi olmasını düşünmek istemesinin araştırılmasına yöneliktir.

34.madde; takım ve grup çalışmalarında insan ilişkilerinin kalitesinin önemli olduğunun tespitine yöneliktir.

35.madde; kişisel teşvik ve ödüllerin, bireyin performansını arttıracığının tespitine yöneliktir.

36.madde; üst yönetimin bireye bakış açısının ve dikkatinin önemli olduğunun araştırılmasına yöneliktir.

37.madde; bireyin, işle ilgili kararlarının alınmasında minimum denetimin olmasını ve iş programlarını kendisinin oluşturmasını istemesinin tespitine yöneliktir.

38.madde; birey açısından iş güvenliğinin önemini araştırılmasıdır.

39.madde; birey için iyi bir ekipman ile çalışmanın, kendi için ne denli önemli olduğunun, araştırılmasına yöneliktir.

3.4.4. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve Microsoft Excel veri tabanı paketinden faydalanılmıştır. Anket sonuçları, öncelikle SPSS veri tabanına girilmiştir. Daha sonra ilgili kısımlar Microsoft Excel veri tabanında gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra, tekrar SPSS veri tabanına aktarılarak yeniden düzenlenmiştir. Burada, veriler hipotez testlerine ve ilişkisel incelemelere uygun hale getirilmiştir. Daha sonra, ilk bölümdeki her bir soru için, SPSS paketinde ayrı ayrı frekans hesaplamaları yapılmıştır. İlk bölümdeki her bir soru (bireysel özellikler), ikinci ve üçüncü bölümdeki (iş tatmini düzeyi ve motivasyon) değişkenlerle ayrı ayrı ilişkilendirilmiş, kurulan hipotezler test edilmiştir. İkinci ve üçüncü bölümdeki soru gruplarının oluşturduğu değişkenler arasında SPSS 8.0 veri tabanında belirlenen hipotezlerin testi için Pearson Korelasyon Analizi ve T-Testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar Microsoft Word 2000'e aktarılmış, tablolar ve grafikler yeniden düzenlenerek anlamlı hale getirilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma için hazırlanan anket sorularının, banka çalışanları üzerinde uygulanmasına; Kasım/1999 tarihinden itibaren kamu ve özel bankalara gidilerek başlanmış olup, Şubat/2000 tarihine kadar, 4 kamu bankası ve 12 özel banka çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Takip eden bölümde, anket çalışmalarının değerlendirilmesi her bir anket sorusu tek tek, ikinci bölümde ise, belli boyutları ölçen sorular grup olarak ele alınacaktır.

3.5.1. Anketleri Cevaplandıran Banka Çalışanlarının Kamu ve Özel Sektördeki Dağılımları

Araştırma kapsamındaki bankalardan anket sorularına cevap veren çalışanların durumu Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1.: Kamu ve Özel İşletme Ayrımına İlişkin Dağılım

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu Bankası	102	56,0	56,4	56,4
Özel Banka	79	44,0	44,1	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Tablo 3.1’den de görüldüğü gibi anketlere cevap verenlerin % 56’sı kamu bankası çalışanlarından, % 44’ü ise özel banka çalışanlarından oluşmaktadır. Anket kapsamında toplam 4 kamu bankası ve 12 özel banka olmasına karşın, kamu bankalarında anketleri cevaplama oranı özel bankalara göre daha fazla olmuştur.

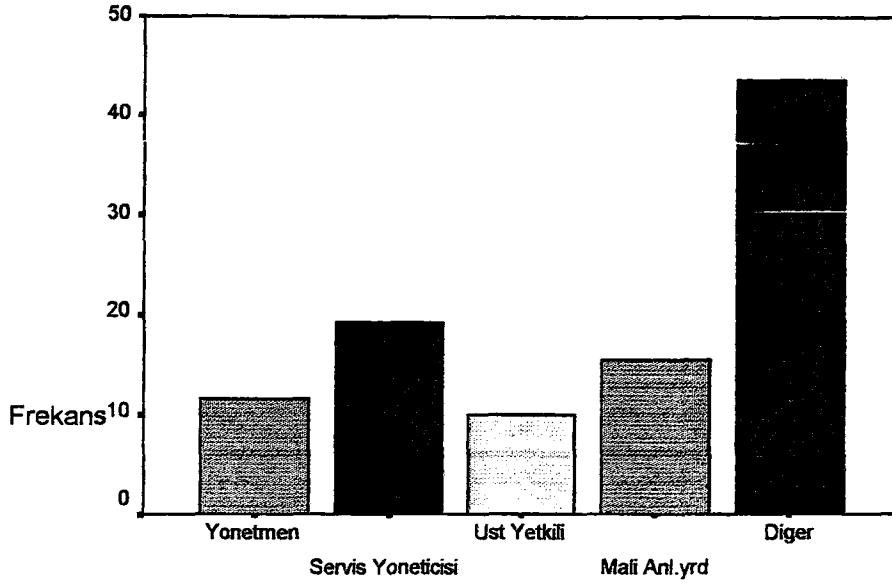
3.5.2. Banka Çalışanlarının Bankadaki Ünvanlarının Dağılımı

İlk 6 soruda çalışanların bireysel özelliklerine ilişkin olarak verilen cevaplar, ilgili tablolarda yer almaktadır. Banka personelinin işletmedeki ünvan dağılımı Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2.: Banka Çalışanların Bankadaki Ünvan Dağılımı

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetmen	21	11,5	11,5	12,1
Servis Yöneticisi	35	19,2	19,2	31,3
Üst Yetkili	18	9,9	9,9	41,2
Mali Analist Yrd.	28	15,4	15,4	56,6
Diğer	79	43,9	43,9	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Tablo 3.2’den de anlaşılacağı üzere, anketlere cevap veren banka personelinin % 11.5’i Yönetmen (21 kişi), % 19.2’si Servis Yöneticisi (35 kişi), % 9.9’u Üst Yetkili (18 kişi), % 15.4’ü Mali Analist Yrd. (28 kişi) ve % 43.9’u da (79 kişi) Diğer seçeneğini işaretleyen kişilerden oluşmaktadır ki, bu kişiler; operasyon uzman yardımcısı, müşteri temsilcisi, ticari pazarlama yetkilisi, işlem yetkilisi, pazarlama asistanı, takas elemanı, banko yetkilisi, mali analist, avukat vb. ünvandaki personellerden oluşmaktadır.



Kisinin ünvanı

Şekil 3.2.: Çalışanların Bankadaki Ünvan Dağılımı

Banka personelinin unvan dağılımları ayrıca Şekil 3.2’de de gösterilmektedir. Görüldüğü üzere en büyük pay, Diğer seçeneğini işaretlemiş olan farklı pozisyonlardaki ve farklı ünvanlardaki kişilerden oluşmaktadır.

3.5.3.Banka Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı

Ankete cevap verenlerin cinsiyet dağılımları Tablo 3.3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.3.: Banka Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	97	53,3	53,3	53,8
Kadın	84	46,7	46,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Tablo 3.3'ten de anlaşılacağı üzere, banka çalışanlarının % 53.3'ü (97 kişi) erkeklerden, % 46.7'si (84 kişi) ise bayanlardan oluşmaktadır. Çalışmamıza katılanların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

3.5.4. Banka Çalışanlarının Yaş Dağılımı

Banka çalışanlarının yaş dağılımı Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4.: Banka Çalışanlarının Yaş Dağılımı

	Çalışan sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25 Yaş	33	18,1	18,1	18,7
26-30 Yaş	65	35,7	35,7	54,4
31-35 Yaş	38	20,9	20,9	75,3
36-40 Yaş	28	15,4	15,4	90,7
40 ve üzeri Yaş	17	9,8	9,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Banka çalışanlarının % 18,1'i (33 kişi) 18-25 yaş arası, % 35,7'si (65 kişi) 26-30 yaş arası, % 20,9'u (38 kişi) 31-35 yaş arası, % 15,4'ü (28 kişi) 36-40 yaş arası, % 9,8'i (17 kişi) ise 40 yaş ve üzerindeki kişilerden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere araştırmamızı yaptığımız grup, ağırlıklı olarak 26-30 yaş arasındaki genç grup insanlardan oluşmaktadır.

3.5.5. Banka Çalışanlarının Medeni Durumu

Banka çalışanlarının medeni durumu Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5.: Banka Çalışanlarının Medeni Durumu Dağılımı

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	66	36,3	36,3	36,8
Evli	110	60,4	60,4	97,3
Boşanmış	4	2,3	2,2	99,5
Dul	1,0	1,0	1,0	1,0
Toplam	181	100,0	100,0	100,0

Banka çalışanlarının % 36.3'ü (66 kişi) bekar, % 60.4'ü (110 kişi) evli, % 2.3'ü (4 kişi) boşanmış, % 1'i de (1 kişi) dul'dur. Anketimizi cevaplandıranların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

3.5.6.Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu

Banka çalışanlarının eğitim durumları Tablo 3.6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. : Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu Dağılımı

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	48	26,4	26,4	26,9
Üniversite	119	65,4	65,4	92,3
Lisansüstü	10	5,5	5,5	97,8
Diğer	4	2,1	2,1	99,5
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 26.4'ü (48 kişi) lise mezunu, % 65.4'ü (119 kişi) üniversite mezunu, % 5.5'i (10 kişi) lisansüstü yapmış, % 2.1'i (4 kişi) de diğer (doktorasını yapmış olan) seçeneğini işaretleyen kişilerden oluşmaktadır. Anketimize cevap verenlerin çok büyük bir bölümü (% 73'ü) üniversite ve üzeri eğitim almış olan kişilerden oluşmaktadır. Bu durum, çalışmamızın verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

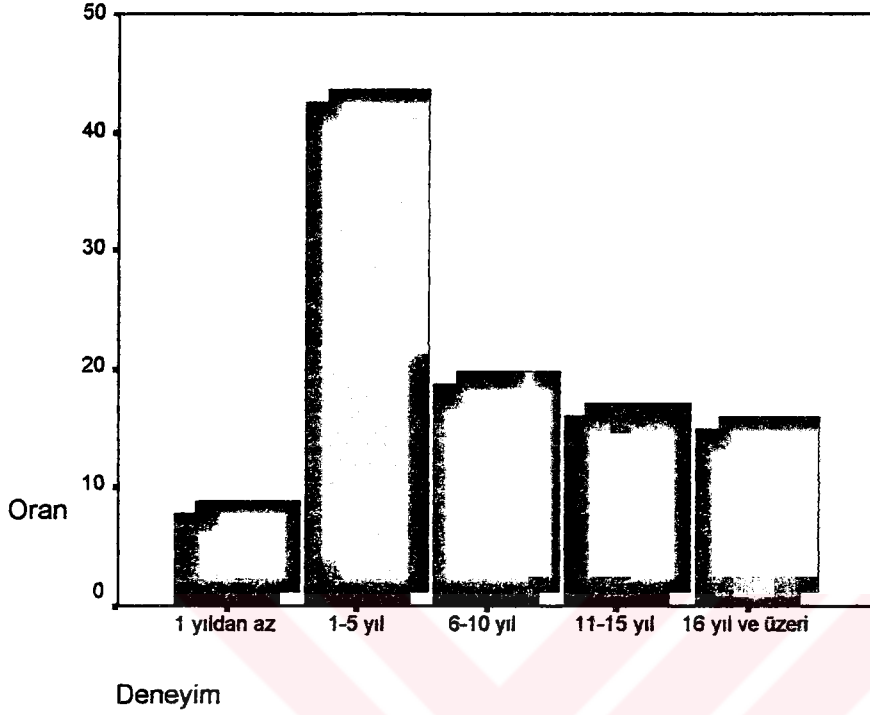
3.5.7.Banka Çalışanlarının Deneyim Durumu

Çalışanların deneyim durumu Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

Tablo 3.7.: Banka Çalışanlarının Deneyim Durumu Dağılımı

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	14	7,7	7,7	8,2
1-5 yıl	77	42,3	42,3	50,5
6-10 yıl	34	18,7	18,7	69,2
11-15 yıl	29	15,9	15,9	85,2
16 yıl ve üzeri	27	15,4	15,3	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 7.7'si (14 kişi) 1 yıldan az, % 42.3'ü (77 kişi) 1-5 yıl arası , % 18.7'si (34 kişi) 6-10 yıl arası, % 15.9'u (29 kişi) 11-15 yıl arası, % 15.4'ü (27 kişi) 16 yıl ve üzeri deneyime sahip kişilerden oluşmaktadır..



Şekil 3.3. Banka Çalışanlarının Deneyim Durumu Dağılımı

Banka çalışanlarının deneyimlerini gösterir grafik, şekil 3.3'te de gösterilmektedir. Anketimize cevap verenlerin çoğunluğunun, 1-5 yıl arasındaki genç kesim bankacılardan oluştuğu görülmektedir.

3.5.8. Banka Çalışanlarının Pozisyonları ve Tatmin Düzeyleri

Bu ve bundan sonraki 13 maddede çalışanların iş tatmini düzeylerine ilişkin tabloların dağılımı yer alacaktır. Çalışanların pozisyonları ile tatmin düzeyleri arasında ne tür bir ilişki bulunduğu Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8.: Banka Çalışanlarının Pozisyon Tatmin Düzeyi Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	10	5,5	5,5	5,5
Tatmin etmiyor	55	30,2	30,4	35,9
Etki yapmıyor	22	12,1	12,2	48,1
Tatmin ediyor	90	49,5	49,7	97,8
Çok tatmin ediyor	4	2,7	2,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların pozisyonları ile tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin ölçülmesinde, hiç tatmin etmiyor diyenlerin oranı % 5.5 (10 kişi), tatmin etmiyor diyenlerin oranı % 30.2 (55 kişi), üzerimde hiçbir etki yapmıyor diyenlerin oranı % 12.1 (22 kişi), tatmin ediyor diyenlerin oranı % 49.5 (90 kişi), çok tatmin ediyor diyenlerin oranı ise % 2.7 (4 kişi)'dir. Anlaşılacağı üzere, banka çalışanlarından 94 kişinin (%52.2) pozisyonlarından tatmin oldukları görülmektedir. % 35.7'lik orana sahip 77 kişi ise bulunduğu pozisyondan tatmin olmamış durumdadır.

3.5.9. Banka Çalışanlarının Geçmiş Yıllardaki Başarılarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Çalışanların geçmiş yıllardaki başarılarına ilişkin tatmin düzeyleri Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9.: Banka Çalışanlarının Başarı Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	7	3,8	3,9	3,9
Tatmin etmiyor	35	19,3	19,3	23,2
Etki yapmıyor	23	12,6	12,7	35,9
Tatmin ediyor	97	53,4	53,6	89,5
Çok tatmin ediyor	19	10,9	11,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 3.8'i (7 kişi) geçmiş yıllardaki başarılarından hiç tatmin olmazken, % 19.3'ü (35 kişi) tatmin olmuyor, % 12.6 (23 kişi) üzerinde ise geçmiş

yıllardaki başarı durumunun etkisi yoktur. % 53.4'ü (97 kişi) geçmiş yıllardaki başarılarından tatmin olurken, % 10.9'u (19 kişi) da tatmin oluyor. Bu durumda % 64 oranındaki 116 kişinin oluşturduğu çoğunluğun geçmiş yıllardaki başarılarından tatmin olduğu görülmektedir.

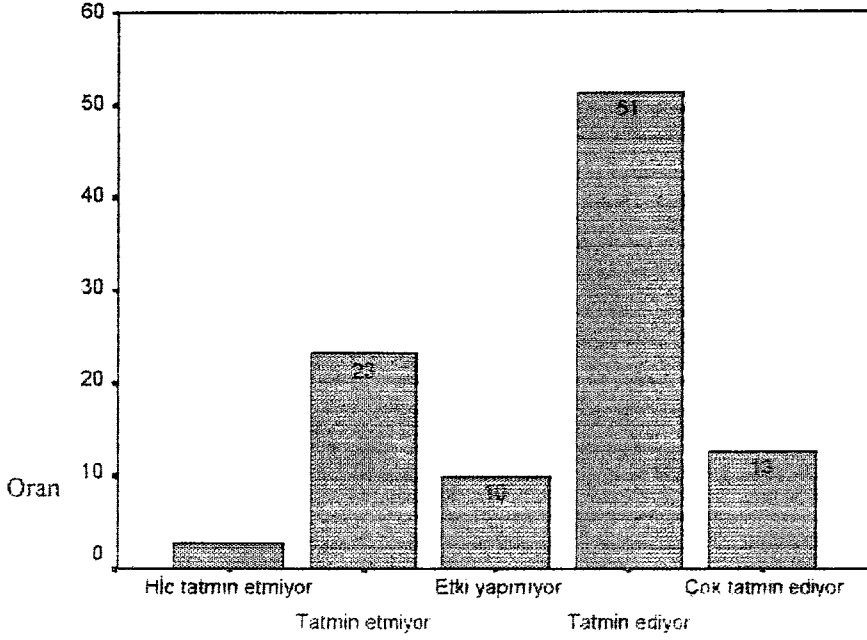
3.5.10. Banka Çalışanlarının Geleceğe Yönelik Kariyer Beklentileriyle İlgili Tatmin Düzeyleri

Çalışanların geleceğe yönelik kariyer beklentileri ve tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10.: Banka Çalışanlarının Kariyer Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	5	2,7	2,8	2,8
Tatmin etmiyor	42	23,1	23,2	26,0
Etki yapmıyor	18	9,9	9,9	35,9
Tatmin ediyor	93	51,2	51,4	87,3
Çok tatmin ediyor	23	13,1	13,2	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 2.7'sini (5 kişi) kariyer beklentilerine ilişkin tatmin düzeyleri, hiç tatmin etmezken, % 23.1'ini (42 kişi) tatmin ediyor, % 9.9 (18 kişi) üzerinde hiç etki yapmıyor, % 51.2 (93 kişi) tatmin olurken, % 13.1 (23 kişi) ise çok tatmin olmaktadır. Bu durumda, % 64.3 (116 kişi) gibi büyük çoğunluğun, geleceğe yönelik kariyer beklentilerinden tatmin oldukları görülmektedir.



Kariyer beklentileri ve tatmin

Şekil 3.4: Banka Çalışanlarının Kariyer Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Şekil 3.4'te de çalışanların kariyer beklentileri ve tatmin düzeylerinin dağılımı görülmektedir. En büyük payın, kariyer beklentilerinden tatmin olan kişilerden oluştuğu gözlenmektedir.

3.5.11. Çalışanların Amirleriyle Olan İlişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Çalışanların amirleriyle olan ilişkilerinde tatmin düzeylerinin ne durumda olduğu Tablo 3.11'de gösterilmektedir.

Tablo 3.11.: Banka Çalışanlarının Amirleriyle ilişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	11	6,0	6,1	6,1
Tatmin etmiyor	23	12,6	12,7	18,8
Etki yapmıyor	19	10,5	10,5	29,3
Tatmin ediyor	95	52,3	52,5	81,8
Çok tatmin ediyor	33	18,6	18,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların amirleriyle olan ilişkileri % 6'sını (11 kişi) hiç tatmin etmezken, % 12.6'sını (23 kişi) tatmin etmiyor, % 10.5'ü (19 kişi) üzerinde bu durum hiç etki yapmıyor, % 52.3'ünü (95 kişi) tatmin ediyor, % 18.6'sını ise (33 kişi) çok tatmin ediyor. % 70.9 (128 kişi) gibi büyük bir çoğunluğun, amirleriyle olan ilişkilerinde ki tatmin derecesinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu insanlar, amirleriyle iyi anlaştıklarını ifade etmektedirler.

3.5.12. Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Olan İlişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Banka çalışanlarının iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde tatmin düzeylerinin dağılımı Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12.: Banka Çalışanlarının İş Arkadaşları ile İlişkilerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	1	0,5	0,6	0,6
Tatmin etmiyor	16	8,8	8,8	9,4
Etki yapmıyor	22	12,1	12,2	21,5
Tatmin ediyor	104	57,2	57,5	79,0
Çok tatmin ediyor	38	21,4	21,5	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Tabloya göre, çalışanların % 5'i (1 kişi) iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden hiç tatmin olmamışken, % 8.8'i (16 kişi) tatmin olmamış, % 12.1'i (22 kişi) üzerinde bu durum hiç etki yapmazken, % 57.2'si (104 kişi) tatmin olmuş, % 21.4'ünün (38 kişi) ise bu durumdan çok tatmin olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, ağırlıkta olan % 78.6'nın (142 kişi), iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden tatmin olduğu görülmektedir.

3.5.13. Çalışanların İş Arkadaşlarının Yetenek Ve Katkılarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Tablo 3.13'te çalışanların iş arkadaşlarının yetenek ve katkılarına ilişkin tatmin düzeylerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.13.: Banka Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Yetenek ve Katkılarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	4	2,2	2,2	2,2
Tatmin etmiyor	22	12,1	12,2	14,4
Etki yapmıyor	34	18,7	18,8	33,1
Tatmin ediyor	97	53,3	53,6	86,7
Çok tatmin ediyor	24	13,7	13,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 2.2'si (4 kişi) iş arkadaşlarının yetenek ve katkılarına ilişkin tatmin düzeyine, hiç tatmin etmiyor derken, % 12.1'i (22 kişi) tatmin etmiyor cevabını vermiş, % 18.7 (34 kişi) bu durumun üzerinde etki yapmadığını belirtmiştir. Yine anketimizin büyük çoğunluğu (% 67, 121 kişi) iş arkadaşlarının yeteneklerine ve katkılarına ilişkin tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir.

3.5.14. Çalışanların Stres İle Başedebilme Kabiliyetlerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Tablo 3.14'te banka çalışanlarının strese karşı dayanabilme güçlerine ilişkin tatmin düzeyleri gösterilmektedir.

Tablo 3.14.: Banka Çalışanlarının Stres ile Başedebilme Kabiliyetlerindeki Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	6	3,3	3,3	3,3
Tatmin etmiyor	35	19,2	19,3	22,7
Etki yapmıyor	29	15,9	16,0	38,7
Tatmin ediyor	87	47,8	48,1	86,7
Çok tatmin ediyor	24	13,7	13,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 3.3'ü (6 kişi) ve % 19.2'si (35 kişi) stresle baş edemediklerini, % 15,9'u (29 kişi) bu durumun kendilerini hiç etkilemediklerini, % 47.8'i (87 kişi) tatmin olduklarını, % 13.7'si (24 kişi) ise çok tatmin olduklarını ifade etmişlerdir. Anketimizi cevaplayanların % 61.5'inin (111 kişi) stresle yaşamayı öğrendiklerini görmekteyiz. İş hayatının yoğun geçen temposunda bazı kişilere özel olarak yöneltilen bazı sorularımızdan birisi de buydu. Karşılıklı olarak görüştüğümüz kişilerin büyük çoğunluğu stresi yenebilmek için dikkatlerini işlerine verdiklerini ve hata yapmamaya çalıştıklarını, böylelikle başarılı olmanın, kendilerini stresten uzaklaştırdığını ifade etmişlerdir.

3.5.15. Banka Çalışanlarının Aile Yaşantılarının İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Tablo 3.15'te çalışanların aile yaşantılarına ilişkin tatmin düzeylerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.15.: Banka Çalışanlarının Aile Yaşantısının Tatmin Düzeyine İlişkin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tatmin etmiyor	13	7,1	7,2	7,2
Etki yapmıyor	5	2,7	2,8	9,9
Tatmin ediyor	106	58,2	58,6	68,5
Çok tatmin ediyor	57	31,3	31,5	100,0
Toplam	181	100	100,0	

Banka çalışanlarının, % 7.1'i (13 kişi) aile yaşantısından pek hoşnut değilken, % 2.7 (5 kişi) bu durumun üzerlerinde etki yapmadığını belirtiyor. % 58.2'si (106 kişi) aile yaşantısından memnun, % 31.3'ü ise (57 kişi) oldukça memnundur. Sonuç olarak; büyük bir çoğunluğun (% 89.5, 163 kişi) aile yaşantısından tatmin olduğu görülmektedir.

3.5.16. Çalışanların İş Dışındaki Zamanlarını Değerlendirmelerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Tablo 3.16'da banka çalışanlarının iş dışında zamanlarını değerlendirmelerine ilişkin tatmin düzeylerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.16.: Banka Çalışanlarının Zamanlarını Değerlendirmelerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	8	4,4	4,4	4,4
Tatmin etmiyor	40	22,0	22,1	26,5
Etki yapmıyor	24	13,2	13,3	39,8
Tatmin ediyor	82	45,1	45,3	85,1
Çok tatmin ediyor	27	15,3	15,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 4.4'ü (8 kişi) iş dışındaki zamanlarını değerlendirmelerinin, kendilerini çok tatmin etmediğini, % 22'si (40 kişi) tatmin etmediğini, % 13.2'si (24

kişi) bu durumun üzerlerinde etki yapmadığını, % 45'i (82 kişi) tatmin olduklarını, % 15.3'ü (27 kişi) ise çok tatmin olduklarını belirtmektedirler. Anketimize cevap verenlerin ağırlıklı kısmının (% 60.4, 109 kişi) iş dışındaki zamanlarını değerlendirdikleri gözlenmektedir.

3.5.17. Çalışanların Sağlıklarına İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Çalışanların sağlıklarına ilişkin tatmin düzeylerinin dağılımı, Tablo 3.17'de gösterilmektedir.

Tablo 3.17.: Banka Çalışanlarının Sağlıklarıyla İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	5	2,7	2,8	2,8
Tatmin etmiyor	27	14,8	14,9	17,7
Etki yapmıyor	26	14,3	14,4	32,0
Tatmin ediyor	100	55,1	55,2	87,3
Çok tatmin ediyor	23	12,6	12,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların sağlıklarına ilişkin tatmin düzeylerini ölçerken, % 2.7'si (5 kişi) hiç tatmin olmadığını, % 14.8 (27 kişi) tatmin olmadığını, % 14.3'ü (26 kişi) bu durumun üzerlerinde etki yapmadığını, % 55.1'i (100 kişi) tatmin olduklarını, % 12.6'sı (23 kişi) ise tatmin derecelerinin yüksek olduğunu, belirtmişlerdir. Ankete cevap veren bankacıların % 67.7'si (123 kişi) sağlık durumlarından pek şikayetçi görünmüyorlar. Üzerinde çalışma yaptığımız grubun genç kesim insanlardan oluşuyor olması, sağlık problemlerinin henüz ortaya çıkmadığının göstergesi olarak yorumlanabilir.

3.5.18. Çalışanların Ruh Hallerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Tablo 3.18'de banka çalışanlarının ruh halleriyle ilgili tatmin düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.18.: Banka Çalışanlarının Ruh Halleriyle İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	9	4,9	5,0	5,0
Tatmin etmiyor	27	14,9	14,9	19,9
Etki yapmıyor	17	9,3	9,4	29,3
Tatmin ediyor	104	57,4	57,5	86,7
Çok tatmin ediyor	24	13,7	13,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 4.9'unu (9 kişi) ruh hali hiç tatmin etmezken, % 14.9'unu (27 kişi) tatmin etmemektedir. % 9.3'ü (17 kişi) bu durumun üzerlerinde etkide bulunmadığını, % 57.4'ü (104 kişi) tatmin olduklarını, % 13.7'si (24 kişi) ise tatmin düzeylerinin oldukça yüksek olduğuna dikkat çekmektedirler. Sonuç olarak; % 71.1'lik (128 kişi) büyük çoğunluk ruh hallerinden şikayet etmemekte ve tatmin derecelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedirler.

3.5.19. Çalışanların Kurumlarıyla İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Banka çalışanlarının kurumlarıyla ilgili tatmin düzeylerinin dağılımı Tablo 3.19'da görülmektedir.

Tablo 3.19.: Banka Çalışanlarının Kurumlarıyla İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	6	3,3	3,3	3,3
Tatmin etmiyor	33	18,2	18,2	21,5
Etki yapmıyor	21	11,5	11,6	33,1
Tatmin ediyor	103	56,6	56,9	90,1
Çok tatmin ediyor	18	10,4	10,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Banka personelinin % 3.3'ünü (6 kişi) çalıştığı kurum hiç tatmin etmezken, % 18.2'sini (33 kişi) tatmin etmiyor, % 11.5'i (21 kişi) kurumun üzerinde etki yapmadığını belirtmektedir. % 56.6'sının (103 kişi) kurumundan tatmin olduğu, % 10.4'ünün (18 kişi) tatmin düzeylerinin çok daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bankacıların ağırlıklı kısmının (%67, 121 kişi) kurumlarıyla ilgili tatmin düzeylerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

3.5.20. Çalışanların Kişisel Gelişmelerine İlişkin Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Çalışanların kişisel gelişimleriyle ilgili tatmin düzeylerinin dağılımı Tablo 3.20'de gösterilmektedir.

Tablo 3.20.: Banka Çalışanlarının Kişisel Gelişmelerine İlgili Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç tatmin etmiyor	1	0,005	0,06	,6
Tatmin etmiyor	30	16,5	16,7	17,2
Etki yapmıyor	9	4,9	5,0	22,2
Tatmin ediyor	111	61,3	61,7	83,9
Çok tatmin ediyor	29	16,4	16,6	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 16.5'i (31 kişi) kişisel gelişmelerinden tatmin olmazken, % 4.9'u (9 kişi) üzerinde bu durum etki yapmamaktadır. % 61.3'ünün (111 kişi) kişisel gelişmesinden tatmin olduğu, % 16.4'ünün (29 kişi) ise çok tatmin olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun (%77.7, 140 kişi) kişisel gelişmesinden memnun olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.5.21. Çalışanlar Arasında Etkili Olanlara Ek Ücretin Sağlanması İle İlgili Anket Sonucu

Bu ve bundan sonraki anket maddelerinde, bireylerin motivasyon düzeylerine ilişkin değerlendirme sonuçları verilecektir.

Standart ücret artışlarının haricinde işinde etkili olan çalışanlara ayrıca bir ücret artışı sağlanması düşüncesine katılıp, katılmama veya hiçbir fikir beyan etmemenin sonuçlarına ilişkin görüşler, Tablo 3.21’de görülmektedir.

Tablo 3.21. Etkili Olan Banka Çalışanlarına Ek Ücret Artışı Sağlanması İle İlgili Dağılım

	Çalışan Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	2,7	2,8	2,8
Katılmıyorum	9	4,9	5,0	7,7
Fikrim yok	1	0,05	0,06	8,3
Katılıyorum	63	34,8	34,8	43,1
Kesinlikle katılıyorum	103	57,1	57,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 2.7’si (5 kişi) etkili olanlara ücret artışı sağlanması fikrine kesinlikle katılmamakta, % 4.9’u (9 kişi) katılmadığını belirtmektedir. 1 kişinin bu konuda bir fikri olmadığı, % 34.8’inin (63 kişi) bu fikre katıldığı, % 57.1’inin (103 kişi) ise bu fikre kesinlikle katıldığı görülmektedir. Çok büyük bir grubun (% 91.9, 166 kişi) işinde etkili olan çalışanlara ücret artışının sağlanmasıyla ilgili fikri desteklediği sonucuna ulaşılmaktadır.

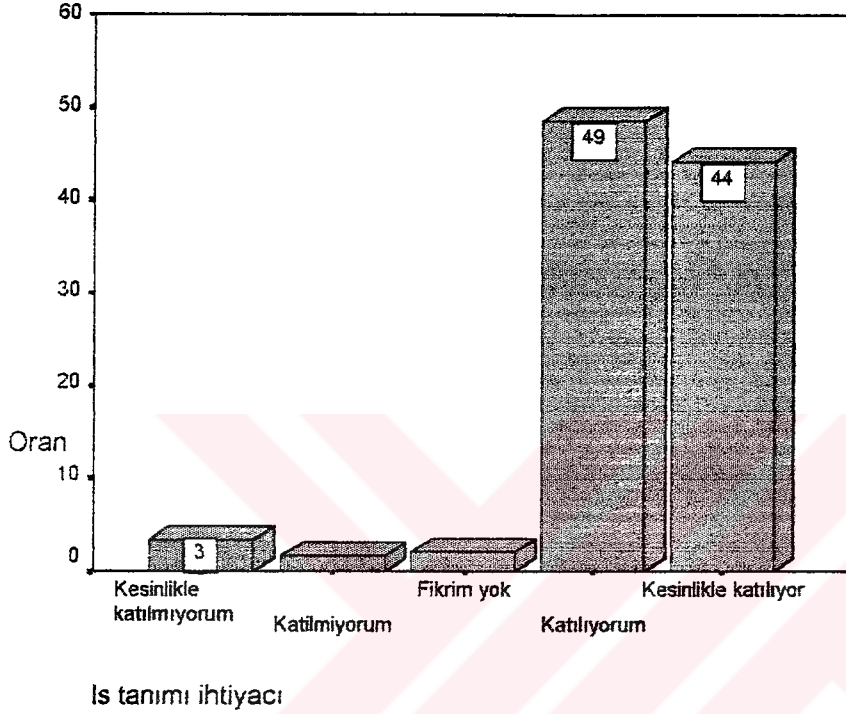
3.5.22. Çalışanların İş Tanımı İhtiyacı İle İlgili Görüşleri

Tablo 3.22’de çalışanların işlerinde etkin olmaları için daha iyi hazırlanmış iş tanımları ihtiyacına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 3.22. Banka Çalışanlarının İş Tanımı İhtiyacına İlişkin Dağılımları

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	3,3	3,3	3,3
Katılmıyorum	3	1,6	1,7	5,0
Fikrim yok	4	2,2	2,2	7,2
Katılıyorum	88	48,4	48,6	55,8
Kesinlikle katılıyorum	80	44,5	44,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların işlerinde etkili olmaları için daha iyi hazırlanmış iş tanımları ihtiyacı olduğu fikrine % 3.3 (6 kişi) kesinlikle katılmamakta, % 1.6 (3 kişi) ise katılmadığını belirtmektedir. %2.2'sinin (4 kişi) bu konuda bir fikirleri olmadığı, % 48,4'ünün (88 kişi) bu fikre katıldığı, % 44.5'inin (80 kişi) ise kesinlikle katıldığı görülmektedir.



Şekil 3.5. Banka Çalışanlarının İş Tanımı İhtiyacı İle İlgili Dağılımı

Şekil 3.5'te de görüleceği üzere çalışanların işlerinde etkinliği için daha iyi hazırlanmış iş tanımlarına ihtiyaç olduğu düşüncesinin anketimizi cevaplandıran (%92.9, 168 kişi) büyük bir çoğunluk tarafından desteklendiği görülmektedir. Çalışanlar, faaliyet gösterdikleri organizasyonlarda, ne iş yaptıklarını bilmek istediklerini, görev alanlarının belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

3.5.23. Çalışanların Kurumlarının Rekabet Edebilme Gücüne Bakış Açıları

Çalışanların kurumlarının rekabet edebilme güçleriyle ilgili düşünceleri Tablo 3.23'te görülmektedir.

Tablo 3.23.: Çalışanların, Kurumlarının Rekabet Edebilme Gücüne Bakışlarının Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	3,3	3,3	3,3
Katılmıyorum	8	4,4	4,4	7,7
Fikrim yok	7	3,8	3,9	11,6
Katılıyorum	70	38,5	38,7	50,3
Kesinlikle katılıyorum	90	50,0	50,2	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların, işlerinin devam etmesinde kurumun rekabet edebilme gücüne ilişkin düşüncelere, % 3.3'ü (6 kişi) kesinlikle katılmamakta, % 4.4'ü (8 kişi) katılmamakta, % 3.8'i (7 kişi) bu konuda bir fikir beyan etmemektedir. % 38,5 (70 kişi) bu fikre katılmakta, % 50 (90 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. Sonuç olarak; en büyük paya sahip (%88.5, 160 kişi) banka çalışanları, işlerinin devam etmelerinin kurumun rekabet edebilme gücüne bağlı olduğu kanaatini taşımaktadır.

3.5.24. İşyerinin Fiziki Çalışma Koşulları Ve İş Performansı

Yöneticilerin, çalışanlarının fiziki çalışma koşullarını iyileştirmeleriyle performansı arttırabilecekleri düşüncesine ilişkin görüşler Tablo 3.24'te görülmektedir.

Tablo 3.24.: Bankanın Çalışma Koşulları ve İş Performansı İle İlgili Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,6	1,7	1,7
Katılmıyorum	7	3,8	3,9	5,5
Fikrim yok	3	1,6	1,7	7,2
Katılıyorum	91	50,0	50,3	57,5
Kesinlikle katılıyorum	77	42,8	43,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların, işyerlerinde fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle performansın arttırılabileceği görüşüne % 1.6 (3 kişi) kesinlikle katılmamakta, % 3.8 (7 kişi) katılmamakta ve % 1.6 (3 kişi) bu konuda fikir beyan etmemektedir. % 50 (91

kişi) bu fikre katılmakta, % 42.8 (77 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. Yine büyük çoğunluktaki grup (%92.8, 168 kişi), işyerinde fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle performansta artış sağlanabileceği konusunda hemfikirlidir.

3.5.25. Yöneticilerin, İşyerinde Kişilerarası İlişkilerin Geliştirilmesine Katkıda Bulunması

Yöneticilerin, işyerinde çalışanlar arasında ki ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olmaları ile ilgili olarak bankacıların görüşleri Tablo 3.25'te gösterilmektedir.

Tablo 3.25.: Banka Yönetiminin Kişilerarası İlişkileri Yönetmesine İlişkin

Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,1	1,1	1,1
Katılmıyorum	3	1,6	1,7	2,8
Fikrim yok	6	3,3	3,3	6,1
Katılıyorum	84	46,2	46,4	52,5
Kesinlikle katılıyorum	86	47,8	48,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Yöneticilerin, işyerinde çalışanların iyi ilişkiler geliştirmesinde yardımcı olmaları gerektiği fikrine % 2.7 (5 kişi) katılmamakta, % 3.3 (6 kişi) bu konuda fikri olmadığını belirtmekte, % 46.2 (84 kişi) bu düşünceye katılmakta ve %47.8 (86 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. Büyük çoğunluğun (% 94, 170 kişi) yöneticilerin, kişilerarası ilişkileri geliştirmede yardımcı olmaları gerekliliğine inandıkları görülmektedir. Çalışanlar, yönetimi bu konuda daha sık sosyal faaliyetler düzenlemeye ve örgüt çalışanlarını kaynaştırmanın gerekliliğini savunmaktadır.

3.5.26. Performansı Arttırmak İçin Yöneticilerin Bireysel Gayretleri Ödüllendirmesinin Gerekliliği Görüşü

Yöneticilerin, çalışanlarını ödüllendirmesinin gerekliğine ilişkin görüş, Tablo 3.26'da yer almaktadır.

Tablo 3.26.: Yöneticilerin Çalışanları Ödüllendirmesine Personelin Yaklaşımı İle İlgili Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,6	1,7	1,7
Katılmıyorum	5	2,7	2,8	4,4
Fikrim yok	4	2,2	2,2	6,6
Katılıyorum	74	40,7	40,9	47,5
Kesinlikle katılıyorum	95	52,7	53,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırmalarında bireysel gayretleri ödüllendirmesinin gerekliği fikrine % 4.3 (8 kişi) katılmamakta, % 2.2 (4 kişi) fikir yürütmemektedir. % 40.7 (74 kişi) bu düşünceye katılmakta, % 52.7 (95 kişi) ise kesinlikle katıldığını belirtmektedir. % 93.4 (165 kişi) gibi büyük bir çoğunluk, yöneticilerin, kendilerini bireysel olarak (sözle veya herhangi bir ödül vs.) ödüllendirmeleri gerekliği fikrine katılmaktadır.

3.5.27. Yöneticilerin Ayrımcı Davranışlarının Çalışanlarda İncinmelere Yol Açabileceği Hakkındaki Görüş

Yöneticilerin ayrımcı davranışlarının çalışanlarda incinmelere yol açmasına ilişkin görüşler, Tablo 3.27'de gösterilmektedir.

Tablo 3.27.: Yöneticilerin Ayrımcı Davranışlarının Sonuçlarına İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,6	1,7	1,7
Katılmıyorum	4	2,2	2,2	3,9
Fikrim yok	9	4,9	5,0	8,8
Katılıyorum	49	26,9	27,1	35,9
Kesinlikle katılıyorum	116	64,2	64,6	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Yöneticilerin, ayrımcı davranışlarının, çalışanlarda incinmelere yol açabileceği görüşüne % 3.8 (7 kişi) katılmamakta, % 4.9 (9 kişi) fikir beyan etmemekte, % 26.9 (49 kişi) bu fikre katılmakta, % 64.2 (116 kişi) ise kesinlikle katıldığını belirtmektedir. % 91.1 (165 kişi), yöneticilerin ayrımcı davranışlarının kendilerini incittiği, görüşünü savunmaktadırlar.

3.5.28.Çalışanların Yapmış Oldukları İşlerde Gerçek Becerileri Ve Kapasiteleriyle İlgili Görüşleri

Çalışanların yaptıkları işlerde gerçek becerilerini ve kapasitelerini kullandıklarını hissetmek istemelerine ilişkin düşünceleri, Tablo 3.28’te görülmektedir.

Tablo 3.28. Çalışanların Beceri ve Kapasitelerini Kullanma Derecelerine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,1	1,1	1,1
Katılmıyorum	7	3,8	3,9	5,0
Fikrim yok	6	3,3	3,3	8,3
Katılıyorum	74	40,7	40,9	49,2
Kesinlikle katılıyorum	92	51,0	51,3	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Tablodan da görüldüğü üzere, çalışanların yaptıkları işlerde gerçek becerilerini ve kapasitelerini kullandıklarını hissetmelerine ilişkin düşünceye, % 4.9 (9 kişi)

katılmakta, % 3.3 (6 kişi) bu konuda fikir yürütmemekte, % 40.7 (74 kişi) bu düşünceye katılmakta ve % 51 (92 kişi) de kesinlikle katıldığını ifade etmektedir. % 91.7 (166 kişi) gibi büyük çoğunluğun yaptıkları işte gerçek becerilerini ve kapasitelerini kullandıklarını hissetmek istedikleri görülmektedir.

3.5.29. İşletmenin Sosyal Haklarının Önemi Hakkındaki Görüşler

Çalışanların işyerlerindeki sosyal haklarıyla ilgili görüşleri, Tablo 3.29'da gösterilmektedir.

Tablo 3.29.: Bankanın Emeklilik Fonları ve Kar Payı Programlarının Öneme İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,1	1,1	1,1
Katılmıyorum	7	3,8	3,9	5,0
Fikrim yok	18	9,9	9,9	14,9
Katılıyorum	83	45,6	45,9	60,8
Kesinlikle katılıyorum	71	39,5	39,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların işyerindeki emeklilik fonları ve kar paylaşımı programlarının işletmelerinin olumlu yönde algılanmasıyla ilgili görüşlere % 4.9 (9 kişi) katılmakta, % 9.9 (18 kişi) bu konuda fikir beyan etmemekte, % 45.6 (83 kişi) bu görüşe katılmakta ve % 39.5 (71 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. Görülüyor ki en büyük paya sahip olan (% 85.1, 154 kişi) grup, bankanın sosyal haklarının ve kar paylaşımı programlarının önemli olduğuna dikkat çekmekte ve örgüt hakkında daha olumlu düşünceler beslemektedir.

3.5.30.Farklı İş Faaliyetlerinin Daha Cazip ve Motive Edici Hale

Getirilmesiyle İlgili Çalışanların Görüşleri

Çalışanların, hemen hemen her işin daha cazip ve motive edici hale getirilebilmesiyle ilgili görüşleri, Tablo 3.30'da gösterilmektedir.

Tablo 3.30.: Farklı İş Faaliyetlerinin Çalışanlar Üzerindeki Motivasyon Etkisine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	7	3,8	3,9	3,9
Katılmıyorum	20	11,0	11,0	14,9
Fikrim yok	13	7,1	7,2	22,1
Katılıyorum	71	39,0	39,2	61,3
Kesinlikle katılıyorum	70	39,0	39,2	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Farklı iş faaliyetlerinin çalışanlar için daha cazip bir hale getirilebileceğine ilişkin görüşe, % 3.8 (7 kişi) kesinlikle katılmamakta, % 11 (20 kişi) katılmamakta, % 7.1 (13 kişi) fikri olmadığını belirtmekte, % 39 (71 kişi) bu görüşe katılmakta ve % 39 (70 kişi) ise kesinlikle katıldığını ifade etmektedir. Anketimizi cevaplayan büyük bir çoğunluğun (% 78, 141 kişi) hemen hemen her işin daha cazip ve motive edici bir hale getirilebileceği görüşünü taşıdığı görülmektedir.

3.5.31. Çalışanların Yüksek Performans Göstermeye Bakış Açılarının

Dağılımı

Çalışanların yüksek performans göstermeye bakış açıları Tablo 3.31'de gösterilmektedir.

Tablo 3.31.: Çalışanların Yüksek Performans Göstermeye Bakış Açılarının Dağılımı

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	3,3	3,3	3,3
Katılmıyorum	37	20,3	20,4	23,8
Fikrim yok	17	9,3	9,4	33,1
Katılıyorum	80	44,0	44,2	77,3
Kesinlikle katılıyorum	41	23,0	23,2	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 23.6'sı (43 kişi) yaptıkları işte en iyiyi vermek isteme düşüncesine katılmamakta, % 9.3'ü (17 kişi) bu konuda fikir beyan etmemekte, % 44'ü (80 kişi) bu düşünceye katılmakta, % 23'ü (41 kişi) ise kesinlikle katıldığını belirtmektedir. Yine büyük çoğunluk (% 67, 121 kişi) yaptıkları herşeyde en iyiyi verme düşüncesine katılmaktadırlar. İyi şeyler yapma gayreti içinde bulunan çalışanların, tatminlerinin artırılmasında yöneticilere büyük görev düşmektedir.

3.5.32. Yönetimin Çalışanlarına Yönelik Sosyal Faaliyetler Düzenlemesine İlişkin Görüşler

Yönetimin, zaman zaman sosyal aktiviteler düzenleyerek, çalışanlarına daha fazla ilgi göstermesiyle ilgili görüşler, Tablo 3.32'de gösterilmektedir.

Tablo 3.32.: Yönetimin Çalışanlara Yönelik Sosyal Faaliyetler Düzenlemesine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	2,7	2,8	2,8
Katılmıyorum	8	4,4	4,4	7,2
Fikrim yok	7	3,8	3,9	11,0
Katılıyorum	81	44,5	44,8	55,8
Kesinlikle katılıyorum	80	44,5	44,7	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 7.1'i (13 kişi), yönetimin çalışanlara yönelik sosyal faaliyetler düzenlemesi fikrine katılmamakta, % 3.8'i (7 kişi) bu konuda herhangi bir fikri bulunmadığını ifade etmekte, % 44.5'i (81 kişi) bu fikre katılmakta, % 44.5'i (80 kişi) ise bu fikre kesinlikle katılmaktadır. % 89'u (161 kişi) oluşturan büyük çoğunluk, yönetimin sosyal aktiviteler düzenlemesi görüşünü desteklemektedir. Büyük bir kitle tarafından desteklenen bu görüşe yöneticilerin sahip çıkmasını diliyoruz.

3.5.33.Çalışanların İşlerinden Gurur Duymalarının Önemli Bir Ödül Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

Çalışanların işlerinden gurur duymalarının kendileri için önemli bir ödül olarak değerlendirilmesiyle ilgili görüşleri Tablo 3.33'te gösterilmektedir.

Tablo 3.33.: Çalışanların İşlerinden Gurur Duymalarının Önemli Bir Ödül Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,2	2,2	2,2
Katılmıyorum	15	8,2	8,3	10,5
Fikrim yok	11	6,0	6,1	16,6
Katılıyorum	56	30,8	30,9	47,5
Kesinlikle katılıyorum	95	53,0	53,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 10.4'ü (19 kişi) işlerinden gurur duymalarının kendileri için önemli bir ödül olmadığı fikrinde iken, % 6'sı (11 kişi) bu konuda fikir yürütmemektedir. % 30.8'i (56 kişi) bu konuya katılmakta, % 53'ü (95 kişi) ise kesinlikle katılmamaktadır. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, % 83.8 (151 kişi) gibi büyük bir kesim, işinden gurur duymanın kendileri için önemli bir ödül olduğu görüşüne katılmaktadır.

3.5.34.Çalışanların Yaptıkları İşte Kendilerini En İyi Olarak Düşünmek İstemelerine İlişkin Görüşleri

Çalışanların yaptıkları işte kendilerini en iyi olarak düşünmek istemelerine ilişkin düşünceleri Tablo 3.34'te gösterilmektedir.

Tablo 3.34. : Çalışanların Kendilerini En İyi Olarak Düşünmek İstemelerine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,1	1,1	1,1
Katılmıyorum	21	11,5	11,6	12,7
Fikrim yok	27	14,8	14,9	27,6
Katılıyorum	77	42,3	42,5	70,2
Kesinlikle katılıyorum	54	30,2	30,3	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 12.6'sı (23 kişi) yapılan işte kendisini en iyi olarak düşünmek fikrine katılmamakta, % 14.8'i (27 kişi) bu konuda fikir beyan etmemekte, % 42.3 (77 kişi) bu görüşe katılmakta, % 30.2'si (54 kişi) ise kesinlikle katıldığını belirtmektedir. Sonuçtan da anlaşılacağı üzere % 72.5'le 131 kişiyi temsil eden çoğunluk, yapılan işte kendisini en iyi olarak düşünmek istemektedir.

3.5.35. Takım ve Grup Çalışmalarında İnsan Kalitesinin Önemli Olmasına İlişkin Dağılım

Takım ve grup çalışmasında insan ilişkisinin önemli olduğuna ilişkin dağılım, Tablo 3.35'te gösterilmektedir.

Tablo 3.35.: Takım Çalışmalarında Kişilerarası İlişkilerin Öneme İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,6	1,7	1,7
Katılmıyorum	4	2,2	2,2	3,9
Fikrim yok	9	4,9	5,0	8,8
Katılıyorum	72	39,6	39,8	48,6
Kesinlikle katılıyorum	93	51,1	51,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 3.8'i (7 kişi) takım ve grup çalışmalarında insan ilişkilerinin önemli olduğu fikrine katılmamakta, % 4.9'u temsil eden 9 kişi fikir beyan etmemekte, % 39.6'sı (72 kişi) bu fikre katılmakta ve % 51.1'i (93 kişi) ise kesinlikle katıldığını

belirtmektedir. % 90.7'yi temsil eden 165 kişinin takım ve grup çalışmalarında insan ilişkilerinin önemli olduğuna ilişkin görüşü benimsediği fikri ortaya çıkmaktadır.

3.5.36. Teşvik Ve Ödüllerin Çalışanların Performansına Etkisi

Çalışanların kişisel performansının artırılmasında kişisel teşvik ve ödüllerin önemine ilişkin görüşler, Tablo 3.36'da gösterilmektedir.

Tablo 3.36.: Teşvik ve Ödüllerin Çalışanların Performansına Etkisine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	3,3	3,3	3,3
Katılmıyorum	7	3,8	3,9	7,2
Fikrim yok	5	2,7	2,8	9,9
Katılıyorum	65	35,7	35,9	45,9
Kesinlikle katılıyorum	98	54,3	54,6	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Kişisel teşvik ve ödüllerin çalışanların performanslarını arttırdığı görüşüne % 7.1 (13 kişi) katılmamakta, % 2.7 (5 kişi) fikri olmadığını ifade etmekte, % 35.7'si (65 kişi) katılmakta, % 54.3'ü (98 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. Sonuçlardan da görüldüğü üzere, % 90'ı temsil eden 163 kişi gibi bir çoğunluk, teşvik ve ödüllerin çalışanların performansını arttırmada önemli olduğunu belirtmektedir.

3.5.37. Üst Yönetimin Çalışanlara Bakış Açısının Önemi

Çalışanlar açısından üst yönetimin bakış açısının önemi Tablo 3.37'de görülmektedir.

Tablo 3.37.: Üst Yönetimin Çalışanlara Bakış Açısının Önemine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	3,3	3,3	3,3
Katılmıyorum	5	2,7	2,8	6,1
Fikrim yok	5	2,7	2,8	8,8
Katılıyorum	87	47,8	48,1	56,9
Kesinlikle katılıyorum	78	43,4	43,6	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 6'sı (11 kişi) üst yönetimin bakış açısının kendileri için önemli olduğu fikrine katılmamakta, % 2.7'si (5 kişi) bu konuda fikirleri olmadığını belirtmekte iken, % 47.8'i (87 kişi) bu fikre katılmakta, % 43.4'ü (78 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. 91.2'yi temsil eden 165 kişi için üst yönetimin bakış açısının ve dikkatinin önemli olduğu gözlenmektedir.

3.5.38. Çalışanların Faaliyetlerinin Denetlenmesi ve İş Programlarını Kendilerinin Oluşturmalarıyla İlgili Görüşleri

Çalışanların işle ilgili kararlar almalarında minimum denetimin olmasını ve iş programlarını kendilerinin oluşturmalarına ilişkin görüşleri, Tablo 3.38'de gösterilmektedir.

Tablo 3.38.: Çalışanların Faaliyetlerinin Denetlenmesi ve İş Programlarını Kendilerinin Oluşturmalarıyla İlgili Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	4,9	5,0	5,0
Katılmıyorum	23	12,6	12,7	17,7
Fikrim yok	22	12,1	12,2	29,8
Katılıyorum	88	48,4	48,6	78,5
Kesinlikle katılıyorum	39	21,9	22,0	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanlardan % 4.9 (9 kişi) iş faaliyetlerinin denetlenmesiyle ilgili görüşe kesinlikle katılmamakta, % 12.6'sı (23 kişi) katılmakta, % 12.1'i (22 kişi) fikir beyan

etmemekte, % 48.4'ü (88 kişi) katılmakta, % 21.9'u (39 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. % 70.3'ü oluşturan 127 kişi, işle ilgili kararlar alırken, minimum denetimin olmasını ve iş programlarını kendilerinin oluşturmasını istemektedirler. Çalışanların iş hayatında biraz daha bağımsız hareket etmek istemeleri dikkati çekmektedir.

3.5.39. Çalışanlar İçin İş Güvenliğinin Önemi

Çalışanlar için iş güvenliğinin önemi Tablo 3.39'da görülmektedir.

Tablo 3.39.: Çalışanlar İçin İş Güvenliğinin Önemine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,6	1,7	1,7
Katılmıyorum	5	2,7	2,8	4,4
Fikrim yok	2	1,1	1,1	5,5
Katılıyorum	64	35,2	35,4	40,9
Kesinlikle katılıyorum	107	58,8	59,1	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanlar için iş güvenliğinin önemli olduğu fikrine % 1.6 (3 kişi) kesinlikle katılmamakta, % 2.7 (5 kişi) katılmamakta, % 1.1 (2 kişi) fikri olmadığını belirtmekte, % 35.2'si (64 kişi) katılmakta, % 58.8'i (107 kişi) ise kesinlikle katılmaktadır. % 94'ü temsil eden 171 kişinin, çalıştığı kurumda iş güvenliğinin önemli olduğu düşüncesini taşıdığı görülmektedir.

3.5.40. İyi Bir Ekipman İle Çalışmanın Önemi

Çalışanlar için iyi bir ekipman ile çalışmanın ne derece önemli olduğu Tablo 3.40'ta görülmektedir.

Tablo 3.40.: İyi Bir Ekipman ile Çalışmanın Önemine İlişkin Dağılım

	Çalışanların Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	4	2,2	2,2	2,2
Katılmıyorum	5	2,7	2,8	5,0
Fikrim yok	4	2,2	2,2	7,2
Katılıyorum	58	31,9	32,0	39,2
Kesinlikle katılıyorum	110	60,9	61,3	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

Çalışanların % 4.9'u (9 kişi) iyi bir ekipman ile çalışma düşüncesini benimsememekte, % 2.2'si (4 kişi) fikir beyan etmemekte, % 31.9'u (58 kişi) bu fikre katılmakta, % 60.9'u (110 kişi) ise bu fikre kesinlikle katılmaktadır. % 92.8'i temsil eden 168 kişinin işletmesinde iyi bir ekipman ile çalışmanın önemli olduğu görüşüne katıldığı görülmektedir.

3.5.41.Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 3.41'de Çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sonuçları değişkenlerine ilişkin Pearson Korelasyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.41.:Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ	ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ	1,000	-,071
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU	-,071	1,000

**Korelasyon 0,01 önem derecesinde anlamlı

*Korelasyon 0,05 önem derecesinde anlamlı

Ho: Çalışanların motivasyonu ile iş tatmini düzeyi arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanların motivasyonu ile iş tatmini düzeyi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.41'de görüldüğü üzere, Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre, çalışanların motivasyonu ile iş tatmini düzeyi arasında negatif yönlü -0.071 gibi bir sonuç çıkmasına rağmen, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuca göre Ho hipotezi kabul edilirken, H1 hipotezi red edilir.

3.5.42. Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Ortalama ve Standart Hata Sonuçları

Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Ortalama ve Standart Hata Sonuçları tablo 3.42.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.42.: Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonu Sonuçları Değişkenlerine İlişkin Pearson Ortalama ve Standart Hata Sonuçları

DEĞİŞKENLER	ORTALAMA	STANDART HATA	N
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ	3,6001	,5644	181
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU	4,2080	,5906	181

H_0 : Çalışanların motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Tablo 3.42'de görüldüğü üzere, Pearson ortalama ve standart hata sonuçları incelendiğinde, çalışanların iş tatmini düzeyleri 3,6001 olarak bulunmuştur. Bu düzey, anketimizde “ etki yapmıyor” seçeneği ile “tatmin ediyor” seçeneği arasında olup, çalışanların ortalaması alındığında, çalışanların tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanların motivasyon sonuçları ankete göre değerlendirildiğinde ise “kesinlikle katılıyorum” seçeneği ile “katılıyorum” seçeneğinin ortasında yer aldığı görülmekte olup, çalışanların motivasyonla ilgili konulara, katıldığı gözlenmektedir. Dolayısı ile çalışanların iş tatmini düzeyi ile motivasyonu arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi ise kabul edilir.

3.5.43. Eşleştirilmiş Değişkenlerin İstatistiksel (T) Testi

Tablo 3.43: Eşleştirilmiş Değişkenlerin İstatistiksel T-Testi (Paired Samples T-Test)

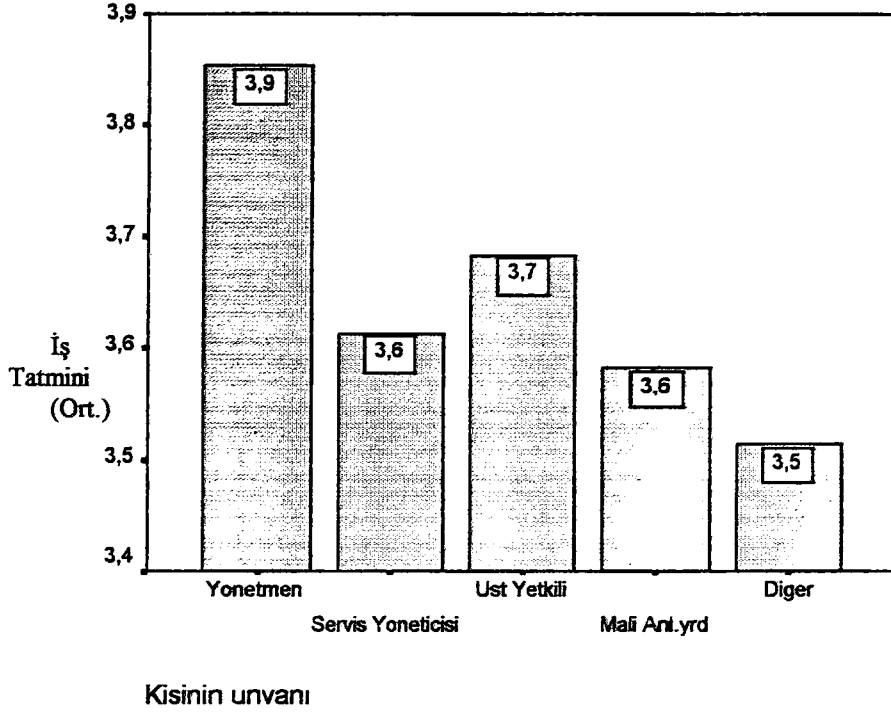
İncelenenler	Eşleştirilmiş Değişken Ortalama Farkı					Bulunan T Değeri	Serbestlik Derecesi (df)
	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)	Standart Hata Ort.(Std. Error Mean)	Ort.Farkın Güven Düzeyi (95% Confidence Interval of the Difference)			
				Alt Limit (Lower)	Üst Limit (Upper)		
İŞ TATMİNİ - MOTİVASYONU	-,6079	,8453	6,283E-02	-,7319	-,4839	-9,675	180
Tablo Değeri						1,645	
Hipotezi Ho	Bulunan t değeri < tablo değeri (-9,675 < 1,645) olması sonucunda : Ho hipotezi kabul edilir.						

Ho: Çalışanların motivasyonu ile iş tatmini düzeyi arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanların motivasyonu ile iş tatmini düzeyi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.41’de, iş tatmini ve motivasyonu arasındaki ilişki test edilmiştir. Test sonucuna göre, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu analizden çıkan sonucun anlamlı olup, olmadığı belirlenebilmesi için, iş tatmini ve motivasyonu değişkenlerine Tablo 3.43’te T-Testi uygulanmıştır. Bulunan T-değeri -9,675’dir. %0,05 güven düzeyinde ve 180 serbestlik derecesinde T’nin tablo değeri (1.6459 > -9.675) hesaplanan değerden büyük olduğu için, Ho hipotezi kabul edilmiştir. Buradan da iş tatmini ve motivasyonu arasında ilişki olmadığı sonucuna gidilebilir.

Şekil 3.6 çalışanların ünvanları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Burada, alt ve orta kademe banka çalışanlarında iş tatmini arasındaki ilişki belirlenecek ve kurulan hipotez test edilecektir.



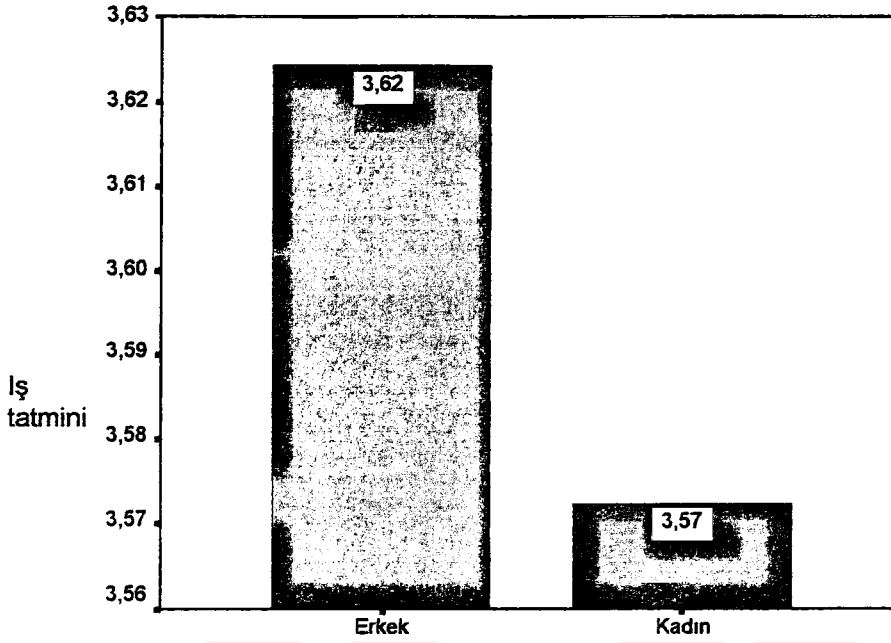
Şekil 3.6.: Çalışanların Ünvanı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Ho: Alt ve orta kademe banka çalışanlarında iş tatmin düzeyi düşüktür.

H1: Alt ve orta kademe banka çalışanlarında iş tatmin düzeyi yüksektir

Şekil 3.6'dan da görüldüğü gibi, alt ve orta kademe banka çalışanlarında iş tatmini düzeyi düşüktür. Üst kademe yöneticilerinin iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Üst kademe yöneticileri maddi açıdan ve kariyer açısından bakıldığında belirli bir standardı yakalamış insanlardır ve bu insanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması doğaldır. Dolayısı ile Ho hipotezi kabul, H1 hipotezi red edilir.

Şekil 3.7'de çalışanların cinsiyetleri ve iş motivasyonları arasındaki ilişki belirlenecek ve bu konuyla ilgili kurulan hipotez test edilecektir.



Kisinin cinsiyeti

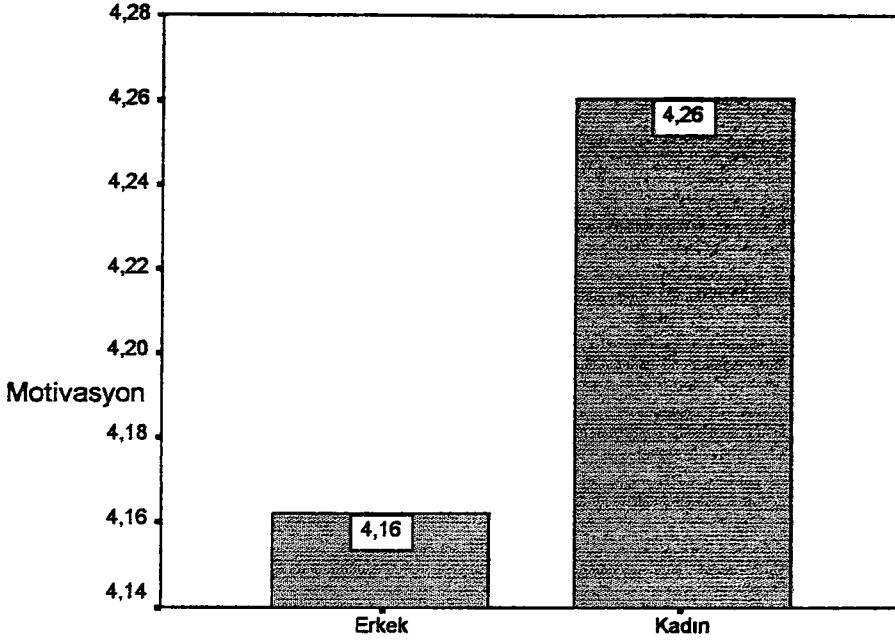
Şekil 3.7.: Çalışanların Cinsiyeti İle İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki

H₀ : Erkek banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi düşüktür.

H₁ : Erkek banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi yüksektir.

Şekil 3.7'de de görüldüğü gibi, bireysel özellikler ile cinsiyet arasındaki ilişki görülmektedir. Erkeklerin iş tatmini düzeylerinin, kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısı ile H₀ hipotezi red, H₁ hipotezi ise kabul edilir.

Şekil 3.8’de çalışanların yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişki çizgi grafiğiyle gösterilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili kurulan hipotez test edilmiştir.



Kisinin cinsiyeti

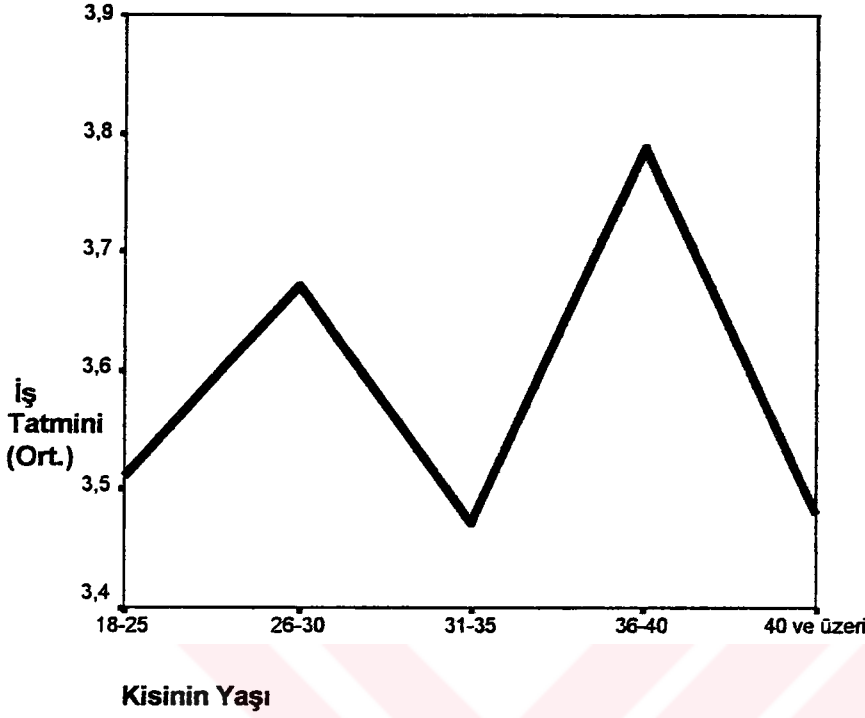
Şekil 3.8.: Çalışanların Cinsiyeti İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki

H₀ : Cinsiyeti kadın banka çalışanlarının motivasyon düzeyi düşüktür.

H₁ : Cinsiyeti kadın banka çalışanlarının motivasyon düzeyi yüksektir.

Şekil 3.8’den de görüldüğü gibi, kadın banka çalışanların motivasyon düzeyi, erkek bankacılara göre daha yüksektir. Bu durumda, bayan çalışanların motivasyonlarının çeşitli yollarla daha da arttırılabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu, gerek maddi teşvikler, gerekse de yapılan işin takdir edilmesi vb. yollarla olabilir. Dolayısı ile H₀ hipotezi red, H₁ hipotezi ise kabul edilir.

Şekil 3.9’da çalışanların yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişki çizgi grafiğiyle gösterilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili kurulan hipotez test edilmiştir.

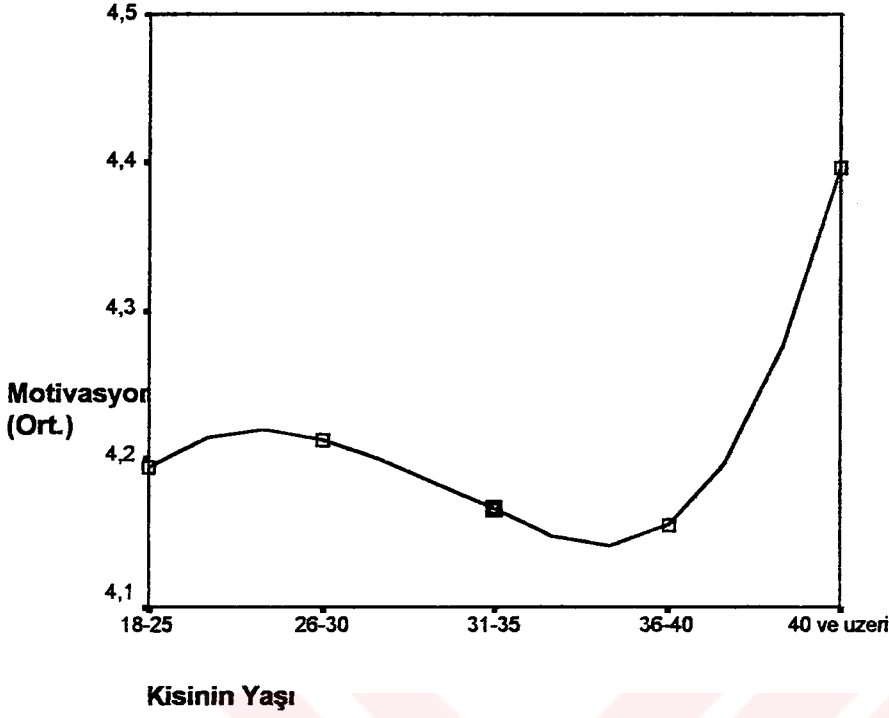


Şekil 3.9.: Çalışanların Yaşı ve İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki

H₀: Orta yaş ve üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının iş tatmin düzeyi düşüktür.

H₁: Orta yaş ve üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi yüksektir.

Şekil 3.9’da çalışanların bireysel özelliklerinden olan yaş ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki görülmektedir. İş tatmini düzeyinin özellikle 26-30, 36-40 yaş arasındaki bankacılar da yüksek olduğu gözlenmektedir. İş hayatına yeni atılan insanların iş tatmini düzeyleri yüksek olabilir, işlerinden tatmin oldukları ölçüde başarılı olacaklardır. Aynı şekilde orta yaştaki (36 yaş ve üzeri) insanların belirli bir kariyere sahip oldukları ve maddi açıdan da belli bir standardı yakalamış olmaları hususları dikkate alındığında, bu gruplar içerisinde yer alan insanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olması normal sayılabilir. 40 ve üzeri yaşta olan banka çalışanlarının ise, iş tatmini düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Kurulan hipoteze göre de orta yaşın (40 yaş ve üzeri) üzerindeki banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri düşüktür. Bunun neticesinde, H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi ise red edilir.



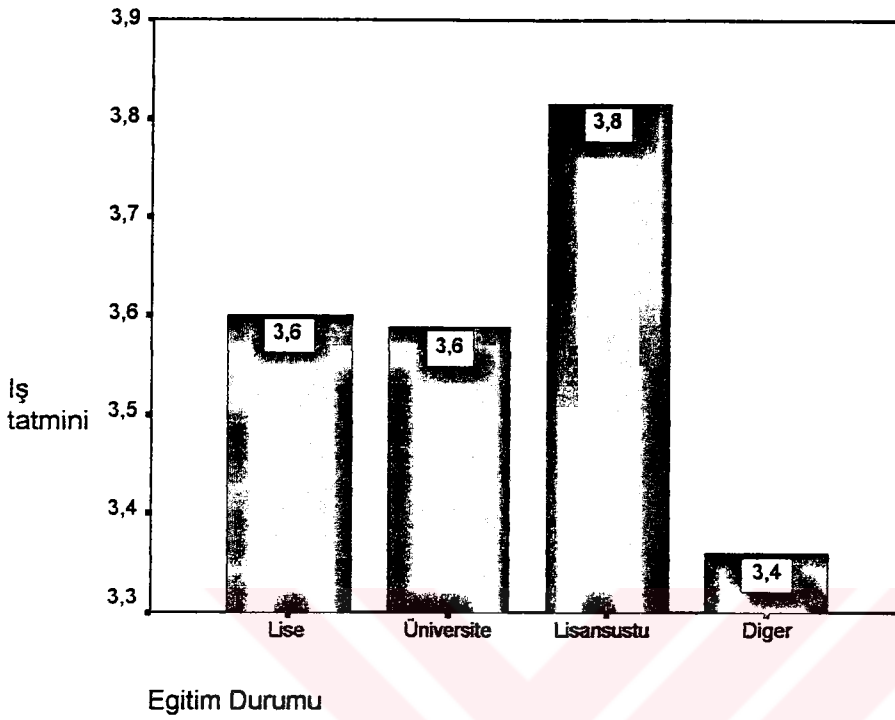
Şekil 3.10.: Çalışanların Yaşı ile Motivasyonu Arasındaki İlişki

Ho: Orta yaşın üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının motivasyon düzeyi düşüktür.

H1: Orta yaş ve üzerindeki (40 yaş ve üzeri) banka çalışanlarının motivasyon düzeyi yüksektir.

Şekil 3.9'a bakıldığında orta yaş ve üzerindeki banka çalışanlarının motivasyonlarının diğer yaştaki banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Orta yaş üzerindeki bankacılar, belirli standardı yakalamış insan grubunu oluşturmaktadır. Bu grup insanların motivasyonları yüksek olabilir, kariyer açısından daha iyi yerlere gelmek isteyen bir kişi daha yoğun çalışma isteği duyabilir. Dolayısı ile orta yaş ve üzerindeki (40 yaş ve üzeri) bankacıların motivasyon düzeyi düşüktür fikrini savunan Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilir. Dikkat edilirse, bir önceki hipotezde, bu grupta yer alan insanların iş tatmini düzeyi düşük çıkmıştı. İş tatmininde doyuma ulaşmamış bu grup insanlar, aslında motive edilebiliyorlar. Bu nedenle özellikle bu grupta yer alan deneyimli bankacıların motivasyonlarını arttırmak ve onların deneyimlerinden faydalanmak gerekmektedir.

Şekil 3.11’de çalışanların eğitim durumları ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki gösterilmektedir. Kurulan hipotezler, yapılan çapraz karşılaştırma tekniği ile test edilmiştir.

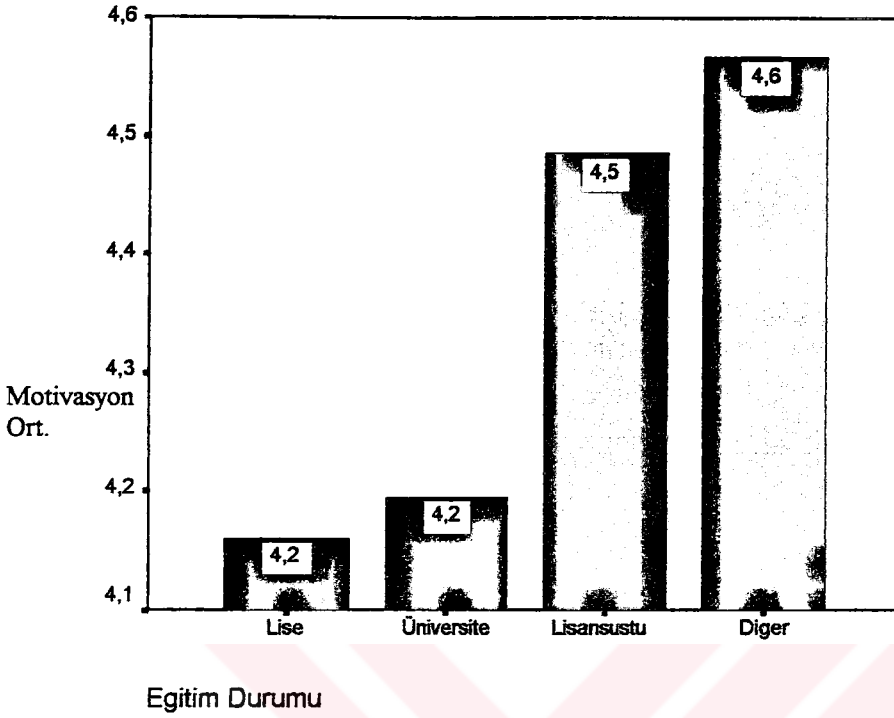


Şekil 3.11.: Çalışanların Eğitim Durumu İle İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Ho: Lisansüstü eğitimi alan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi daha düşüktür.

H1: Lisansüstü eğitimi alan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi daha yüksektir.

Şekil 3.11’ de de görüldüğü üzere lisansüstü eğitimi yapmış olan kişilerin, iş tatmini düzeyi lise ve üniversite mezunlarına göre daha yüksektir. Kariyer açısından daha iyi bir eğitim almış olan kişilerin iş hayatından beklentileri daha farklı olabilir. İş dünyasında daha iyi bir kariyere ulaşmak amacı ile daha özverili çalışma istekleri normaldir. Bu nedenle kariyer yapmış olan insanların, iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu düşünülebilir. Dolayısı ile lisansüstü eğitimi almış olan kişilerin, iş tatmininin yüksek olduğunu savunan Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilir.



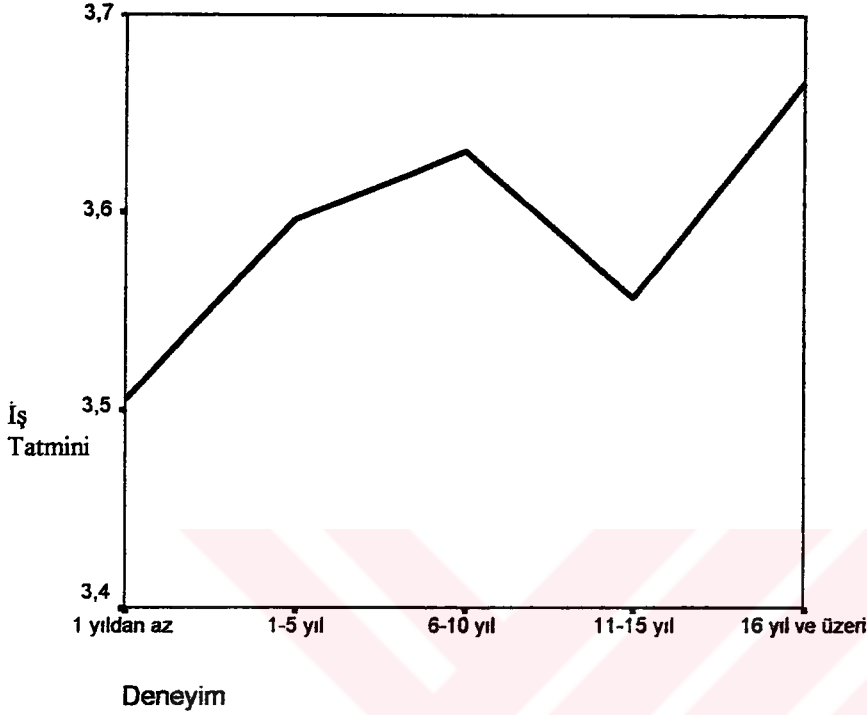
Şekil 3.12.: Çalışanların Eğitim Durumu ile Motivasyonu Arasındaki İlişki

H₀: Lisansüstü ve diğer (doktora yapmış olan) banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri düşüktür.

H₁: Lisansüstü ve diğer (doktora yapmış olan) banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri yüksektir.

Şekil 3.12’de çalışanların eğitim düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki görülmektedir. Lisansüstü yapmış ve doktora eğitimi almış olan banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri 4.2 ve 4.1 olarak görülmektedir. Buna göre lisansüstü ve doktora yapmış olan banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısı ile H₀ hipotezi red edilir ve H₁ hipotezi kabul edilir.

Şekil 3.13'te çalışanların deneyimleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki çizgi grafiği ile gösterilmektedir.



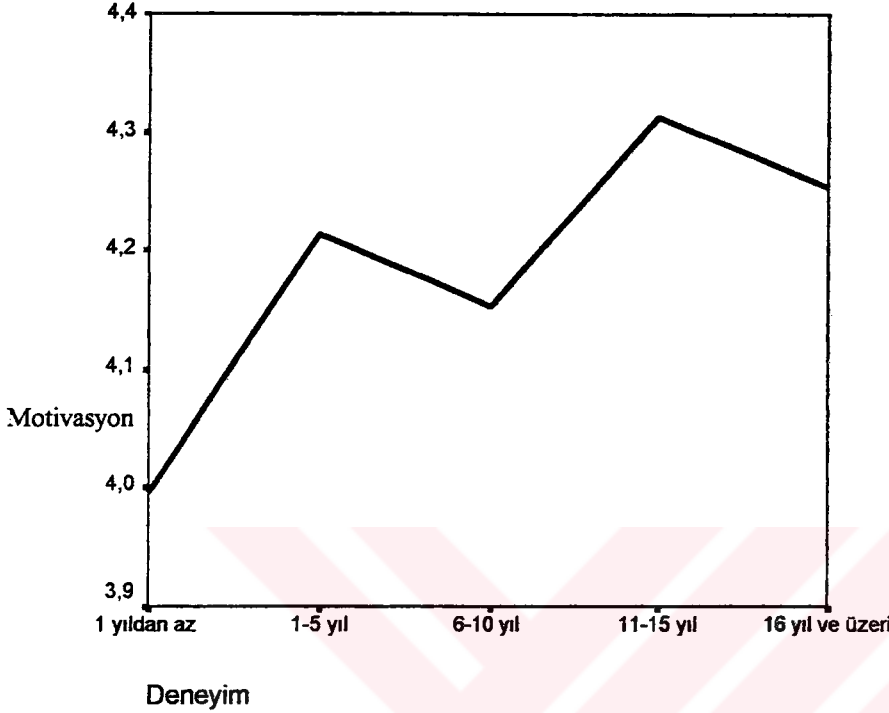
Şekil 3.13.: Çalışanların Deneyimi ile İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki

Ho: İş deneyimi 16 yıldan fazla olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi düşüktür.

H1: İş deneyimi 16 yıldan fazla olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeyi yüksektir.

Şekil 3.13'e göre çalışanların deneyimi ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki görülmektedir. İlk 10 yıl boyunca iş tatmini düzeyinin yüksek olduğu, 10-15 yıl arasında iş tatmini düzeyinin düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üzerinde deneyime sahip olan bankacılar da iş tatmini düzeyi daha yüksektir. Bu nedenle Ho hipotezi red, H1 hipotezi ise kabul edilir.

Şekil 3.14'te çalışanların deneyimi ile motivasyonları arasındaki ilişki çizgi grafiği kullanılarak gösterilmiştir. Deneyim ve motivasyonla ilgili kurulan hipotez test edilmiştir.



Şekil 3.14.: Çalışanların Deneyimi ile Motivasyonu Arasındaki İlişki

Ho: 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri düşüktür.

H1: 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri yüksektir.

Şekil 3.14'te çalışanların deneyimi ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki görülmektedir. Motivasyonun ilk 5 yılda arttığı, 5-10 yıl arasında düştüğü, 10-15 yıl arasında tekrar arttığı, 16 yıl ve sonrasında ise motivasyonda düşme olduğu gözlenmektedir. 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların motivasyon düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu düşüşe rağmen 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların motivasyonları, ortalamanın üzerindedir dolayısı ile az deneyimli olanlara göre, göreceli olarak yüksek motivasyona sahiptirler. Bunun neticesinde, Ho hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilir.

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim biliminin başlangıcından itibaren işletmeler için, insan gücünün önemi bilinmektedir. Özellikle küreselleşme hareketlerinin hız kazanmasıyla birlikte, işletmeler de çok yoğun rekabet içerisine girmişlerdir. Her alanda yapılan yenilik ve değişimler, belirli bir süre sonra rakip işletmeler tarafından hızlıca taklit edilmiştir. Bu nedenle, işletme yöneticileri de kendilerini taklit edilmesi zor olan, “insan” faktörüne kaydırmışlardır. Dikkatli, özverili ve etkin çalışan insanların, faaliyette bulunduğu işletmeleri çok daha ilerilere götürdüğü bilinen bir gerçektir.

İşletmelerde işgücünün giderek önem kazanmasıyla birlikte, organizasyonların başarılı olup, rekabet edebilmesinde vazgeçilmez bir unsur haline gelen çalışanların da öncelikli olarak memnuniyetlerinin sağlanması gerektiği görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle bankacılık sektörü gibi kaliteli işgücü ile hizmet verebilmenin öneminin giderek arttığı ve sektörde eksikliği hissedilen çalışanların iş tatmini ve motivasyonu gibi modern iş dünyasının gereklerinin sağlanmasının, işletme başarısını etkileyen en önemli faktörler haline gelmesi, bizi bu konuda bir araştırmaya sevk etmiştir. Bu araştırmada, banka çalışanlarının bireysel özellikleri, iş tatmin düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için, çalışma teorik ve uygulama olarak iki temel bölümde incelenmiştir. Teorik bölümde, çalışanların bireysel özellikleri; yaş, cinsiyet, unvan, eğitim ve medeni durumları, kişilik özellikleri ve deneyimleri incelenmiştir. Çalışanların iş tatminleri ve tatminsizlik nedenleri ve bunların performansa etkisi incelenmiştir. Konuyla ilgili farklı motivasyon yaklaşımları incelenerek bu değişkenler arasındaki ilişki uygulama bölümünde belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiler, bulgular ve değerlendirmeler çerçevesinde ulaşılan sonuç ve öneriler şunlardır:

1. Araştırmamıza Adana ilinden 4 Kamu (102 kişi) ve 12 Özel Bankadan (79 kişi) oluşan toplam 181 bankacı katılmış bulunmaktadır. Ağırliğini erkeklerin oluşturduğu banka çalışanlarının 26-30 yaş arasında evli ve

çoğunluğunun üniversite ve üzerinde eğitim almış kişilerden oluştuğu görülmektedir. Kalifiye işgücüne önem verilen bu sektörde çalışanların da kendilerini her açıdan geliştirmeleri ve dış dünya ile entegrasyona geçiş sürecinde uyum sağlamaları gerekmektedir. Büyük çoğunluğun eğitilmiş çalışanlardan oluşması, araştırmamızın da önemini arttırmakta ve çalışmamızın daha da anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır.

2. Kariyer açısından bakıldığında, banka çalışanlarının yarısından fazlasının buldukları pozisyondan tatmin olma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Buna rağmen, pozisyonlarından tatmin olmayan çalışan sayısı da az değildir. Yapılan araştırmaların çoğunda, kariyer planlamasının, finansal teşviklerden çoğu zaman daha önemli olduğu görülmektedir. Yüksek başarı ihtiyacı için bireylerin, çalıştıkları kurumda pozisyonları ile ilgili tatmin düzeylerinin doyurulması gerekmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinden, çalışanlarının iş memnuniyetlerini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunması beklenmektedir. İşin sıkıcı olmaması, ücretin tatminkar olması, etkin çalışan personelin bir üst düzeyde görev yapması ve işyeri çalışma koşullarının iyi olması, çalışanların genel olarak iş tatminlerini artırıcı etkenlerdir.
3. Geçmiş yıllarda kazanılan başarıların bireyde pozitif duygular oluşturduğu bir gerçektir. Başarısızlıklar ve kaybedilen umutlar çoğu zaman bireyde gerilimlere yol açarak, motivasyonu ve iş tatminini azaltmaktadır. Araştırmamızda, banka çalışanlarının geçmiş yıllardaki başarılarından ve geleceğe yönelik kariyer beklentilerinden tatmin oldukları görülmektedir. Aynı zamanda çalışma ortamındaki iş arkadaşları ile ilişkilerden tatmin oldukları ve bireysel olarak, iş arkadaşlarının yeteneklerine ve katkılarına ilişkin bir fayda yaratabildikleri de gözlenmektedir. Pozitif olan bu duygularla, çalışanların daha verimli olacakları kanısındayız.
4. İş dünyasının en büyük handikabı olan stres ile yaşamayı öğrenmiş olan bankacı sayısı fazladır. İşlerinde dikkatli çalışan bu kişiler, hata oranlarının da azalacağını düşünerek, başarılı olmanın, kendilerini stresten uzaklaştırdığı düşüncesini taşımaktadırlar. Aile yaşantısından da tatmin olan

bankacıların büyük çoğunluğunun sağlıklarıyla ve ruh halleriyle ilgili tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Üzerinde çalışma yapmış olduğumuz grubun genç kesim bankacılardan oluşuyor olması, sağlık problemlerinin de henüz ortaya çıkmamış olmasında önemli bir faktördür. Ayrıca büyük çoğunluğu oluşturan bankacıların, iş dışındaki zamanlarını değerlendirebildikleri, kişisel gelişim düzeyleriyle ve çalıştıkları kurumla ilgili tatmin düzeylerinin yüksek olduğu da gözlenmektedir. Çalıştıkları kurumdan memnun olan ve olumlu duygular besleyen çalışanlara, organizasyonlarının da her açıdan yardımcı olması ve iyi bir yönetim anlayışı ile idarecilik yapması gerekmektedir. Yüksek potansiyel taşıyan bu kişilerin başka sektörlere kaymaması için, iş tatminlerinin yükseltilmesine çalışılmalıdır.

5. İşlerinde etkili olan çalışanlara ek ücretin sağlanmasına ilişkin görüşe, pekçok bankacının katıldığı görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek ve genç kitleden oluşan bankacıların, performansa bağlı olarak, maddi teşviklerin de artırılması konusunda hemfikir olduğu gözlenmektedir. Ayrıca bu insanlar, işlerinde daha etkin olabilmeleri için iyi hazırlanmış iş tanımlarına ihtiyaç duyduklarını da ifade etmektedirler. Yöneticilerin, bağlı buldukları organizasyonlarda, çalışanlarının iş tanımlarını net bir şekilde belirlemeleri ve performansları yüksek olan çalışanlara hak ettiği kazançları vermeleri beklenmektedir.
6. Banka çalışanlarının büyük çoğunluğunun işlerinin devam etmesinin, kurumlarının rekabet edebilme gücü ile doğru orantılı olduğu fikrine katıldıkları gözlenmektedir. Özellikle bankacılık gibi, teknolojinin ve ürün çeşitliliğinin sınır tanımadığı bir sektörde, çalışanların böyle bir mentaliteye sahip olmaları olumlu bir sonuçtur. Bu sektörde başarılı olmak, hizmet kalitesinin müşteriye götürülmesinde etkinliği yakalama arayışı içerisinde olmak, çok önemli bir gelişmedir. Ayrıca çalışanlar, çalıştıkları kurumda çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle, performanslarının daha da artabileceği inancını taşımaktadırlar. Çalışanların, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymamaları gerekmektedir, çok sıcak, çok aşırı ışık, gürültü vb faktörler motivasyonun azalmasına yol açabilmektedir. İş ortamının iyi

dizayn edilmesi ve fiziksel açıdan gerekli standartlarda olması, hem çalışanlar, hem de müşteriler açısından, o kurumun etkin olarak faaliyet göstermesinin öncelikli şartlarını oluşturmaktadır.

7. Yöneticiler, çalıştıkları kurumlarda personel arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır. Yöneticiler, bu konuda daha sık sosyal faaliyetler düzenlemeli ve çalışanların birbirleriyle iyi ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olmalıdır. İş dışındaki zamanlarda düzenlenecek olan geziler, yemekler, sportif faaliyetler ve daha farklı sosyal girişimler, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle daha sıcak ilişkiler kurmalarını ve örgütleriyle ilgili olumlu düşünceler beslemelerini sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların performanslarının artırılmasında, yöneticilerin bireysel çabaları ödüllendirmelerine büyük bir çoğunluğun katıldığı görülmektedir. Organizasyonların çoğunda önemli olan motive edici faktörler; maddi teşvikler, terfi, sosyal haklar, çalışma koşulları, şirket politikası ve yönetim gibi unsurlardır. Çalışanlarını sadece maddi açıdan tatmin eden organizasyonların çok da verimli olmadıkları ve en iyi elemanlarını kayb ettikleri görülmektedir. A.B.D.'de yapılan bir araştırmada, çalışanların %10'unun maddi teşviklerle ilgilendiği, % 90'ının ise örgütün yönetim tarzına önem verdiği, bu sonucun haklılığını ortaya koymaktadır. Bazen basit davranışlar büyük başarılar kazandırabilir. Ücret artışları ve hak edilen primler, motivasyon faktörleri olabilir, fakat bazen iyi yapılmış olan bir iş için basit bir övgünün en iyi motivasyon faktörü olduğu da unutulmamalıdır. Çalışanlar üzerinde yöneticilerin ayrımcı davranışlarının, olumsuz etkileri olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Yöneticilerin bu konuda daha hassas davranarak, çalışanlarını incitmemeleri daha olumlu sonuçlar alınmasına neden olacaktır.

8. Çalışanlar, yapmış oldukları işlerde gerçek becerilerini ve kapasitelerini kullandıklarını görmek istemektedirler. Araştırmamızın çoğunluğunu oluşturan genç kesimden oluşan bankacılar, geribildirim sonuçlarını görmek istediklerini ifade etmektedirler. İnsan doğasından gelen ödüller geliştirilmelidir. İnsanlara potansiyelleri, çabaları ve başarıları hakkında pozitif, gerçekçi geribildirimler verilirse, onların kendilerine olan

güvenlerinin ve başarılarının artması sağlanmış olur. Ayrıca bu insanlar için, çalıştıkları organizasyonun sosyal hakları da (emeklilik, kar paylaşımı programları) büyük önem taşımaktadır. Sosyal açıdan ileride iyi şartlara sahip olacağını düşünen bir kişinin motivasyonu artacak ve işiyle kendisini uyumlaştıracaktır. Bunun dışında, işyerinde her işin daha cazip ve motive edici bir hale getirilebileceği konusunda çoğu bankacının da hemfikir olduğu görülmektedir. İşin monotonluktan kurtarılması ve işe farklı özelliklerin eklenmesi, o işi çalışanların gözünde daha cazip hale getirebilmektedir. İşlerinden gurur duymalarının kendileri için önemli bir ödül olduğunu belirtmeleri, onların organizasyonlarıyla bütünleştikleri konusunda önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu insanlar, yaptıkları işte en iyi olmanın yarışı içerisine de girmişler, takım ve grup çalışmalarında insan ilişkilerinin önemli olduğuna ilişkin görüşü de benimsemişlerdir.

9. Organizasyon içinde çalışanlar, işleriyle ilgili kararlar alırken, minimum denetimin olmasını ve iş programlarını kendilerinin oluşturmalarını istemektedirler. Görev bilincinin sorumluluğunu üzerlerinde taşıma isteği duyan bu insanların daha bağımsız hareket etmek istedikleri gözlenmektedir. Ayrıca çalışanlar, organizasyonlarında iş güvenliğine önem vermekte ve iyi ekipmanlarla çalışmak istediklerini ifade etmektedirler.
10. Test edilen hipotezlerde, çalışanların motivasyonları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Bu araştırmada, iş tatmini ve motivasyonun birbirinden bağımsız hareket ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Alt ve orta kademedeki banka çalışanlarının iş tatmini düzeyinin düşük, üst kademedeki çalışanların ise iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Maddi açıdan ve kariyer açısından bakıldığında, üst kademe çalışanlarının belirli standardı yakalamış kişiler oldukları düşünüldüğünde, iş tatmini düzeylerinin yüksek olması normal karşılanabilir. Araştırmamızda, 40 yaş ve üzerinde olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin düştüğü, motivasyonlarının ise arttığı tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan bankacıların ise iş tatminlerinin ve motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Genellikle 40 yaş ve üzerinde olan bu grup insanların motivasyonlarının, iş tatmin düzeyine göre

yüksek olması normaldir. Toplumsal alanda yaratıcılık, takdir edilme ve liderlik duyguları belirli bir yaştan sonra daha baskın olabilmektedir. Bu insanlar, kariyer açısından daha iyi yerlere gelebilmek için, daha yoğun çalışma isteği duyabilirler. Deneyimli olan bu insanların motivasyonlarını artırıcı içsel ve dışsal ödüller sağlanmalı ve organizasyonlar, bu insanların deneyimlerinden maksimum ölçüde faydalanmalıdır.

11. Araştırmamızda, erkeklerin iş tatmini düzeylerinin, bayanların ise motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bireysel farklılıklardan olan cinsiyet özelliğinde de iş tatmini ve motivasyonun farklı düzeylerde seyrettiği gözlenmektedir. Yöneticiler, işlerinden tatmin olan, ancak motivasyonları düşük olan erkek çalışanlarını motive etmeye çalışmalıdır. Motivasyonları yüksek olan bayanların da, iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesine gayret gösterilmelidir. Bunun için bayan çalışanların terfi, ücret, çalışma koşulları ve iş tanımlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Lisansüstü eğitimi almış ve doktorasını yapmış olan banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin ve motivasyonlarının, diğer eğitim düzeylerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ile motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu gözlenmektedir. Kendisini her yönden geliştiren bir birey, iş dünyasında daha iyi bir pozisyona gelmek için, yüksek risk alma isteği duyabilir. Dolayısıyla eğitime ilişkin konular özendirilmeli, personelin daha aktif ve daha verimli olmasında kendisine yatırım yapmasına olanak sağlanmalıdır. Sağlanan bir faydadan, kişinin kendisinin, organizasyonunun ve toplumunun faydalanacağı da unutulmamalıdır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR :

ARNOLD, J .Hugh, C. Daniel, FELDMAN (1986), Organizational Behavior,
McGraw-Hill İnc., USA

CAN, Halil (1985), Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, HÜ İ.İ.B.F
Yayınları, No:12, Ankara

DİLBER, Mustafa (1981), Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel
Davranış, B.Ü. İ.İ.B.F Yayınları, İstanbul

ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı
Değerleme Teknikleri , İ.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (1996), Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş., İstanbul

GELLERMAN, Saul W. (1968), Management By Motivation, American
Management Association Press, USA

GRIFFIN, Ricky, Moorhead, GREGORY (1989), Organizational
Behavior, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company Inc., USA

HAGEMANN, Gisela (1995), The Motivation Manual, Bireysel Yatırım
Dizisi, 1. Baskı, Rota Yayınevi, İstanbul

LOCKE, John (1689), An Essay: Concerning Human Understanding,
Encyclopedia Britannica, Vol.35, London

LUTHANS, Fred, Keith DAVIS (1988), Business Policy and Strategic Policy,
McGraw Hill Book Inc., USA

McDOUGALL, William (1908), An Introduction To Social Psychology,
Methuen Publish Company, London

MURRAY, Henry (1970), Explorations İn Personality, Harper- Row Inc.,
New York

PFEFFER, Jeffrey (1995), Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Sabah
Kitapları, İstanbul

STEERS, Richard M., Lyman W. PORTER (1991), Motivation and Work
Behavior, 5th Edition, McGraw Hill Inc., USA

ŞENATALAR, Ferhat (1978), Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü.
Kitabevi, İstanbul

MAKALELER :

CARRIG, Ken (1997), “Employee Relations Equals to Success”, Workforce
Supplement, July

DAVIDMANN, Manfred (1970), “Motivation”, [http: // www. solbaram. org/articles](http://www.solbaram.org/articles/motvtnsu.html)
/ motvtnsu.html, Ekim, 1998

DUNETTE, Marvin (1976), Aptitudes, Abilities, and Skills, Journal of applied
psychology, Vol.3

ICHNIOWSKI, Casey, Kathryn SHAW and Giovanna PRENUSHI (1997), "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Still Finishing Lines", The American Economic Review, June

LA OBERHAUSER, Christina, Miguel EGEA, Steve GILLBERT, Armando

LAAPS, Jennifer J. (1998), "Targeted Rewards Jump-Start Motivation", Workforce, February 19, Vol.133, Issue.3, p.90

LIEBER, Ronald B., (1998), "Why Employees Love These Companies", Fortune, January 12

LOPEZ, "Motivation Theory", [http : // www. webcover. Com / engr801/ wordoc / motivation.html](http://www.webcover.com/engr801/wordoc/motivation.html), Ekim, 1998

LAWLER, E.E. ve SUTTLE, J.L. (1972), "A Causal Correction Test of the Need-Hierarchy Concept", Organizational Behavior and Human Performance, Vol:7, No:2, April

MASLOW, Abraham (1954), "Understanding Human Motivation", [http:/ www.utoledo. edu / ddavis / maslow.htm.](http://www.utoledo.edu/ddavis/maslow.htm), Ekim, 1998

MASLOW, Abraham (1943), "A Theory Of Human Motivation", Psychological Review, Vol:1

MASLOW, Bertha (1969), "Abraham Maslow on Motivation", [http: // www.pingbe / ivwit/ Maslow motivation.html.](http://www.pingbe.it/ivwit/Maslow%20motivation.html), Kasim, 1998

McCLELAND, David C.,and David H. BURNHAM , (1995) "Power is the Great Motivator" HBR, January-February

NEWSOME, Walter B., (1990), "Motivate Now", Personnel Journal, February

REVELLE, William (1995), "Personality Processes", <http://pmc.psych.nwu.edu/revelle/publications/AR.html>, Mart, 2000

SPITZER, John (1996) "Super Motivation: A Blue Print for Energizing Your Organization From Top to Bottom", Management Review, May. Vol.85, Issue.5, p.45

SULLIVAN, J.J.(1989), "Self Theories And Employee Motivation", Journal of Management, Spring





EKLER

Sayın Yönetici,

Yüksek Lisans tez danışmanı bulunduğum bölümümüz Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi **Filiz AKTOZ**, " **Çalışanların Bireysel Özellikleri, İş Tatmini Düzeyi ve Motivasyonu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**" konulu tez çalışmasını sürdürmektedir.

İş dünyasında her alanda önemli değişim ve gelişmeler yaşanmakta olup, bu gelişmelerden toplumun bütün kesimleri önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu çerçevede, yoğun bir rekabet içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin başarı unsurları içerisinde, insan kaynaklarının ön plana geçtiği görülmektedir. İnsanlar bir organizasyona katıldıkları zaman, iş performanslarını etkileyen güdü ve ihtiyaçlarını da beraberinde getirmektedirler. Bu faktörler benzemekle beraber, çoğu zaman bunları belirlemek ve tatmin etmek kişiden kişiye değişim göstermektedir. Günümüzdeki işletmelerde, motivasyonu ve iş tatminini artırıcı unsurların gözardı edilmesi, performans düşüklüğü, kalifiye işgücünün işletmede tutulmaması, ve düşük verimlilik gibi işletme başarısını azaltan olumsuzluklara neden olmaktadır. İşte bu amaçla bu çalışmada; çalışanların bireysel özellikleri, iş tatmini düzeyi ve motivasyonu arasındaki ilişki incelenerek, sorunlar tespit edilecek ve gerçekçi çözüm önerileri ortaya konulabilecektir.

Bu çerçevede vereceğiniz cevaplar, söz konusu çalışmanın verimli bir şekilde tamamlanması için çok önemli bir katkıda bulunacaktır. Ankete vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr. Ünal AY
Yön. ve Org. Anabilim Dalı Öğr.Üyesi

Haberleşme Adresi:
Yüksek Lisans Öğrencisi
Filiz AKTOZ

T. Vakıflar Bankası T.A.O.
Çukurova Bölge Yönetmenliği
İstihbarat ve Mali Tahlil Yönetmenliği
Kat:5 no:33/2 ADANA
İş Tel : 351 07 84 - Ev Tel:-454 42 40
e-mail : f.aktoz@hotmail.com

BÖLÜM 1

Açıklama: Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olanını "x" ile işaretleyiniz.

1. Ünvanınız:

- Yönetmen
 Servis yöneticisi
 Üst yetkili
 Mali Analist Yrd.
 Diğer (lütfen belirtiniz) _____

2. Cinsiyetiniz:

- Bay Bayan

3. Yaşınız:

- 18-25 26-30 31-35 36-40
 40 Yaş ve üzeri

4. Medeni Durumunuz:

- Bekar Evli Boşanmış Dul

5. Eğitim Durumunuz:

- Lise Mezunu Üniversite Lisans Üstü Diğer (lütfen belirtiniz)

6. Deneyiminiz:

- 1 Yıdan az 1-5 Yıl 6-10Yıl 11-15 Yıl
 16 Yıl ve üzeri

BÖLÜM 2

Açıklama:Lütfen aşağıdaki sorulara karşılık gelen en uygun ifadeyi "x" ile işaretleyiniz.

	Hiz Tatmin Etmiyor	Tatmin Etmiyor	Etki Yapıyor	Tatmin Ediyor	Çok Tatmin Ediyor
7. Şu andaki pozisyonumuz ile ilgili tatmin düzeyiniz					
8. Geçmiş yıllardaki başarılarınıza ilişkin tatmin düzeyiniz					
9. Geleceğe yönelik kariyer beklentileriniz ile ilgili tatmin düzeyiniz					
10. Amirlerinizle karşılıklı kişisel ilişkilerinize ilişkin tatmin düzeyiniz					
11. İş arkadaşlarınızla karşılıklı kişisel ilişkilerinize ilişkin tatmin düzeyiniz					
12. İş arkadaşlarınızın yetenekleri ve katkılarına ilişkin tatmin düzeyiniz					
13. Stres ile baş edebilme kabiliyetinize ilişkin tatmin düzeyiniz					
14. Aile yaşantınız ile ilgili tatmin düzeyiniz					
15. İş dışındaki zamanınızı değerlendirmeye ilişkin tatmin düzeyiniz					
16. Sağlığınız ile ilgili tatmin düzeyiniz					
17. Genel olarak ruh halınız ile ilgili tatmin düzeyiniz					
18. İşletmeniz ile ilgili tatmin düzeyiniz					
19. Kişisel gelişmeniz ile ilgili tatmin düzeyiniz					

BÖLÜM 3

Açıklama:Lütfen aşağıdaki sorulara karşılık gelen en uygun ifadeyi "x" ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20. Standart ücret artışları haricinde, işinde etkili olan çalışanlara ayrıca ücret artışı sağlanmalıdır.					
21. Çalışanların işlerinde etkinliği için daha iyi hazırlanmış iş tanımlarına ihtiyacı vardır.					
22. Çalışanlar bilmelidir ki, işlerinin devamı kurumun rekabet edebilme gücüne bağlıdır.					
23. Yöneticiler, çalışanların fiziki çalışma koşullarını iyileştirerek performansını geliştirebilirler.					
24. Yöneticiler, çalışanların birbiriyle iyi ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.					
25. Performansı arttırmak için yöneticiler, bireysel gayretleri taltif etmeli, ödüllendirmelidir.					
26. Yöneticilerin ayrımcı davranışları, çalışanlarda incinmelere yol açabilir.					
27. Çalışanlar yaptıkları işlerde gerçek becerilerini ve kapasitelerini kullandıklarını hissetmek isterler.					
28. Emeklilik fonları ve kar paylaşımı programları işletmenin çalışanlarının gözündeki önemini ve değerini artırır.					
29. Hemen her iş daha cazip ve motive edici hale getirilebilir.					
30. Çalışanların çoğu yaptıkları herşeyde en iyiyi vermek isterler.					
31. Yönetim, zaman zaman sosyal aktiviteler düzenleyerek, çalışanlarına daha fazla ilgi gösterebilmelidir.					
32. Kişinin işinden gurur duyması gerçekten önemli bir ödüldür.					
33. Her çalışan kendisini yaptığı işi en iyi olarak düşünmeyi ister.					
34. Takım ve grup çalışmalarında insan ilişkilerinin kalitesi önemlidir.					
35. Kişisel teşvik ve ödüller, çalışanların performansını artırır.					

	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyo- rum
36. Çalışanlar için, üst yönetimin bakış açısı ve dikkati önemlidir.					
37. Çalışanlar, işle ilgili kararlar alırken, minimum denetimin olmasını ve iş programlarını kendilerinin oluşturmasını isterler.					
38. Çalışanlar için iş güvenliği önemlidir.					
39. Çalışanlar için, iyi bir ekipman ile çalışmak önemlidir.					



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Filiz AKTOZ
Doğum Tarihi / Yeri : 17.03.1973 / Adana
Medeni Hali : Bekar
Ev Adresi : Ziyapaşa Mah. 68.Sok. K.Gülmen Apt. K:2 D:6 ADANA
İş Adresi : T.Vakıflar Bankası T.A.O. Çukurova Bölge Yönetmenliği
İstihbarat ve Mali Tahlil Yönetmenliği ADANA
Ev Tel.- : (0 322) 454 42 40
İş Tel. / Fax : (0 322) 352 12 96 / (0 322) 352 32 61

EĞİTİM DURUMU

1997-2000 : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
1992-1997 : Çukurova Üniversitesi İkt. ve İdari Bil. Fak. İşletme Bölümü
1988-1990 : Adana Borsa Lisesi / Edebiyat Bölümü

MESLEKLE İLGİLİ BECERİLER

a) Yabancı Dil : İngilizce (İyi Derecede)
Almanca (Orta Derecede: Grundstufe I Sertifikası Alınmıştır.)
b) Oto Ehliyeti : "B" Sınıfı
c) Bilgisayar : Windows, Microsoft Office (Word, Excel)
d) Staj : (1995 / Temmuz) Türk Telekom A.Ş. (Genel Muhasebe Dept.)
(1996 / Temmuz) Efes Pilsen (Satış Ve Pazarlama Dept.)

İŞ TECRÜBESİ

1998-Devam Ediyor : T. Vakıflar Bankası T.A.O. Çukurova Bölge Yönetmenliği
İstihbarat ve Mali Tahlil Yönetmenliği'nde Mali Analist
Yardımcısı olarak çalışmaktayım.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ