

**T. C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BANKALARDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİ VE UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Serdar KESİCİ

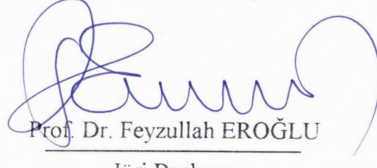
Danışman

Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Denizli, 2006


YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Serdar KESİCİ tarafından Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan “Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 17.10.2006 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



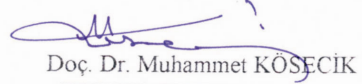
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Başkanı



Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

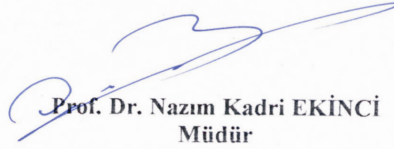
Jüri Üyesi (Danışman)



Doç. Dr. Muhammet KÖŞECİK

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.11.2006 tarih ve 22/06 sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Nazım Kadri EKİNCİ

Müdür

ÖZET

Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş motivasyonlarını ve iş tatminlerini etkilediği düşünülen işin niteliği, kurum imajı, yönetici, yönetsel yaklaşım, çalışma arkadaşları ve ücret gibi değişkenler ile motivasyon ve tatmin kavramları arasındaki ilişki ele alınmış ve konu ile ilgili bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

Günümüzde küresel rekabet ve hızla gelişen teknoloji olgusu nedeniyle, insanların büyük çoğunluğu, günlerinin yaklaşık olarak 1/3 'ünü, özel yaşamlarından da özveride bulunarak, bütün bunların karşılığında bir ödül almak çabası içinde çalışarak geçirmektedir. Bir toplumun sağlıklı, mutlu, başarılı ve üretken olmasının, o toplumu oluşturan bireylerin, yüksek düzeyde motive edilmiş olmaları, başarganlıklarının yüksek olması, gördükleri iş'lerden yüksek derecede doyumlu olmaları, iş'lerine karşı olumlu bir tutum beslemeleri ile de yakından ilişkili olduğu yadsınamaz bir gerçek olarak dikkate alınır, insanların, yaşamlarının 1/3' ünden fazlasını dolduran çalışmalarından almaları gereken tatminin önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Bu yüzden, çalışan bir toplumun üyesi olan insanın, çalışma uğraşısında üretim sürecine azami performansla katılımının sağlanabilmesi, günümüz davranış bilimcileri ve insan kaynakları yöneticilerinin çözmesi gereken "insan davranışlarını istenen hedefe yönlendirme" uğraşılarının odak noktasını oluşturur.

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın ilk üç bölümünde; yazın taraması yaparak konuyla ilgili kavramlara ve bu kavramlar arasındaki ilişkiye açıklık getirilmiş; son bölümünde, Kamu ve Özel Sektör bankalarının Denizli İlinde bulunan şubelerinin çalışanlarıyla yapılan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde de SPSS programından yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonunda, elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlara varılmış, bu sonuçlara dayanarak ve yöneticilere ışık tutacağı düşünülerek, geliştirilen bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, İş tatmini

ABSTRACT

In this study, variables and factors such as qualification of work, institutional image, director, managerial approach, office friends and wage, that is thought to affect the motivation and work satisfaction of banking personnel, were investigated. The relationship between motivation and work satisfaction was examined and a field study related with this topic was carried out.

Most of people spend their one third of private day time as a result of global competition and rapidly developing technology in order to take any reward for their effort. The importance of work satisfaction lays under the reality that the healthy, happy, succesful and productive individuals of a society is only possible with highly motivated and satisfied individuals. So the work satisfaction is crucial for success and productivity. Hence, providing the higher participation of working personnel into production process is the main research field of recent behavioral scientists and personnel managers.

The study is composed of four parts related with above subjects. In first three parts, literature study, concepts about motivation and work satisfaction are assessed and the relationship between these concepts are examined. In the fourth and the last parts, conduction and results of the field study carried out to the personnel of different banks, in public sector and in private sector. Questionnaire method was used in the field study. The analysis of the collected data was made by SPSS statistic program.

As a result of the field study, some important findings were obtained. Based on these results some useful suggestions that are thought to be useful for banking administration were developed and stated.

Key Words : Motivation, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı	5
1.1.1. Motivasyonun tanımı	5
1.1.2. Motivasyonun önemi	8
1.1.3. Motivasyon süreci	9
1.1.4. Yönetim ve örgüt teorilerinde motivasyona bakış	11
1.2. Motivasyonun Amaçları ya da Örgütlerin İş Görenleri Motive Etme Nedenleri	15
1.2.1. Örgütsel bütünleşmeyi sağlama	15
1.2.2. İşletmenin yaşamını sürekli kılma	16
1.2.3. İş gücü devir hızını düşürmek	16
1.2.4. Verimlilik ve etkinlik	17
1.2.5. Karlılık, maliyet ve fiyat uygunluğu	18
1.2.6. Kalite	18
1.3. Motivasyon Araçları	19
1.3.1. Maddi motivasyon araçları	20
1.3.1.1. Parasal motivasyon araçları ve ekonomik güvence	20
1.3.1.2. Çalışılan fiziki çevre ile ilgili motivasyon araçları	22

1.3.2. Psiko - sosyal motivasyon araçları	22
1.3.2.1. Statü	22
1.3.2.2. Yetki ve sorumluluk dengesi	23
1.3.2.3. Danışmanlık hizmeti	24
1.3.2.4. Psikolojik güvence	24
1.3.2.5. Rekabet	24
1.3.2.6. Gurur	25
1.3.2.7. Öneri sistemi	25
1.3.2.8. Sosyal katılım	26
1.3.2.9. Sosyal uğraşlar	26
1.3.3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları	27
1.3.3.1. Amaç birliği	27
1.3.3.2. Eğitim ve yükselme imkanı sağlamak yoluyla başarıya yöneltme	27
1.3.3.3. İletişim	28
1.3.3.4. Yönetime ve kararlara katılma	29
1.3.3.5. İnisiyatif ve çalışmada bağımsızlık	30
1.3.3.6. İşi çekici kılma	30
1.3.3.7. Takdir edilme	31
1.3.3.8. İş genişletme ve iş zenginleştirme	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı	32
2.1.1. İş tatmininin tanımı	32
2.1.2. İş tatmininin önemi	33
2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	36
2.2.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	36
2.2.1.1. İhtiyaçlar	37

2.2.1.2. Değerler	38
2.2.1.3. Beklentiler	39
2.2.1.4. Cinsiyet	39
2.2.1.5. Yaş	39
2.2.1.6. Kıdem ve aynı işte kalma süresi	40
2.2.1.7. Öğrenim düzeyi	40
2.2.1.8. Statü	41
2.2.1.9. Zeka ve yetenek	41
2.2.1.10. Kişilik	42
2.2.1.11. Meslek	42
2.2.1.12. Sosyo – kültürel çevre	42
2.2.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler	42
2.2.2.1. İşin niteliği	43
2.2.2.2. İşin fiziki yapısı ve çalışma şartları	43
2.2.2.3. Ücret	44
2.2.2.4. Takdir	45
2.2.2.5. Çalışma arkadaşları ile ilişkiler	45
2.2.2.6. Kariyer olanakları	45
2.2.2.7. Yönetimin ve yöneticilerin tutumu	46
2.2.2.8. Örgüt kültürü	46
2.2.2.9. İş ahlakı	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

3.1. İş Tatmini ve Motivasyonun Kavramsal İlişkisi	48
3.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	49
3.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	50
3.2.2. Herzberg'in çift faktör kuramı	54
3.2.3. Vroom'un ve Porter - Lowler'in beklenti kuramları	56

3.2.4. Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı	59
3.3. İş Tatmini ve Motivasyonun Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri	60
3.3.1. İş tatmini ve motivasyonun sağlanması yararları	61
3.3.1.1. İş tatmini ve motivasyonun sağlanması iş gören açısından yararları	61
3.3.1.2. İş tatmini ve motivasyonun sağlanması örgüt açısından yararları	64
3.3.2. İş tatminsizliği ve işe motive olamamanın olası sonuçları	66
3.3.2.1. İş tatminsizliği ve işe motive olamamanın birey açısından sonuçları	66
3.3.2.2. İş tatminsizliği ve işe motive olamamanın örgüt açısından sonuçları	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
4.2. Araştırmanın Yöntemi	70
4.2.1. Örneğin seçimi	70
4.2.2. Verilerin toplanması	71
4.2.3. Soruların niteliği	71
4.2.4. Soruların çözümlenmesi	72
4.2.5. Araştırmanın sınırlılıkları	73
4.2.6. Araştırmanın ön kabulleri	73
4.3. Bulgular ve Tartışma	74
4.3.1. Banka çalışanlarının demografik özellikleri.....	74
4.3.2. Banka çalışanlarının ankette yer alan iş tatminiyle ilgili sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesi	78

4.3.3. Banka çalışanlarının ankette yer alan iş motivasyonu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesi	87
---	----

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA	96
EK : ANKET FORMU	103
ÖZGEÇMİŞ	109

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. : Anket Uygulamasına İzin Veren Bankalar	70
Tablo 2. : Anket Uygulamasına İzin Vermeyen Bankalar	71
Tablo 3. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı	74
Tablo 4. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	74
Tablo 5. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	75
Tablo 6. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	75
Tablo 7. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	76
Tablo 8. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Meslek Gruplarına Göre Dağılımı	76
Tablo 9. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Görev Pozisyonlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 10. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Büyüyüp Yetiştığı Sosyo – Kültürel Çevrenin İmkanlarına Göre Dağılımı.....	77
Tablo 11. : Ankete Yer Alan İş Tatmini ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Araştırma Genelinden Elde Edilen Sayısal Sonuçları .. .	84
Tablo 12. : Araştırma Geneline Göre Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Sırası ve Önem Sıralaması	84
Tablo 13. : Kamu Bankaları Çalışanlarının Ankete Yer Alan İş Tatmini ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları	85
Tablo 14. : Kamu Bankaları Çalışanlarına Göre Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Sırası ve Önem Sıralaması	85
Tablo 15. : Özel Banka Çalışanlarının Ankete Yer Alan İş Tatmini ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları	86
Tablo 16. : Özel Banka Çalışanlarına Göre Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Sırası ve Önem Sıralaması	86

- Tablo 17. :** Ankette Yer Alan İş Motivasyonu ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Araştırma Genelinden Elde Edilen Sayısal Sonuçları88
- Tablo 18. :** Kamu Bankaları Çalışanlarının Ankete Yer Alan İş Motivasyonu ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları88
- Tablo 19. :** Özel Banka Çalışanlarının Ankete Yer Alan İş Motivasyonu ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları88

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.	: Motivasyon Süreci.....	10
Şekil 2.	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	51
Şekil 3.	: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nda İş Tatmini.....	55
Şekil 4.	: Porter & Lawler Motivasyon Modeli	58

ÖNSÖZ

Clorance Francis adlı bir yazarın dediği gibi :

“Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli yerde bir insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde maharetini gerektiren bedeni faaliyetini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız; sadakatini satın alamazsınız; kalben, zihnen, ruhen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar, ancak kazanılabilirler.”

Bu sözler, işletmelerin, insan kaynakları yönetimine iş tatmini anlayışını yerleştirmelerinin önemini veciz bir şekilde dile getirmektedir. Bu çalışmada da yukarıdaki ışık sözde ifade edilen, insanların satın alınamayan; ancak, kazanılabilen değerlerini bir nebze olsun anlayabilme çabası amaç edinilmiştir.

Bu yüksek lisans tezinin hazırlanması ve sonuçlandırılmasında görüş, eleştiri ve eleştirileriyle destek veren danışman hocam Doç. Dr. Sabahat Bayrak Kök'e ve lisans ve lisans üstü öğrenimim boyunca kendilerinden çok değerli bilgiler edindiğim Pamukkale Üniversitesi öğretim üyeleri Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu ile Doç Dr. Ayşe İrmış'e şükran borçlu olduğumu öncelikle belirtmek istiyorum. Ayrıca, tezimi hazırlarken zaman zaman bilgi ve önerilerine başvurduğum kıymetli arkadaşlarım Araştırma Görevlileri Harun Sulak, İbrahim Aksel ve Bilge Akça'ya, tez metninin yazımı ve gözden geçirilmesinde yardımlarını esirgemeyen kuzenim Mehmet Ulu'ya, tezimi tamamlayabilmem için işimden izin almam konusunda anlayışlarını esirgemeyen, yöneticilerim Ahmet Dinçel ile Avni Gemici'ye ve araştırmamı gerçekleştirdiğim banka şubelerinin yönetici ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, sevgili Anneme, Babama, Dönmez ve Aykol Ailelerine benim ve kardeşlerimin yetişmesinde ve bugünlerimize gelmemizde yaptıkları tüm fedakarlık ve katkılar için duyduğum minneti iletmek istiyorum.

Serdar KESİCİ

Denizli, 2006

GİRİŞ

Bu çalışma, banka çalışanlarının iş motivasyonlarını ve iş tatminlerini ve bu kavramlara etki eden faktörleri konu edinmektedir.

Bilindiği gibi, işletmelerin en temel amacı, ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak işletmeyi mümkün olan en karlı duruma getirmektir. Bir işletmenin verimliliğinden söz edebilmek için o işletmenin mevcut kaynaklarını ne şekilde kullandığına bakmak gerekir. Günümüzde gelişen teknoloji sayesinde işletmeler, hammadde, enerji, makine ve diğer maddi olanaklardan en üst düzeyde yararlanmanın olanağını bulmaktadırlar. İşletmeler yakın geçmişe kadar bu olanaktan sadece müşterilerini memnun etmek için faydalanmaktaydılar . Ancak bugün gelinen noktada işletmeler, kendi çalışanlarının da birer müşteri olduklarının farkına varıyorlar.

Günümüzde geleceğe yön vermeye yönelik olarak oluşturulan tüm stratejilerin hareket noktasını oluşturan konu, doğru kullanılabildiği takdirde mevcut insan gücü potansiyelinin, verimli işletmelerin ve verimli toplumun temellerine damgasını vuracağı düşüncesidir. Çalışanlar, artık bir emek girdisi olarak değil, aynı zamanda stratejik bir iş ortağı olarak da görülmektedir.

İş dünyası aslında bir uğraş alanıdır. Bireylerin yeteneklerini, kişiliklerini, dünya görüşlerini ortaya koyduğu, bu özelliklerin kıyasıya yarıştığı, tatmin, dünyadan zevk alma, mutlu olma gibi insani özelliklerin de içinde bulunduğu bir çalışma ortamıdır. Bu uğraş neticesinde bir kazanç olarak elde edilen para, başarı ve mutluluk bu sürecin niceliksel ve niteliksel sonuçlarıdır. Dolayısıyla kişilerin sorumluluk kazanmak ve hizmet üretmek için çalıştıklarını söylemek, elde edecekleri güvenlik, ücret ve emeklilik haklarını kazanmak için çalıştıklarını söylemekten daha doğru olur.

Ekonomik dayatmanın gelişen dünya koşullarından dolayı artan refah düzeyi nedeniyle daha sıradan bir duruma indirgenmesi, diğer sosyal faktörlerin ön plana çıkmasına etken olmakta, yaşamın her faaliyetinden duyulacak tatmin arayışı ön sırayı almaktadır. Bireyler sevmeyerek yapacakları işlerden kaçmakta, gerçekten severek yapacakları, sevince daha çok şevk ve istekle çalışacakları, başarıya ulaşacakları ve bu başarıdan dolayı da tatmin olup, mutlu olacakları işler yapmaya yönelmektedirler.

İş tatmini “bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır. Örgütler etkin olabilmek için, insan kaynağını kendilerine çekebilmeli, örgütte tutabilmeli ve görev başarımı için bu kaynağı güdüleyebilmelidirler. Fakat, iş görenler yaptıkları işler hakkında farklı duygular beslerler. İş tatmininin, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, bireyin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığı bilinmektedir. Bireyin bir değişkene verdiği önem, bireyin onu “ne kadar” istediği ile ilgilidir. Neden bazı bireyler geç saatlere kadar çalışırlar ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken çalışma ortamını terk etmek üzere hazırlanmaya başlarlar? Bireyleri bu şekilde farklı davranmaya yönelten faktörler nelerdir? Bireyler hangi koşullarda ne yönde davranış gösterirler? Bireylerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir? İşte bu noktada bu ve benzeri soruların cevabı, iş tatmini kavramı ve aynı olmasa bile benzer bir olgu olan motivasyon kavramı ile ilgilidir. Bugün yönetimin belli başlı fonksiyonlarından biri konumuna gelen motivasyon, esas itibariyle ihtiyaçlardan hareket eder. Temelde insan ihtiyaçlarından kaynaklanan davranışlara neden olan etmenler çok farklıdır. Bu nedenle yöneticinin karşısına, farklı bireylerin, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya nasıl yönlendirileceği sorunu çıkmaktadır. Yönetim, iş görenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçları gerçekleştirecek yönde çaba harcamalarını sağlamak için çeşitli özendirme araçlarına sahiptir. Sözelimi, özendirici bir çalışma ortamı, iş görenlerin yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak verir; bireyin bağlı bulunduğu örgütü benimsemesi, ona bağlanmasını ve işletme amaçlarına uygun davranmasını sağlar. Dolayısıyla, işletme etkinliğinin olumlu yönde artacağı, buna paralel olarak da verimliliğin artacağı kuşkusuzdur.

Bu noktada, konuyla ilgili olarak Türkiye somutu hakkında da kısaca değerlendirmede bulunulacak olunursa şu hususlar dile getirilebilir:

Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girişi ve gelecekteki olası AB üyeliğine hazırlığı diğer sektörlerle birlikte finans sektörünü de başta rekabet yönünden olmak üzere zorlamaktadır. Günümüzde büyük bir bölümünü yerli ve Kamu sermayesinin oluşturduğu Türk finans sektörü hizmet kalitesi, işlem maliyetleri ve hizmet üretimi gelişimi süreçlerinde yaşanan iyileşme trendlerinde ivmeli bir değişime ihtiyaç duymaktadır. Büyük teknolojik gelişmelere rağmen, finans sektöründe hala iş gücü ve entelektüel sermaye önemini korumaktadır ve koruyacaktır. Bu bakımdan global rekabet ortamında ve hassas dengeler üzerine kurulu bir sektörde faaliyet gösteren bankaların, çalışanlarından verimli iş alabilmesi için çalışanlarına, en azından iş görenlerin asgari beklentileri ölçüsünde, yapmakta oldukları işlerden tatmin sağlayabilecekleri bir çalışma ortamı sunmaları gerekmektedir.

Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de, iş görenlerinden global rekabet ortamına ve hızla değişen teknolojiye ayak uydurmalarını beklemektedirler. Bu işleri yapma karşılığında ise kimi çalışanlara yaptıkları işlere kıyasla düşük ücret ödenmekte, birçok çalışan uygun olmayan şartlar altında çalıştırılmakta ve çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı tanınmamaktadır. Bunun sonucunda, birçok çalışan, çalışmakta olduğu işletmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadır. Çalışmanın özet kısmında da dile getirdiğimiz gibi, günlerinin yaklaşık olarak 1/3 'ünü, özel yaşamlarından da özveride bulunarak, bütün bunların karşılığında bir ödül almak çabası içinde çalışarak geçiren çalışanlar açısından, çalışmalarından almaları gereken tatminin önemi kendiliğinden ortaya çıkar. . İşte bu noktada iş tatmini; çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların biyo-psiko-sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesi yönünden çok büyük önem arz etmekte ve günümüz davranış bilimcileri ve insan kaynakları yöneticilerinin çözmesi gereken "çalışan insan davranışlarını istenen hedefe yönlendirme" uğraşısının odak noktasını oluşturmaktadır.

Yukarıda dile getirilen düşünceler bağlamında, bu çalışmanın amacı, uygulamaya esas alınan kapsam dahilinde günümüzde, insan kaynağının tatmininin bankalardaki etkinliğini ve verilen önemini araştırmak, bu konuya etki eden faktörlerin neler olduğunu, yapılan alan araştırması neticesinde elde edilen veriler yoluyla test etmektir.

Çalışmanın tüm bu amaçlarının genel çerçevesi, motivasyon ve iş tatmini kavramları etrafında çizilecektir.

Çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt bulmak için çaba gösterilmiştir:

- Çalışanların örgütsel gereksinimleri nelerdir?
- Çalışanların iş motivasyonu ve iş tatmini düzey ve beklentileri nelerdir?
- Çalışanların iş yaşamına ilişkin ne sorunları vardır?

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın ilk üç bölümünde; yazın taraması yaparak konuyla ilgili kavramlara ve bu kavramlar arasındaki ilişkiye açıklık getirilmiş; dördüncü ve son bölümünde, Kamu ve Özel Sektöre ait bankaların Denizli İlinde bulunan şubelerinin çalışanlarıyla yapılan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde de SPSS programından yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonunda, elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlara varılmış, bu sonuçlara dayanarak ve yöneticilere ışık tutacağı düşünülerek, geliştirilen bazı önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı

1.1.1. Motivasyonun tanımı

Örgütler, “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler” olduklarına göre¹, örgütler için, örgüt çatısı altında toplanmış her biri farklı amaçlara sahip insanların davranışlarını, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda yönlendirebilme gerekli ve önemli olmaktadır.

İnsan davranışlarını anlamak ve etkileyebilmek için ise insan gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler ya da ihtiyaçlar, bireyin biyo-psiko-sosyal dengesinin bozulmasından doğan eksiklikler olarak tanımlanmaktadır². İnsanların davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten nedenleri, başka bir deyişle gereksinimlerini bilerek hareket edecek bir işletme yönetimi, kuşkusuz önemli bir avantaja sahip olacaktır. Konu ile ilgili çalışmalarda insan gereksinimleri üç ana başlık altında ele alınmaktadır :

Fizyolojik Gereksinimler : Bu tür gereksinimler bireylerin temel motivasyon kaynakları olup, bireylerin yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür gereksinimlerimiz, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde ilk sırada yer almaktadırlar. Fizyolojik gereksinimlere örnek olarak, beslenme, barınma, giyinme ve ısınma gibi gereksinimleri gösterebiliriz. Bunlar bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan gereksinimlerdir. Bu gereksinimler yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu bireylerin kişilik yapılarının farklılığından kaynaklanmaktadır³.

Sosyal Gereksinimler : Toplum düzeninin devamını sağlamak üzere, bir topluluk içerisinde nesiller boyunca sürdürülerek geliştirilmiş ve toplumun uyulmasını onayladığı bu kurallar, toplumu oluşturan her bir birey için birer güdü rolü oynarlar.

¹ Polatoğlu Aykut (2001). Kamu Yönetimine Giriş Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, Ankara, Metu Press, s.3

² Davis, Keith (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev: Kemal Tosun ve Diğ., İst. Üniv. İş. İkt. Ens. Yay. No:57, İstanbul Matbaası, s. 33

³ Adair John (1990). *Understanding Motivation*, Talbot Adair Press, s. 6

Bu tür gereksinimlerimiz toplumsal yaşantı ile birlikte eğitim, öğretim ve alışkanlıklarla meydana gelen sosyal içerikli gereksinimlerdir. Toplum düzenini korumak ve sürdürmek amacıyla yine toplum tarafından oluşturulmuş bu kurallar, fizyolojik özellikteki gereksinimlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Kimi zaman da birey üzerinde sosyal gereksinimlerin etkileri fizyolojik gereksinimlerin etkilerinden daha güçlü olabilir. Örneğin, savaş esnasında dinsel inançların etkisiyle askerlerin “ölürsem şehit, kalırsam gazi olurum” şeklindeki sosyal bir gereksinimin etkisiyle motive olmaları fizyolojik gereksinimlerin etkilerinden daha etkili olabilir. Bu tür düşünceler sosyal gereksinimlerin eserleridir⁴. Sosyal içerikli gereksinimler, toplumun bireylerin uygulamasını değerli gördüğü, bireylerin de bu yüzden bunlara ulaşmak için çaba harcadığı olgulardır. Bunlar ; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, takdir edilmek gibi bireyi harekete geçiren toplumsal nitelikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak, sosyal gereksinimler bireylerin kişilik yapılarına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde tezahür ederler. Öte yandan bu gereksinimler oluşması doğrudan doğruya toplumun bireylere sunduğu koşullara da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik motivlere sahip olması doğaldır. Bir toplum kesiminde hoş görülen davranışlar diğer bir toplum kesiminde normal karşılanmayabilir. Diğer bir deyişle, toplumun özelliklerine göre sosyal içerikli gereksinimler değişiklik arz ederler⁵.

Psikolojik Gereksinimler : Psikolojik gereksinimler bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan gereksinimler olup, doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Bu motivler, bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğu için, ancak, oluştuktan sonra öğrenilebilir. Fakat bu gereksinimlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin iş görenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar yapabilmesi çok zordur. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılayamadıkları gibi, her bir birey de bir olayı farklı farklı algılamaktadır. Psikolojik gereksinimlerin temelinde yatan korku, ilgi, sevinç,

⁴ Başaran İ. Ethem (1998). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi, s. 144

⁵ İncir Gülten (1985). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara, MPM Yay. No:313, s. 8- vd. (“Fizyolojik motivler” ve “Sosyal motivler” başlıklarının açıklanmasında da bu eserden yararlanılmıştır)

saldırganlık, sıkıntı, kuruntu, düşkünlük ve benzeri değerler farklı bireylerde çok değişik tezahürlerde görünümüne sebep olurlar. Fakat, değerleri ortak bir paydada toplayan bağ iktidar olma arzusudur. Bireyler toplum içerisinde yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu amaçlarına ulaşınca kadar çabalarını sürdürürler⁶.

Bu noktada göz önünde bulundurmamız gereken husus, bireyin bir hareketi ne tür gereksiniminden dolayı sergilemiş olduğunu kestirmenin güçlüğüdür. Yani bireyin bir hareketi, bir çok gereksinim türüne bağlı olarak gerçekleştirilmesi mümkündür. Bunun için iyi bir yönetici insanların psikolojik yapısını çok iyi anlamalı ve değerlendirmelidir⁷.

Bireyleri, belirli durumlarda, belirli davranışlara yönelten etkenlere de *güdü* (motiv) denilmektedir⁸. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” kavramının Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçmedir. Kısaca güdüleme, bir kişiyi belirli bir amaç için harekete yönelten güç olmaktadır. Bu tanıma göre güdü : (1) Harekete geçirici, (2) harekete devam ettirici, (3) olumlu yöne yöneltici, olarak üç temel özelliğe sahip olan bir iç güçtür. Bu sebeple tepkilerin seçimi ve dışa vurumundaki kompleks ilişkiler güdü (motiv) tarafından belirlenir. Buradan hareketle *motivasyon*, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranmalarına denir⁹.

Birey davranışlarını altında yatan nedenler bireyin ihtiyaçlarından kaynaklandığına göre, bireyler 2. ve 3. şahısların istediği şekilde motive olmayarak, kendi istek ve arzuları doğrultusunda motive olurlar yani davranışlarının altında yatan tepkilerini seçerler¹⁰.

Motivasyon kavramı gerçekte, bireyi, bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışlarında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, onun motive olduğunu gösterir¹¹.

⁶ Eren (2000), a.g.e. , s. 474 - 475

⁷ Rue Leslie, Byars Lloyd (1977). *Management: Theory and Application*, Irwin, s. 216

⁸ Eren Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yay. 6. Baskı, s. 474

⁹ Koçel Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yay. 8. Bası, s.507

¹⁰ Atkinson J.William (1974). *An Introduction to Motivation*, Princeton N.J.D. Von Nostrand Co. s. 78

¹¹ Eroğlu Feyzullah (2004). *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Yay., 6. Bası, s. 321

Bir işletmede, iş görenlerin iş'lerine motive olmaları, işlerini istekle yapmalarını sağlayan güçlerin tümü olarak karşımıza çıkarak, işletmeye devinim kazandıracaktır.

Bireyler, gereksinimlerinin türü ne olursa olsun, bu gereksinimlerini doyuma ulaştırmak için iş yaparlar (çalışırlar). Bilindiği gibi, her bir bireyin kendine özgü yapıda bulunması, iş görenlerinin gereksinimlerinin “tatmin” ve “motivasyon” larında kuşkusuz bir farklılığa yol açtığı veya açacağı ortadadır.

İş görenlere, sadece verilen görev ve talimatları uygulayan bireyler gözüyle bakmak yanlış olacaktır. İş görenlerin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi, kuşkusuz işletmenin başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle, işletmenin amaç ve hedefleriyle, iş görenlerin gereksinimleri arasında dengeli ilişkiler kurulmasının, o işletmenin sağlıklı çalışmasında önemli bir etken olacağı da açıktır. Böyle bir ilişkinin kurulması, iş görenlerin motivasyonlarını yükseltecek, bu da işletme verimliliğini artırıp işletmenin başarı şansını yükseltecektir. Bu yaklaşıma göre motivasyon, “bireyleri istenilen nitelik ve nicelikte çıktılar ortaya koyması için etkileme işlemi” olmaktadır¹².

Bir işletmenin ne kadar gelişmiş teknolojisi, makineleri, aletleri vs. olursa olsun, bunları kullanacak nitelikte ve motive edilmiş çalışanları olmadıkça, gerçek anlamda başarıyı yakalaması ve verimliliğini artırması mümkün olamayacaktır¹³. Çünkü insan unsuru olmadan, yukarıda saydığımız unsurlardan hiçbiri harekete geçemeyecek ve işletme ulaşmayı arzu ettiği amaçlarına ulaşamayacaktır.

1.1.2. Motivasyonun önemi

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, temel bir psikolojik süreç olan motivasyon yoluyla, insan davranışlarının ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirilebileceği veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl artırılabilirliği sonuçlarına ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu uğraşının nedeni, insanın, doğası gereği -psikolojik anlamda- değişken yapıda ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır.

¹² Başaran İ. Ethem (1988), *Yönetime Giriş*, Ankara Ü. Eğt. Bil. Fak. Yay.s. 149

¹³ Baykal Besim (1982). *Yönetim ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, Yapı Kredi Bankası Eğitim Yay., s. 39

Motivasyon fonksiyonları, çok farklı şekillerde, hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanmaktadır. Örneğin, toplumu oluşturan en küçük sosyal birim olan ailede, ebeveynler, sınıflarını başarıyla geçmeleri halinde kendisine herhangi bir hediye alacaklarını vaat ederek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışırlar; benzer şekilde, toplumdaki en üst düzey organizasyon olan devletler, vatandaşlarını, çağdaş uygarlıklar düzeyine ulaştırmayı telkin etmekle, daha çok üretmeye özendirirler. Kendi üzerinde bir takım motivasyon araçları uygulanan birey, başka bir amaçla başka bir bireyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir.

Motivasyon fonksiyonları işletme yönetimleri tarafından da çalışanlarını daha verimli olmaya yönlendirmek amacıyla bir anahtar olarak kullanılır.

İşletmelerde motivasyon yoluyla¹⁴;

- İş görenlerin örgütte kalmaları,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmaları,
- İş başarımlarını artırmaları amaçlanır.

Amaç; birey yönünden, temel fizyolojik gereksinimlerin giderilmesinden, kendini gerçekleştirilmeye kadar uzanan motivasyon sürecinde, bazen tatlı bir dil ve güler bir yüzle, dostane ilişkilerle, bazen para, makam, sorumluluk ya da sosyal ve ekonomik çıkarlar gibi akla gelebilecek daha pek çok unsurlar yoluyla etkilenebilen bireylerde, işletme amaçları doğrultusunda çalışmada ve davranmada bir istek oluşturabilmektir.

1.1.3. Motivasyon süreci

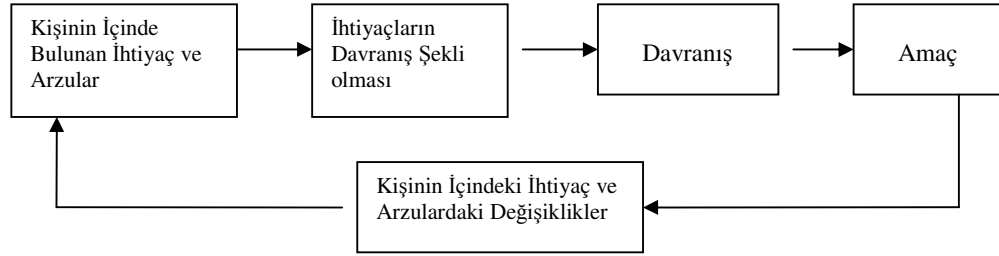
Motivasyon, içerisinde gereksinimlerin, güdülerin, değerlerin, gerilimlerin ve beklentilerin yer aldığı sürekliliği olan, dinamik bir olgudur. Bu süreç iş görenlerin davranışlarını etkilediği, belirlediği ve sürekliliğini sağladığı için kompleks bir

¹⁴ Nadaroğlu Vahide (2001). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve Hazır Giyim İşletmelerinde Motivasyon Artırmaya Yönelik Kullanılan Faktörler, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 8

yapıdadır. Bu kompleks süreci basit bir şekilde açıklayacak olursak, şu şekilde bir açıklama getirebiliriz¹⁵ :

- Bireyi belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması,
- Bireyin hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
- Bireyin hedefe ulaşarak arzu ettiği tatmini sağlaması.

Bu şekilde dile getirdiğimiz motivasyon sürecini, aşağıdaki şekilde olduğu gibi de şematize edebiliriz :



Şekil 1. Motivasyon Süreci¹⁶

Şekilde de görüldüğü gibi, organizma ile gereksinim iç içe bulunmaktadır. Gereksinim, organizmayı davranışa yöneltir. Davranış ise amaca yönelik olup; amacın gerçekleştirilmesi içinse gereksinimin karşılanması gerekmektedir. Bu döngü sonucunda motivasyon da sağlanmış olacaktır. Bu döngü güdülemenin anlık bir durum olmadığını da göstermektedir¹⁷. Kuşkusuz burada amaca yönelik davranış döngününün en dinamik aşamasını oluşturmaktadır. Gereksinimlerin karşılanma olanağı arttığı ölçüde, gizli motivasyonel birikim kendini açığa çıkaracaktır. Çünkü bu birikim, aynı zamanda, yeni motiv ve ödülleri karşılayabilme kapasitesidir¹⁸.

Genelde bireyin davranışlarının amaç ve motivasyonel yaklaşımlara yönelik olması, kuşkusuz, amaçların davranışları tam olarak denetim altında bulundurdukları

¹⁵ Kast, Rozenzweig (1988). *Organization and Management*, Washington, Hill Inc. Management Series, s. 289

¹⁶ Koçel, a.g.e., s. 511

¹⁷ Bingöl Dursun (1984). *Çalışma Psikolojisi*, Erzurum, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Arş. Merk. Yay., s. 26

¹⁸ Gellerman Saul W. (1963). *Motivation and Productivity*, American Management Association Inc., U.S.A. , s. 182

anlamına da gelmemektedir. Amaçlar sadece iş görende bulunan güdüleri doyuma ulaştırdıkları ölçüde çekici olabilecektir. Bilindiği gibi, birer bireyler olan iş görenlerin davranışlarına, temelde güdüleri yol göstermektedir. Amaçlar ise, iş görenlerin güdülerini tatmine ulaştırma olanağını sağlamaktadırlar¹⁹.

1.1.4. Yönetim ve örgüt teorilerinde motivasyona bakış

Yönetim ve örgüt teorilerinde insanı ve dolayısıyla güdüleme / güdülenme olgusunu anlamaya yönelik olarak geliştirilmiş düşünceleri aşağıdaki gibi özetlememiz mümkündür²⁰.

Yönetim teorileri teorisyenlerinin, en önemli katkılarından biri iş görenlerin davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalarda bulunmuş olmalarıdır. Bu çalışmalar 1900'lü yılların başında, üretimi artırma ve çalışanlardan daha iyi yararlanma konuları üzerine yoğunlaşmak çerçevesinde başlatılmıştır. Bu teorisyenlerin ilki, çalışan bireyin teşvik yolu ile daha verimli kılınabileceğini söyleyen klasik yönetim teorisinin öncüsü olarak kabul edilen Frederick Taylor'dur. Taylor ve takipçilerinin çalışan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu amaçla çalışmalarını zaman ve hareket etütleri üzerine yapmış ve her işin belli bir kural ve sistem dahilinde olması gerektiğini savunmuştur. Bu belirlenen yöntemlere aykırı hareket edenlerin cezalandırılmasını istemiştir.

Sonraki yıllarda yine bir mühendis olan Henry Fayol, Taylor'dan farklı olarak örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, yani işletmenin psiko – sosyal yönünü incelemiştir.

Taylor ise çalışan birey ile makineler arasındaki ilişkiyi irdelemekteydi. Fayol'un yönetim teorisine en büyük katkısı yönetim fonksiyonlarını ayırması olmuştur. İlk olarak Fayol'un açıklık getirdiği yönetim fonksiyonları ile ilkeleri insan doğasına pek de uygun düşmeyen klasik yönetim anlayışının temelini oluşturmuştur. Bu ekolün insan doğası hakkındaki görüşleri ise şöyledir :

¹⁹ Kazmier Leonardo J.(1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Ankara, T.O.D.İ.E. Yay., s. 236

²⁰ Cheruden Herbert; Sherman Jr. Arthur (1980). *Personel Management, The Utilization of Human Resources*, 6. Ed. South Western Pub. Co., s. 271; CAN Halil (1997). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Siyasal Kitabevi , s. 170-175 ; Eren (2000), a.g.e., s. 13-27 ; Koçel, a.g.e., s.139-180; polatoğlu, a.g.e., s. 35-47

- Ortalama bir insan, tembeldir, çalışmayı sevmez,
- Onları motive etmek için sıkı denetim gereklidir,
- İş yapmaktan kaçınmanın yollarını araştırır,
- Ortalama bir insan güvenilmezdir, bu sebepten dolayı ona yetki devredilemez.

İnsan hakkındaki bu düşünüş nedeniyle çalışan bireyin iş görmesini sağlamak ancak disiplin ve ceza kurallarını devreye sokmak yoluyla olacaktır. Bunun yanı sıra iş görenlerin ekonomik değerlerle motive edilebileceği de belirtilmiştir. Günümüzde de yaygın olarak kullanılmakta olan parça başına ücret / prim sistemi bu dönemde önerilmiştir.

Kıyası Taylor, Fayol, Weber ve bunların takipçileri olan klasik yönetim anlayışı teorisyenleri, daha çok iş sırasında uyulması gereken kurallar, işletme faaliyetlerinin yönetim fonksiyonlarına göre bölümlenmesi, örgüt ve örgüt yapısı üzerinde durarak insan fonksiyonunu ve ilişkilerini göz ardı etmişlerdir.

Teknoloji ilerledikçe iş görenlerden daha çok yararlanmanın yolları aranmış ve bu amaçla yeni araştırmalar insan ilişkilerine dayalı bir temele kaymaya başlamıştır. Bu araştırmaların ilklerinden en önemlisi olan Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve sekiz yıllık bir gözlem ve ölçüme dayanan çalışmadır. Bu çalışmaların neticesinde, çalışma şartları değişmediği halde iş verimliliğinin arttığı görülmüştür. Fiziksel ve teknik koşullarda bir değişikliğin yapılmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışı gözlenmiş; bu verimlilik artışının nedenleri, grup oluşturma, grup bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin iş görenlere işi benimsetmeyi amaçlayan özendirici davranışları olarak ortaya konmuştur.

Bu alanda bir çok çalışma yapılmıştır. Ancak yönetim literatüründe insan ilişkileri esasına dayalı yönetim anlayışının temel kuramsal görüşleri Mc Gregor'un ve Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarından esinlenerek geliştirmiş olduğu ve daha sonra da "X" ve "Y" kuramı olarak adlandırılan görüşlerine dayanmaktadır. Literatürde bu görüşlere sahip araştırmacıların bağlı bulunduğu ekole Neoklasik Yönetim Ekolü denilmektedir.

X kuramı bir anlamda Mc Gregor'un klasik yönetim kuramcılarının görüşlerini açıklamasından ibarettir diyebiliriz. Mc Gregor'a göre bu kuramın varsayımları şunlardır :

- Ortalama insan iş yapmayı sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçmanın yollarını arar,
- İnsanlar yönetilmeyi tercih ederler ve sorumluluktan kaçarlar,
- İnsanlar bencildirler, arzu ve amaçlarını örgütün amaçlarına tercih ederler,
- İnsan yaratılış gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz,
- Çalışanların, örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur,
- Çalışan bireyin harekete geçmesini sağlamak için onu mutlaka maddi bakımdan ödüllendirmek gereklidir.

Mc Gregor, klasiklerin görüşlerini bu şekilde yineledikten sonra onları eleştirmiştir. Bu kurama göre, yöneticilerin iş görenleri anlayıp onlara yol göstermeleri ve iş görenlerin de yöneticilerin görüşlerini benimseyerek daha çok başarı kazanmaları olanaksız gibi görünmektedir. Çünkü bu kuram insanı, teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir varlık olarak ele almıştır.

Mc Gregor'un kendi geliştirmiş olduğu kuram "Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması" adını verdiği Y kuramıdır. Bu kuramın varsayımları ise şunlardır:

- Bireylerin bir işte çalışarak fiziksel ve düşünsel çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır,
- Birey işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir,
- Bireyin amaçlarına yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir,
- Ortalama bir insan öğrenmek için çaba harcar ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister,
- Bireylerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda çok az kişide bulunuyor olmayıp, toplumun geniş bir kesiminde bulunmaktadır.

Y kuramına göre, yönetici, iş görenleri daha çok kararlara katılma yönünde teşvik ederek ve esnek iş saatleri, onların tatmin olacağı ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir iş ortamı sağlayarak, iş görenlerin örgüt amaçları çatısı altında daha çok yararlı olmaya kanalize edebilir.

Ancak her zaman bu kuramlardan bir tanesi etkilidir denilemez. Bazen her iki kuramın bileşimi niteliğindeki bir yol tutuş da daha etkili bir yöntem olabilir.

Reddel, X ve Y kuramlarında öne sürülen görüşleri harmanlayarak bu kuramlara daha çok geçerlilik kazandıracak bir model oluşturmuş ve kendi ortaya koyduğu bu kurama Z kuramı adını vermiştir. Z kuramının varsayımları ise şunlardır:

- İnsanı ne şeytan ne de melek olarak görmeliyiz. İnsan düşünme, kara verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir varlıktır,
- İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür. Koşullara göre her iki yapıya da yetkin olabilir,
- İnsan ne sıradan yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey yaşamsal ihtiyaçlarla güdülenir. İnsanı güdüleyen, içinde bulunduğu durumdur,
- Güdüleme ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir,
- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Z kuramına göre, çalışanlar önceden zihinlerde oluşturulmuş bir şablona sokularak değil, çalışanların çalışma ortamına göre iyi ve kötü davranışlarını izlemek suretiyle bir yönetim politikası belirleyerek yönetilmeli ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere güdülenmelidirler.

1.2. Motivasyonun Amaçları ya da Örgütlerin İş Görenleri Motive Etme Nedenleri

1.2.1. Örgütsel bütünleşmeyi sağlama

Yönetimin temel amacı, mevcut kıt kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasının sağlanmasıdır. Türkiye gibi gelişme yolunda olan bir ülkede, mevcut kıt kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanmanın önemi ve değeri daha da önem kazanmaktadır. Bu husus, yöneticilerin iş gördürebilme başarılarına bağlıdır.

Yönetim faaliyetlerinin temelini insan unsuru oluşturur.. Çalışan bireyin, kendi bedensel, düşünsel ve ruhsal gücünü üretim sürecine daha fazla katmasını sağlamak ise iyi bir yöneticinin varlığına bağlıdır. Yöneticinin, iş görenleri dinamik bir şekilde ve bütün gayretleriyle üretim faaliyetine katabilmesi ise motivasyonu gerekli kılar. Çağdaş bir yöneticinin başlıca görevi; etkin çalışan bir örgüt oluşturmaktır²¹.

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İş görenleri, hangi şartlarda ve hangi tür motivasyon araçlarıyla motive etmesi gerektiği konusunda yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olan bir yöneticinin, örgütsel bütünleşmeyi sağlama ve çalışanların performansını artırma şansı daha yüksektir²².

Örgütte çalışan iş görenlerin örgütten beklentileri olduğu gibi örgütün de iş görenlerden beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin bazıları yazılı olan sözleşmelerle belirlenmiştir. Yazılı olan sözleşmelere ilaveten tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden beklentileri vardır. Buna “psikolojik anlaşma” veya “sözleşme” denmektedir²³. İş görenlerin örgütlerden başlıca beklentileri, ücretlerin tam zamanında ödenmesi, örgüt adaleti, iş güvencesi ve iş görenlerin kendilerini ve yaptıkları işi örgüt için değerli görmelerini sağlayacak örgütsel kültür ortamının varlığı gibi konulardır. İş görenlerin, örgüt amaçlarına uygun davranışları göstermeleri, yöneticilerin onları iyi algılamasına, iş görenlerin beklediği uygun durum ve şartları oluşturmalarına bağlıdır. Eğer yönetici, örgüt ile iş gören arasındaki bu uyumu sağlayamazsa “psikolojik anlaşma” bozulacak, bu durumdan da başta

²¹ Hicks Herbert G. (1972). *Örgütlerin Yönetimi*, Çev : Osman Tekok ve Diğ., Ankara İ.T.İ.A. Yay., s. 362

²² Sabuncuoğlu Zeyyat (1986). *Örgütsel Davranış*, Bursa, Uludağ Üniv. Yay., No: 10, s. 27

²³ Eroğlu, a.g.e., s. 323

örgüt ile iş görenler zarar göreceklerdir. Yönetim, örgüt ile iş gören beklentilerini dengeleyemediği / uyumlaştıramadığı için örgüt yapısı bozulacak, örgüt hiçbir iş yapamayacak hale gelecektir. Dolayısıyla motivasyon, örgütlerin bu tür sorunları yaşamalarını engelleyen ve ulaşılmaya çalışılan bir takım örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran etkili bir araçtır. Aşağıda her örgütün ulaşmayı arzuladığı bu amaçlardan en önemlileri ile motivasyon faktörü arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

1.2.2. İşletmenin yaşamını sürekli kılma

İşletme kar elde etme ve topluma fayda sağlama amaçlarını uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek için her iki amacı arasında bir denge kurmak zorundadır. Her iki amacın dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletme yaşamına da süreklilik kazandıracaktır²⁴. Bu da işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin, pazarın ihtiyacını ve tüketici memnuniyetini sağlaması yanında işletmede çalışan iş görenlerin de memnuniyetine bağlıdır.

1.2.3. İş gücü devir hızını düşürmek

İş gücü devri, iş görenlerin bir işletme bünyesinde çalışmaya başladıktan sonra her hangi bir nedenle işten ayrılmalarına veya çıkarılmalarına denir. Personel devri, örgütün içine ve dışına doğru iş gücünün hareketini gösterir. Aşırı bir hareketlilik arzu edilmeyen ve pahalıya mal olan bir durumdur. Yöneticinin görevi bu devir hızını düşürmek olmalıdır.

Personel devri şu şekilde hesaplanmaktadır :

Personel Devri = İşten Bir Yılda Ayrılanların Sayısı / Yıllık Ortalama Toplam Personel Sayısı x 100²⁵

Personel devri bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel sayısı ve hizmetlerinin tatmin

²⁴ Alkış Hüseyin (2001). Çalışanların Performansının Artırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 54

²⁵ Bingöl Dursun (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Atatürk Üniv. Basımevi, s. 69

edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı, tatmin edici bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda iş görenler arasında bazı haksızlıkların yapıyor olduğu sonucu çıkarılabilecektir. Diğer taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, yöneticilerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da iş gücü devrini etkileyen genel iş yeri koşullarındandır.

1.2.4. Verimlilik ve etkinlik

Verimlilik, son yıllarda üzerinde ısrarla durulan bir kavramdır. Çünkü, verimlilik, yönetsel kararlardaki bir değer ölçütüdür. Gelişmiş ülkelerin uyguladıkları ve az gelişmiş veya gelişme yolundaki ülkelerin ise giderek daha çok önem verdikleri bir konudur. Verimlilik sayesinde kıt olan kaynaklardan azami fayda sağlanmakta ve sonucunda milli gelir artırılmaktadır. Milli gelirin artması, bir ülkede yaşayan bireylerin ve genel olarak o ülke toplumunun refah seviyesinin yükselmesinin başlıca şartıdır.

Bir tanımı yapılmak istenirse verimliliği, bir örgütü amacına ulaştırmada aynı sonucu verecek olan iki çözüm yolu arasından en ucuza mal olanı seçme olarak tanımlayabiliriz. Eğer bu iki alternatif çözüm yolunun maliyetleri de aynı olursa bu sefer, bu iki çözüm yolu arasında en etkin olan alternatifin seçilmesi gerekir. Etkinlik amaçlara ne derecede ulaşıldığının bir ifadesidir²⁶.

Bir başka tanıma göre verimlilik; belirli bir zaman periyodunda bir grup ya da birey tarafından başarılmış iş birimlerinin miktarıdır. Bu tanım, birey veya grup tarafından harcanan enerji ile üretilen birim miktarı arasında bir ilişkinin var olduğu varsayımına dayanmaktadır. Birey ya da grubun enerjilerini kullanmaları örgüt amaçları ile kendi amaçlarını uyumlaştırmalarına bağlıdır. Bu da motivasyon yoluyla olur²⁷.

²⁶ Durak İbrahim (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yaralanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 20

²⁷ Kazmier Leonard J.(1974). *Principles of Management, A Program for self Instruction*, New York, Mc Graw Hill Company, s. 263

1.2.5. Karlılık, maliyet ve fiyat uygunluğu

İşletmelerin temel amaçlarından en önde geleni minimum maliyetle çalışıp maksimum karı elde etmedir. Kar, işletmeden daha fazla çıkar bekleyen işletme sahip, yönetici ve çalışanlarının temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin karlılığı, bir işe yatırılan sermaye ile o işten elde edilen kazanç arasındaki ilişkiden doğmaktadır. En geniş anlamıyla maliyet kavramı ise bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür. Bir kar – zarar bilançosundaki en büyük maliyet ve dolayısıyla kazanç artırma hedefi emektir, iş gücüdür. Motivasyonla iş görenlerin fiziki ve zihinsel yeteneklerinin üretim sürecine daha fazla katılması sağlanarak üretilen mal veya hizmetin daha az maliyetle elde edilmesi ve dolayısıyla bu mal veya hizmetten daha fazla kar elde edilmesi sağlanmaktadır²⁸.

1.2.6. Kalite

Kalite; müşterinin ürün ve hizmetlere karşı tutumunun bir ölçüsüdür şeklinde tanımlanabilir. Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Kalite kavramının motivasyon faktörü ile ilişkilendirilmesi, tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi ile olmuştur²⁹.

TKY’de firma sahiplerinin, tedarikçilerin, müşterilerin, bayilerin ve çalışanların aynı anda memnuniyeti ve firmaya bağlılıkları esastır. Tüm taraflarla iş birliği içerisinde çalışmak ön plandadır. TKY’de kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi için çalışanların firmaya bağlılıklarını artırmak gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak için ise TKY’de insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri ve karşılıklı güven gibi unsurlara ağırlık vermek gerekmektedir³⁰.

²⁸ Weaver Charles N. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Çev: T. Birkan-O.Akınsoy, İstanbul, Sistem Yay., s. 30-33

²⁹ Feigenbaum Armand V. (1983). *Total Quality Control: Engineering and Management*, 3. edition, McGraw-Hill, s. 124

³⁰ Durak, a.g.e., s. 23 - 24

1.3. Motivasyon Araçları

İnsanoğlunun birbirinden farklı yapıda olması, onu motive edecek unsurların da farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin; bazı bireylerin daha fazla mali olanak elde etmek için daha çok çalışmalarının nedeni daha iyi ve daha yeterli düzeyde beslenmek veya saygı görmek ihtiyacı olabilirken, bazı bireyler için ise sosyal statü ve saygı görmek ihtiyacı olabilir.

Yine insan ihtiyaçlarının farklı ve kademeli olmasından dolayı, bir ihtiyacın tatmin edildiği yerde bir başka ihtiyaç, güdüleyici unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, iş görenlerin motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği beraberinde getirmektedir. Bu yüzden bireye sunulan motive edici bir araç belli bir süre sonra onun artan ihtiyaçlarını tatmin edemez hale geldiğinde, bu durum bireyi rahatsız da edebilir. Bireylerin motive edilmesi, bu şekilde, statik değil dinamik bir süreç olduğundan güç ve karmaşıktır. Fakat, bazı ihtiyaçlar, acıkan bir insanın yemek yeyip fizyolojik bir ihtiyacını tatmin etmesinde olduğu gibi, tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta tekrarlanacak her süreçte etkileri daha da kuvvetlenir. Tatmin bu nitelikteki güdülere etki etmeyebilir. Örneğin, bir mucidin yeni bir makine icat etmesi, kişisel bir değer sağlayacak hareketle ilgili bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç tatmin edildiği halde etkisini uzun süre kaybettirmez; hatta, yeni hırslar ve arzular yaratabilir³¹. Bir yöneticinin iş görenlerini daha iyi çalıştıracak bir yöntemi bulması da onu daha çok çalışmaya ve yeni yöntemler bulmaya yöneltecektir.

Bir yöneticinin, motivasyon olgusundan yararlanmada, yukarıda belirttiğimiz hususların yanı sıra göz önünde bulundurması gereken bir diğer husus da, iş görenlerinin motive olmalarını etkileyici faktörlerin farkında olmasıdır³². Bu bağlamda, bireylerin motive olmalarını etkileyici başlıca ise faktörleri şöyle sıralayabiliriz :

- Kişisel farklılıklar (alışkanlıklar, tutumlar, değer yargıları), psikolojik yapı,
- İhtiyaçların çeşitliliği, ihtiyaçların öncelik sırası,
- Fiziki koşullar, maddi olanaklar,
- Çevre, sosyal ortam, sosyal ilişkiler,

³¹ Eren (2000), a.g.e. , s. 477

³² Levinson Harry (1973). *The Great Jackass Fallacy*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, s.6

- İş deneyimleri.

Bütün bu faktörler ve daha birçoğunu bireylerin motive olmalarını etkilemekte ve aynı zamanda karmaşıklarıdır. Bir yöneticinin, iş görenlerinin işlerine motive olmalarını sağlayabilmesi için bu farklılıkların farkında olması gerekir. Başarılı bir yönetici, iş görenlerini tespit edilen bu özelliklerine uygun motivasyon araçlarını onlara sunabilen yöneticidir. Bu başarının derecesi de yöneticiyle iş gören arasındaki iletişime bağlı olmaktadır.

Son olarak, motivasyon amaçları ve araçları belirlendikten sonra başarı ile uygulanabilmeleri için şu noktalara dikkat edilmesinin gerektiğini belirtelim³³ :

- Uygun zaman ve ortam seçilmiş olmalıdır,
- Sürekli aynı motivasyon aracı kullanılmalıdır,
- Motivasyon bireye değil, gruba dönük olmalıdır,
- Bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması gereklidir,
- Yönetici uygulamaya başlamadan önce, uygulamanın yol açabileceği olası sonuçları öngörebilmelidir,
- Yönetici tavır, tutum ve davranışlarıyla iş görenlere karşı özendirici ve inandırıcı bir hal sergilemelidir.

Yöneticilerin kullanabilecekleri / kullana geldikleri motivasyon araçlarını başlıca üç alt başlık altında, bölümler halinde aşağıda açıklayacağız.

1.3.1. Maddi motivasyon araçları

1.3.1.1. Parasal motivasyon araçları ve ekonomik güvence

İşletme kavramı öncelikle, uzun dönemdeki temel amaçları, kazançlarını maksimum kılmak dolayısıyla kar elde etmek olan kişilerin bir araya gelerek kurdukları yapıları ifade etmektedir³⁴. Doğaldır ki, işletmelerdeki iş görenlerin de çalışma nedeni de özünde ekonomik temellere dayanır. Güdüleme ile ilgili olarak yapılan bir çok araştırma, ekonomik özendiricilerden yararlanmanın diğer özendirici araçlara göre daha fazla kullanıldığını ortaya koymuştur. Motivasyonda kullanılan ekonomik özendirme araçlarının başlıcalarını, ücret artışı, primli ücret, kara katılma

³³ Kaynak Tuğray (1997). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul, Alfa Yay., s. 360

³⁴ Şimşek M. Şerif (1998). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Ankara, Nobel Yay., 5. Baskı, s. 43

ve ekonomik ödül olarak belirtebiliriz³⁵. Motive edici bir faktör olarak para veya ekonomik araçlar önemlidir. Ekonomik araca örnek olarak; bulunduğu departmanda işi kolaylaştırıcı önemli bir yenilik öneren iş görene parasal ödül verilmesi gösterilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik aracın zaman kaybedilmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra iş görene verilmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı ile verilen ekonomik araç arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda doğru bir orantının kurulmasında, iş görenin yaşı, mesleki kıdemi, öğrenim düzeyi, harcadığı çaba, ortaya koyduğu yenilikçi ve işin yapılmasını pratikleştirici eylemler, yüklendiği sorumluluk ve yorgunluk gibi faktörler kıstas olarak alınabilir. Bu konuda gösterilecek titiz uygulama, iş görenleri daha etkin çalışmaya ve öneriler getirmeye özendirilecektir. Fakat fiziki, psikolojik ve sosyal tüm boyutlarıyla iyi bir çalışma ortamı ise iş motivasyonu açısından daha önde gelir. Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli insan kaynağının ilgisini çeker. Bu sayılan faktörler olmadığı zaman, bireyin işe olan ilgisinin azalması kaçınılmaz olmaktadır³⁶. Bu yüzden bu nokta göz ardı edilmeyerek, ekonomik motivasyon araçlarından en iyi faydayı yakalayabilmek için, bu aracın diğer motivasyonel araçlarla desteklenmesi yoluna gidilmelidir.

Bunun yanı sıra, makine yoğun teknolojilerin giderek artan bir şekilde kullanılması sonucu işsizliğin ve karşılaşılmaması yüksek oranlara ulaşan sosyal risklerin bütün dünya ülkeleri açısından çözümlenmez boyutlara ulaştığı günümüzde, işsizlik (veya istihdam) güvencesinin ve yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm gibi sigorta türlerinin önemi ve gerekliliği artmıştır. Bu bağlamda, işletmelerin bu tür risklere karşı, asgari düzeyde, devletlerin çalışma yaşamı için getirdikleri yasal düzenlemelere uymaları ve bu konuda hassasiyet göstermeleri, iş görenler için önemli bir diğer maddi motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü,

³⁵ Sabuncuoğlu Zeyyat , Tuz Melek (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitabevi, s. 139

³⁶ Hageman Gisela (1997). *Motivasyon El Kitabı*, İstanbul, Rota Yayınları, s. 40 – 49; Prokopenko Joseph (1978). *Improving Productivity in Developing Countries*, Genova (I.L.O.), Management Developments, Working Paper No: 16, s. 260

bildiğimiz gibi, güvenlik ihtiyacı insanın en temel ihtiyaçlarından biridir ve insan ihtiyaçlarını tatmin yolunda güdülenir³⁷.

Diğer yandan, iş görenlere sunulabilecek -doğrudan parasal olmayan- kreş, lojman, motorlu vasıta gibi sosyal olanaklar da ekonomik motivasyon araçları arasında sayılabilir. Parasal olanaklara ilave olarak sağlanan bu tür sosyal olanaklar, toplumumuzun bugününde, iş görenlerin gözüyle, başarıyı ödüllendirmenin ayrı bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

1.3.1.2. Çalışılan fiziki çevre ile ilgili motivasyon araçları

Kendi evinden sonra en geniş zamanı çalıştığı işletmede geçiren iş gören, çalıştığı ortamın iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını arzular. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü, işin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, iş görenlerin çalışma pozisyonları ve işin görülmesinde kullanılan araç gereçlerle olan ilişkileri iş görenlerin çalışma isteklerini ve tempolarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, iş görenlerin işe en kısa zamanda adapte edilmesi isteniyorsa, çalışma ortamının ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insana yönelik olduğundan iş görenleri hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gereğinin iş görenlerin istekleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi, bu koşulların etkinliğini daha da yükseltecektir³⁸.

Kötü ve yetersiz maddi çevre şartlarında, işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda iş görenlerin biyo-psiko-sosyal sağlığının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılması kaçınılmazdır³⁹.

1.3.2. Psiko – sosyal motivasyon araçları

1.3.2.1. Statü

Kişilerin toplumdaki konumları, o toplumun ihtiyaç ve değerlerine göre belirlenir. Statü, grubun kişiler arası ilişkilerinde önemli olduğu belirlenmiş bir

³⁷ Lawler Phil E. (1972). *Pay and Organizational Effectiveness. A Psychological View*, McGraw Hill Book Co., s. 216 - 230

³⁸ Tümtürk Ali (2002). *Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*, Yayınlanmamış Master Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 71

³⁹ Eren (2000), a.g.e., s. 261-273

pozisyonudur. Genellikle bireylere iş yaptırmanın yollarından biri onlara tatmin edici statü sağlamaktır. Bu hiyerarşik değil, işlevsel statü vermek yani bireye yaptığı işin, o kuruluş için ne denli önemli olduğu fikrini aşlamaktır⁴⁰.

Statü işletmelerde motivasyonu artıran önemli özendiricilerden biridir. Yapılan araştırmalar yüksek statülü bireylerin diğerlerinden daha verimli olduğunu ortaya koymuştur. Bireye verilen statü, statü simgeleri yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması, bazı sosyal klüplere üyelik bu simgelere örnek olarak verilebilir.

Bu konuda ilgi çekici bir önemli faktör de çalışanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma istekleridir. Tanınmış bir işletmede çalışma iş görene toplumda statü sağlar. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısıyla övünür ve mutluluk duyar⁴¹.

1.3.2.2. Yetki ve sorumluluk dengesi

İşletme kurucu veya yöneticileri, işletmelerinin sürekli büyümesini ve gelişmesini amaçlarlar. Onlara göre, yerinde sayan bir işletme, gerileyen bir işletmedir. Fakat, sürekli gelişen ve büyüyen bir işletmenin, sorunları da büyümektedir. Bu sorunlardan biri işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra yetki ve sorumluluk dağılımını gözden geçirerek yeni düzenlemelere gitme ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Bu durumda en etkili çözüm üst yöneticilerin bir kısım işlerini alt kademelere devretmeleridir.

İşletmelerin bürokratik işleyişlerinin tıkanma noktalarında sisteme bu yönüyle tekrar işlerlik kazandırma yöntemlerinden biri olan yetki devri, bu işlevinin yanı sıra, iş görende saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarından biridir. Yetki devri sayesinde iş gören hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir ve bireysel ihtiyaçlarını giderebileceği davranışlara yönelebilir.

Bununla birlikte yetkinin uygulanabilmesinde olduğu gibi, devredilmesinde de ölçüyü iyi ayarlamak gerekir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl

⁴⁰ Asna Alaeddin (1988). *Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi*, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Yay. No : 221, 5. Baskı, s. 132

⁴¹ Can Halil, Tecer M. (1978) *İşletme Yönetimi*, Ankara, TODAİE Yay., Yay. No: 159, s. 212

kullanacağını önceden öngörebilmek yani onu tanımak gerekir. Fazla yetki, yetki verilen bireyi, dengesizleştirebilir, bu durum da işletmeye zarar verebilir⁴².

1.3.2.3. Danışmanlık hizmeti

İşletme içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışan insan üzerinde önemli derecede gerginlik yaratabilmekte ve bu durum iş görenin verimi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Buna karşın, işletmede bu tür sorunlarla karşılaşan iş görenlere bu sorunlarını çözümlenmede kendilerine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğunu hissettirmek, iş görenlerin daha verimli ve daha etkin bir şekilde çalışmasına katkı sağlayabilecektir. Bu yönüyle işletmeler bünyesinde kurulacak danışmanlık hizmetleri büroları iyi hizmet verdikleri takdirde motive etmede önemli bir özendirici araç olarak kullanılabilirlerdir⁴³.

1.3.2.4. Psikolojik güvence

İş gören çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içerisindedir. Bu konuda ortaya konulacak ilk eylem, çalışma ortamının iklimini bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılması çalışmasıdır. İkinci eylem, olumlu nitelikteki çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerisidir. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Günümüzde, bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılayamayan işletmeler, çevrelerinde son derece yetersiz insan ilişkileri olan bir işletme olarak algılanmaktadırlar⁴⁴.

1.3.2.5. Rekabet

Rekabet, işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinanizmi ve şevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği yükseltece önemli özendirici araçlardan biridir. İş görenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça karşılaşılan bir

⁴² Eren (2000), a.g.e., s. 497 - 498

⁴³ Crane, Donald P. (1986). *Personel / The Management of Human Resources*, 4. Ed., Boston, Kent Publishing Co., s. 344 - 362

⁴⁴ Sabuncuoğlu ve Tuz, a.g.e., s. 132

durumdur. Liderlik konusunda rekabet olabileceği gibi en önemsiz sayılan olaylarda bile rekabet oluşumu görülebilir. Çünkü rekabet insanın önemli özelliklerinden biridir ve tarih boyunca da insanın gelişmesine katkı yapan unsur rekabet olmuştur. Aslında iş görenin rekabete yönelmesindeki temel sebep saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki rekabet bu haliyle önemli bir motive edici araçtır⁴⁵.

1.3.2.6. Gurur

Endüstriyel süreçlerin gittikçe mekanize bir hale gelmesi, yapılan işten gurur duyulması ve iş görenleri motive edebilmede yöneticilerin bundan yararlanabilmeleri konusunu giderek güçleştirmektedir. Böyle olmakla beraber, insanların çoğu yaptıkları işten gurur duymak ister. Bir kimse işinde bu tatmini bulamıyorsa spor, oyun vb. alanlarda bu yönde tatmin olabilmek yollarını arayacaktır. O halde iş görenlerin işlerinde veya iş çevresinde gurur duyabilecekleri koşullara yer verilmesi yöneticiye düşen önemli görevlerden birisidir⁴⁶.

1.3.2.7. Öneri sistemi

İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa işletmede iş görenler ile yöneticiler arasında iyi ve sağlıklı bir dialog ortamının varlığı söz konusudur.

İş gören üst kademelerde yer alan kişilerle öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle dikkate alınırsa, iş gören bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır. Bu nedenle nicelik ve nitelik

⁴⁵ Nadaroğlu, a.g.e., s. 46

⁴⁶ Eren (2000), a.g.e., s. 494 – 496

yönünden yapılan önerilerin artması işletmede iyi bir havanın esmesine yol açtığı gibi, temel amaçlardan biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır⁴⁷.

1.3.2.8. Sosyal katılım

İş görenler işletmeye dahil olmalarından itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışırlar. İşletmeler, yüz yüze ilişkilerin yürütüldüğü informal gruplarla doludur. Birey, katıldığı informal grubun, kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer taraftan olumsuz herhangi bir durumda kişiye destek ve yardımcı olma işlevi görürler. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi, her şeyden önce bir aidiyet duygusu kazandırmasıdır. Bunun yanında informal grupların, bireylerin davranış ve duyguları üzerinde, büyük bir etkileri bulunduğu için, bireyin, tatmin düzeyini ve verimliliğini belirlemede önemli bir işlev görürler⁴⁸.

1.3.2.9. Sosyal uğraşlar

İş görenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, faaliyetlerinde çeşitli nitelikte ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir :

- Sportif uğraşlar
- Geziler
- Kütüphane
- Özel günler ve eğlenceler

Sosyal uğraşların iki önemli yönü vardır. Bunlardan birisi iş görenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan iş görenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür

⁴⁷ Kuşlivan Zeynep (1995). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, *Human Resources*, Temmuz - Ağustos Sayısı

⁴⁸ Baransel Ali, Tagivri R. (1966). *Organizasyonların Beşeri Yönü*, İstanbul Ü. İşletme İktisadı Ens. Yay., No : 11, s. 252

liderlerin çalışma zamanında diğer iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır⁴⁹.

1.3.3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları

1.3.3.1. Amaç birliği

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile iş görenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insan sömürmekte değil insan kazanmakta aramak gerekir. Bir başka deyişle işletmeler para kazanmak kadar insan kazanmak politikasını uyguladıkları sürece uzun vadede başarılı olurlar.

Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği oluşmaz, oluşturulur. Burada en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, iş gören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendine hizmet ettiği bilincine varabilir⁵⁰.

1.3.3.2. Eğitim ve yükselme imkanları sağlamak yoluyla başarıya yöneltme

Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu nedenle günümüzde hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterebilirler tüm işletmeler sürekli yeni teknoloji kullanma ve uygulama arayışları içerisindeyler. İşletmede iş gören, kendini geliştirme imkanına sahip değilse, bu durum iş görenin hızla gelişen teknoloji karşısında kendini yenileyememesine ve niteliksiz bir iş gücü durumuna düşmesine yol açmaktadır. Bu durum da hem maddi hem de manevi kayıplara ve rahatsızlıklara neden olabilmektedir. İşletmelerin uygulayacakları hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla ise iş görenler yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancı kalmamış olacaklardır. Bu tür eğitim programları, bu yönleriyle, iş görenler için önemli bir motivasyon faktörü olabilmektedirler. Bunun yanında bu tür uygulamalar iş görene yükselme, kişisel ilerleme ve kariyer olanaklarıyla beraber

⁴⁹ Sabuncuoğlu ve Tuz, a.g.e., s. 133

⁵⁰ Shuster F. E., Kendall A. F.(1974, Spring). Management By Objectives: Where We Stand – A Survey of The Fortune 500, *Human Resource Management*, Vol: 13, No: 1, s. 8 - 11

sunulurlarsa, bu olanak iş görenin kendine olan güvenini artırmasına katkıda bulunur. İkinci olarak bu olanakların sağlanması iş görenin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Kendini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme psikolojik ödüdür. Öte yandan yükselme kişiye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha çok önem atfedilen bir iş, daha çok sorumluluk, daha yüksek bir sosyal statü ve beraberinde getirdiği daha yüksek hayat standardı kişiye yüksek doyum verir. Bu bağlamda, çevresinin göstereceği ilgi ve takdir iş gören üzerinde çok olumlu etki yaratır⁵¹.

1.3.3.3. İletişim

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda iş görenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçları gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararları getirmektedir.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve iş görenlere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, iş görenlerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İş gören daha işletmeye girdiği ilk günden başlayarak bilgi gereksinimi duyar, önce işletmeyi sonra da işini ve çevresini tanımak için çaba harcar. Bu anlamda, iş görenlere bilgi sunmak onlara ilgi göstermekle eş anlama gelmektedir. Çünkü iletişim insancıl ilişkilerin temel ögesidir. İş görenlerin, yöneticileriyle olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çektiği bir kurumsal yapıda insancıl ilişkilerin iyi olduğu söylenemez. Ortaya çıkan sonuç şudur; eğer bir işletmede insancıl ilişkilerin gelişmemiş olması, o işletmedeki iletişim kanalları iyi ve sağlıklı çalışmadığının bir göstergesidir⁵².

Doğal iletişim kanallarının sanıldığı gibi örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkilemediği bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir.

⁵¹ Super D. E., Hall D. T.(1978). *Career Development: Exploration and Planning*, Annual Review of Psychology, , s. 334

⁵² Jensen Marie T., Organizational Communication–A Review, *Research and Development Report*, N:1

Bu tür iletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece iş görenler arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıkların oluşmasına değil, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve sosyal atmosferin yaratılmasına da katkıda bulunulacaktır.

1.3.3.4. Yönetime ve kararlara katılma

Bugün üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniği katımlı yönetimdir. İş görenin üretim potansiyelini uyararak, iş tatminini oluşturacak bir uygulamadır, katımlı yönetim. İş görenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulur.

Bireylerde kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Bunun bir çok nedeni vardır. Birincisi, işi bizzat gerçekleştirecek kişiler kendi yapacakları işle ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları kanısındadırlar. İkinci olarak, verilecek karar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni yöntemlerin kendilerine duyurulmasını ve kendi kişisel fikirlerinin de alınmasını istemektedirler⁵³.

İş görenin saygı ve tanınma ihtiyacı kararlara katılım ile karşılanabilir. Özellikle iş görenin işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili yönetsel kararlara katılması, onu işine daha bağlı duruma getirecek ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıracaktır.

Kararlara katılımın iş görenleri son derece motive ettiği ortaya çıktıktan sonra, "amaçlara göre yönetim" adı verilen bir yönetim biçimi A.B.D.'de bir motivasyon aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yönetim biçiminin en tipik özelliği, astların amaçlarının alışılageldiği gibi sadece üstler tarafından değil, iki tarafın katılımı ile birlikte saptanması ve ulaşılabilecek sonuçların ne olması gerektiğinin ya da hedeflenecek performans standartlarının yine uzlaşma yoluyla önceden belirlenmesidir. Astların gerek amaçları saptamada ve gerekse sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi motivasyonu da beraberinde getirecektir⁵⁴.

⁵³ Doğan Muammer (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir, Anadolu Matbaacılık, s. 210

⁵⁴ Eren Erol (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayın, s. 420

1.3.3.5. İnisiyatif ve çalışmada bağımsızlık

İş görenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimi duymaktadırlar. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde kendisini grubun üyesi, bir şeyler ortaya koyma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Çalışmada bağımsızlık kavramı, iş görene sınırsız bir özgürlük verildiği anlamına gelmez. Çalışmada bağımsızlık isteği kişinin doğasından gelen bir duygudur. Bu nedenle, işletmeler iş görenlerinin ilgi ve yeteneklerini psiko – tekni ile saptayıp, iş görenlerine hiç olmazsa belirli bir alanda çalışma özgürlüğü tanımalıdırlar. Çünkü, ancak böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler ve yapıcı güçler ortaya çıkabilir⁵⁵.

İş görenler baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etki altına alınmaktan kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışının benimsendiği, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan iş görenlerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmelere geçmek istedikleri bilinir.

Bu başlık altında, bu bağlamda olmak üzere, çalışma grupları için de yarı otonom çalışma gruplarının oluşturulması gerektiği fikri savunulabilir.

1.3.3.6. İşi çekici kılma

Yapılan işin monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların işletme içinde devamsızlık, iş gücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin işletme etkinliğinde ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur⁵⁶. Yapılan işin içeriğinin bu kadar önemli olması, çalışanlara yaptıkları işi daha fazla sevdirebilme çabalarını veya iş rotasyonu, işin zenginleştirilmesi ve genişletilmesi şeklindeki programları uygulamaya koymuştur. Bunun yanında

⁵⁵ Tümtürk, a.g.e., s. 58

⁵⁶ Uyargil Cavide (1995). *İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri İş Dizayını*, İstanbul, MESS Eğitim Kitapları Dizisi : 8

bireylere yaptıkları işin gerçekten “anlamalı ve yapılmaya değer olduğu” hissi kazandırılmaya çalışılmalıdır.

1.3.3.7. Takdir edilme

Takdir edilme manevi yönü daha ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, iş görenlere büyük iş doyumunu verir. Parasal özendirme araçları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımakla beraber en az parasal özendiriciler kadar önemli olan iş görenlerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Takdir edilme böyle bir ortamın yaratılmasında en başta gelen özendiricilerden biridir. Takdir etmenin bir çift güzel söz söylemekten takdirname vermeye kadar uzanan çeşitli yöntemleri vardır. Bu yöntemlerin en üst basamağını oluşturan takdirname, bazı uygulamalarda, iş görene, bazen bir terfi, bazen bir süre ücretli izin, bazen de parasal bir ödülle birlikte sunulmaktadır.

Takdir edilme adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında çalışanları motive etmede çok etkileyici bir özendirme aracıdır⁵⁷.

1.3.3.8. İş genişletme ve iş zenginleştirme

İş genişletme, aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir iş görenin tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. İş genişletmesi, iş görenin birden çok iş yapmasına imkan verdiği için iş'ten sıkılma azalır, motivasyon artar⁵⁸.

İş zenginleştirmede ise birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma istekleri artacaktır⁵⁹.

⁵⁷ Dubrin, Andrew (1978). *Fundamentals of Organizational Behavior*, New York, Pergamon Press. s. 59

⁵⁸ Arbose Jules (1982,Oct.). Quality of Working Life in the Third World, *International Management*, s. 38 -39

⁵⁹ Davis, Keith (1982). *Human Resource and Personal Management*, New Caledonia, Mc Graw Hill İnt., s. 312

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı

2.1.1. İş tatmininin tanımı

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu bağlamda, yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen iş'lerinden beklentilerini elde eden bireyler daha mutlu; aksine iş'lerinden umdukları beklentileri elde edemeyenler de mutsuz bireyler olabilmektedirler. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini, işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden hoşnutsuzluk duymasını belirleyen bir olgudur⁶⁰.

Bir başka tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur⁶¹. İş tatmini, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir⁶².

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. Maslow'a göre tatmin, birey davranışlarının ana güdüsel ürünüdür⁶³. Bu yaklaşımdan hareketle ve sonuç olarak, iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir, diyebiliriz.

⁶⁰ Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı : 7, s. 6 - 7

⁶¹ Cribbin J. Jack (1972). *Effective Managerial Leadership*, New York, American Management Association, s. 155

⁶² Şimşek M. Şerif, Akgemci T., Çelik A.(2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Ankara, Nobel Yayıncılık, s. 150

⁶³ Sencer Muzaffer (1982). Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral, *TODAİE Dergisi*, s. 9

2.1.2. İş tatminin önemi

İş tatmininin önemi konusunda değişik görüşleri irdelememiz bu konuyu açmamıza yardımcı olacaktır. İş tatmini önemlidir ya da önemsizdir şeklindeki tartışmaları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz :

İş tatmini önemlidir ;

- Kişiler yaptıkları işte kişisel becerilerini ortaya koymak isterler,
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır,
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır,
- Kişi için, zamanının büyük bir bölümünü uğrunda harcadığı “iş” çok önemlidir,
- İnsanlar ekonomik açıdan gereksinim duymasalar bile çalışmak isterler,
- Birey açısından uğraşmalı işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur.
- İşinde yaratıcılıklarını kullanamayan kişiler zamanlarını boşa geçirmekte oldukları hissine kapılmaktadırlar,
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.

İş tatmini önemsizdir ;

- Bazı insanlar uğraşmasız işi ve kolay kazancı tercih ederler,
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa bunun nedenini iş’ te aramamak gerekir,
- İnsanların çoğu tekdüze işleri tercih ederler,
- İnsanlar bazen çalışmamayı tercih etseler bile sosyal baskılar yüzünden çalışma yolunu seçerler,
- İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu bireyin mutlaka tatmin duyacağı bir işle uğraşacağı işinin olmasını gerektirmez,
- İşe yeterince önem vermemek bazen monotonluğu yenmeye yarar.

Bu tartışmaları değerlendirdiğimizde; iş tatmininin temelinde bireyin biyo- psiko- sosyal gereksinimlerinin yattığı gerçeği bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini çevreden de bağımsız bir kavram değildir.

Bu noktada dikkat çekmemiz gereken bir diğer husus da her birey için geçerli olacak eskizsiz bir iş tatmini ortamının sağlanmasının olanaksızlığıdır. Dolayısıyla, iş görenlerin çoğunluğunun iş'lerinden hoşnut olmalarını sağlamaya çalışmak yönünde çaba göstermek yönetimin üstüne düşen önemli bir ödevdir. Yöneticiler bunun için iş tatminini sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmalıdırlar. Yönetimin bu yöndeki her çabası, güven, bağlılık ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kalite olarak işletmeye geri döneceğinden, bu anlamda, elde edilen sonuç, ortaya konan uğraşa degecektir. Bu uğraş verilirken, her şeyden önce, yöneticilerin, mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadıklarını, aynı zamanda sosyal yönlerinin olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu bağlamda, iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanmasının aynı zamanda örgütlerin sosyal bir görevi olduğu hususu da karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle, iş görenlerin çok iyi analiz edilerek gereksinimlerinin belirlenmesi iş tatmini için önemli olmaktadır. İş tatmininin önemini analiz edebilmek için ise, iş görenin, ücretinden memnuniyeti, örgüte bakış açısı, örgütün iyi bir teminat sağlaması, işinde yaratıcılığını kullanması, işindeki görevlerden doyum sağlaması gibi benzer durumların incelenmesi gerekmektedir.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, iş tatmininin, dinamik bir olgu olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder⁶⁴.

⁶⁴ Akıncı Zeki (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı : 4, s. 1 - 25

Sonuç olarak, bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisinin, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana yerleştiği günümüzde, iş tatmininin, bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm iş görenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin iş gören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İş görenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde kilit bir önemi olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm iş görenlerin yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir. Artık günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayeleri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, iş tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak yolunda büyük çaba harcamaktadırlar. Buna örnek olarak, zincir oteller grubu Ritz Carlton'un, iş görenlerini "Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler" olarak tanımlayan sloganı, çağdaş ve kurumsallaşmış örgütlerin iş görenlerine verdikleri önemi ve değeri göstermek için verilebilir.

Teknolojik onca gelişmeye rağmen, iş gücü ve entelektüel sermayenin hala önemli olduğu ve gelecekte de bu önemini koruyacağı finans sektöründe, iş gücünün öneminin, bu sektörün dengesinin çok hassas temeller üzerinde kurulması da göz önüne katıldığında diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu göz önüne alındığında, bu sektörlerde üretilen mal veya hizmetleri satın alan müşteri (dış müşteri) ile bu mal veya hizmetleri sunan iş görenlerin (iç müşteri) doğrudan veya dolaylı olarak karşı karşıya geldikleri bu sektörlerde, iş tatmini düşük olan iş görenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde mal veya hizmet sunması ve müşteri memnuniyeti sağlanması mümkün değildir. Bu bağlamda, işletmelerin amaçlarına ulaşma yolundaki çabaları da istenilen sonucu vermeyecektir.

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan iş görenlerinin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır.

İş görenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör, iş gören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olmaz. İş gören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir⁶⁵.

2.2.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatmini, iş görenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar.

Bu kişisel özellikler, her iş göreni diğer iş görenlerden diğer iş görenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, iş görenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler.

İş ortamına bağlı iş gören tatminini etkileyen bir çok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki iş görene eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır⁶⁶.

İş tatmini etkeni olarak bireysel özelliklerin incelenmesi, doyumsuzluğu meydana getiren ve bu nedenle örgüt içerisinde sorunlara yol açabilecek bireylerin belirlenmesi ve yöneticilerin hangi bireylerin doyumunu ile daha fazla ilgilenmesi gerektiği konusunda bilgi verecektir. İş tatmini etkeni olarak en çok sözü edilen

⁶⁵ Özgen Hüseyin, Öztürk A. ve Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi, s. 327

⁶⁶ Eren (2000), a.g.e., s. 181 - 190

bireysel faktörler; ihtiyaçlar, değerler, beklentiler gibi bireyin iç dünyası ile ilgili olgularla yaş, kıdem, zeka ve yetenek, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek, statü, sosyo – kültürel çevre ve kişiliktir.

2.2.1.1. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması ve karşılanması zorunlu olan dürtülerin enerji kaynağını oluşturur. İnsan, bilinçli olarak arzu etse de etmese de ihtiyaçlar her zaman vardır.

İnsan ihtiyaçları konusunda pek çok araştırmacı çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Bunların en önemlileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir. Bu bilindik teorilere, çok sayıda çalışmada yer verildiği için, çalışmamız kapsamına almayı bir nevi tekrardan kaçınacağız. Bu başlık altında, çalışmamızın amacıyla anlamlı olması nedeniyle Kuhlen'in, insanın temel ihtiyaçlarının mesleğinde veya işinde karşılanmış olmasıyla, iş tatmini duyacağını, iş tatmin ve tatminsizliğinin bireyin kişisel ihtiyaçları ile mesleki potansiyeli ve bunların uygun bir biçimde birbirlerini karşılaması için çevresel imkanın yarattığı farklılığın derecesine bağlı olduğunu savunduğu hipoteze yer verebiliriz. Bu bağlamda, bir çok araştırmacının ulaştığı ortak nokta, iş tatmini seviyesini, bireyin iş yerinde kişisel ihtiyaçlarının karşılanma derecesi belirler şeklindedir⁶⁷.

Bir toplumun mutluluğu o toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesiyle orantılıdır. Bilindiği gibi insan, çok çeşitli olan ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçme eğilimindedir. Fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevmeye, saygı görme ve statü ve kendini gerçekleştirme şeklinde hiyerarşik biçimde yani karşılanmadıkça bir üst derecede karşılanmak için kendini hissettiren insan ihtiyaçları vardır. Özellikle, insanın, kişisel yeteneklerinin gereklerini ortaya koyarak kendini gerçekleştirmek istemesi önemli bir ihtiyaçtır. Yeteneği olan; ancak, her hangi bir kültür, sanat veya meslek dalında çeşitli nedenlerle başarılı olamayan bireylerin moral tatmin sağlaması zordur.

⁶⁷ Telman Nursel (1988). *Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi*, İstanbul, İ.Ü. S.B.F., Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 96

Takdir edileceği gibi bireylerin ihtiyaçlarını sosyal bir çevre içinde karşılayabilmesinde, moral ve tatmin önemli bir rol oynamaktadır. Bu tatmini sağlayamayan bazı bireylerin, toplum veya kurum düzeni için tehdit olabilecek eylemlere giriştiği, anarşi ve teröre kadar varan yollara başvurduğu düşünüldüğünde, toplumu oluşturan her bir bireyin moral ve tatminin sağlanması için küçük de olsa bir çaba gösterilmesinin tüm toplum ne denli önemli olduğu anlaşılır.

2.2.1.2. Değerler

Değer, kazanmak ve muhafaza etmek için harekete yönelen unsurdur. İhtiyaçlar, duyuya aitken, değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, bireyden bireye farklılık gösteren değerlerdir⁶⁸.

Günümüzde değerler hızla değişmekte, yüce değerlerin yerini ikinci derecede değerler almaktadır. Bu durum kültür değişmeleri dediğimiz bir olguyu gündeme getirmektedir. Özellikle globalleşme, küreselleşme gibi terimlerle ifade edilen bu gerçeklik, bireyi derinden etkilemektedir. Değerlerdeki hızlı değişmeler, mesleki algılamaları da olumsuz yönden etkileyebilecek nitelikte olabilmektedir. Sağlıklı bir toplum; ne değişmeyen ne hep değişen, fakat istikrar içinde değişme gösteren bir toplumdur. Fakat, ahlakında değişmeyen değerleri vardır ve bunlar bütün zamanlarda ve yerlerde geçerli olagelmıştır. Aciz olanlara şefkat ve merhamet göstermek, başkalarının kişiliğine saygı göstermek, yakınlarına yardım etmek, dürüst davranmak gibi. Bu genel değerler, farklı toplumlarda ve farklı zamanlarda birbirinden farklı şekiller almış, fakat şekillerin arkasındaki prensipler değişmemiştir⁶⁹.

Görüldüğü gibi kişinin ahlaki değerlerinin yüceliği; onun motivasyonunda, davranışlarını yönlendirmesinde, iş tatmini hissetmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Değerlerimiz bizim evreni yorumlayışımızda, davranışlarımızın şekillenmesinde önemli bir işleve sahiptirler. Örgüt olumlu yönden, iş görenlerin kişisel değerlerini örgütün değerleri ile uyuşturup, bütünleştirir ve özendirici bir etki yaparak davranışlarını etkiler. Bir çok araştırmacı, insanın işindeki pozisyonunun, insanın değer yargıları ile olan ilişkisini ve iş tatminini determine ettiğini kabul eder.

⁶⁸ Erkal Mustafa (1996). *Sosyoloji (Toplum Bilimi)*, İstanbul, Der Yayınları, s. 400

⁶⁹ Güngör Erol (1995). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*, İstanbul, Ötüken Yayınları, s. 21

Rand, her bir duygusal cevabın, ikili değer yargısı yansıttığını ileri sürer. Bunlardan ilki kişinin istekleri (ne kadar istediği dahil) ile ne elde ettiği ve istenilenin önemi arasındaki mevcut farklardır. İkincisi de idrak edilen ve tanınanla, onlara ait değer yargısı ve bu yargının önemliliğini, iş tatminin veya tatminsizliğinin derecesini belirler.

2.2.1.3. Beklentiler

Bazı teorisyenler, iş tatminini ve tatminsizliğini, bireyin işinden beklediği ile çevresinin kendisine ne imkan verdiği veya o çevreden ne elde ettiği arasındaki farkın derecesi tarafından determine edildiğini ileri sürerler. Beklentiler duygusal reaksiyonlarımıza dolaylı olarak etki edebilirler. Araştırmacıların çoğu, beklenmedik başarı ve başarısızlık üzerine yaptıkları araştırmada deneklerin çoğunun beklenen başarısızlığı, beklenmeyen başarıya tercih ettiklerini saptamışlardır⁷⁰.

2.2.1.4. Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatmini ile ilişkisini inceleyen araştırmalar, cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşın, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir. Dolayısıyla cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Çünkü kadın iş görenler, gerçekte aynı yetişme düzeyindeki erkek iş görenlerden daha düşük düzeyde ve ücretle çalışmak zorunda kalan bir iş gören sınıfını oluşturmaktadır⁷¹.

2.2.1.5. Yaş

Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna

⁷⁰ Hışman Yeliz (2003). *İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Kadir Has Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 38

⁷¹ Aksayan Seçil (1990). *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sağlık Bil. Ens., s. 15; Oshagbemi Titus (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers, *Woman and Management Review*, 15 (7), s. 331 – 343

doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu da belirtilmiştir⁷².

Yaşlı çalışan için terfi ve düşük ücret genç çalışandan daha az önemlidir. Yaş ilerledikçe beklentilerin belirlenip oturması ve gelecek kaygısının azalması iş tatminini artırır. Oysa gençlerin hayattan beklentileri daha yüksek düzeydedir. Bu yüzden genç iş görenler işlerinden daha az tatmin bulma eğilimindedirler.

2.2.1.6. Kıdem ve aynı işte kalma süresi

Gilmer'in 1975'te yaptığı bir araştırmada, ilk işe girişten sonra iş gören iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğü saptanmıştır. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okullarından mezun olduktan sonra ilk kez işe girenlerin, işte başarılı olma arzuları ve bekleyişleri bir süre sonra gerçekleşemiyorsa, bu durum kişinin işine karşı olan hoşnutsuzluğunu azaltır. İkinci neden de birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bu tecrübesiz kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlama için takındıkları tutum olabilir. Diğer bir yandan kişi, yaşamı boyunca çok iş değiştirmiş ve her defasında iyi şartları olan işlere geçmişse bu o kişinin iş tatminsizliğini gösterir⁷³.

2.2.1.7. Öğrenim düzeyi

Eğitim çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini artırmakta, böylece çalışan başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin eğitim insanların tutum, davranış, beceri ve bilgi düzeylerini geliştirir. İş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Mesleki hareketliliğin elde edilmesinde, eğitim en önemli faktör olarak gösterilmektedir. Eğitimi sosyal hareketlilik aracı olarak ele alıp eğitim ile sosyal hareketlilik arasındaki ilişkiye temas ederken, üstünde durulması gereken önemli bir nokta da eğitimin fonksiyonel ve sembolik değeridir. Bir gayeye ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden yararlanılırsa,

⁷² Uyargil Cavide (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., s. 22

⁷³ Tahta Fatma (1994). *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Ankara, Hacettepe Üniv. Sağlık Bil. Ens. Bilim Uzmanlığı Tezi, s. 12

eğitimin fonksiyonel değerinden bahsetmiş oluruz. Konuyu aydınlatmak için bir örnek üzerinde durabiliriz. Tıp veya hukuk öğrenimi gören kimseler, öğrenim hayatlarının sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye kavuştukları takdirde, örneğimize göre, hekim veya hakim olurlarsa, gördükleri öğrenimin değeri “fonksiyonel eğitim değeri” dir. Eğer eğitimden faydalanır, fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa, eğitimin sembolik değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin, iktisatta doktora derecesi kazanan bir kimsenin, öğrenimi sonunda elde ettiği bu statüden yararlanamaması ve bu alanda öğrenim sonrasında faaliyet göstermemesi halinde “eğitimin sembolik değeri” ortaya çıkmaktadır⁷⁴.

Bu konuda yapılan çok sayıdaki araştırma, kişilerin eğitimleri ile kazandıklarını, diğer kişilerin kazandıkları ile karşılaştırdığını, bir eşitlik veya kendilerine göre pozitif bir sonuca ulaşırlarsa iş tatminine; tersine bir durumda ise iş tatminsizliğine ulaştıklarını ortaya koymaktadır..

2.2.1.8. Statü

Statü kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini, mesleğinin sağladığı prestiji, yönetici ise yöneticinin hangi yönetim kademesinde bulunduğu gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırmaların sonucu, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir⁷⁵.

2.2.1.9. Zeka ve yetenek

Zeka faktörü, iş tatmininde bir etken olmasına rağmen tek başına tatmin veya tatminsizliğe yol açmamaktadır. Fakat yapılan işin niteliği ile zeka arasında bir korelasyon bulunmaktadır. Pek çok meslek grubu için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu görülmüş; bu zeka düzeylerinden sapmanın iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır⁷⁶.

⁷⁴ Erkal, a.g.e., s. 119

⁷⁵ Uyargil (1988), a.g.e., s. 26

⁷⁶ Tahta, a.g.e., s. 12

2.2.1.10. Kişilik

İnsan ilişkileri zayıf, fazla sınırlı tepkiler gösteren ve kişisel konularından memnun olmayan kişiler genellikle yaptıkları işlerden en az tatmini duyan kimselerdir. Fakat bu durum, her meslekte tatmin olmamış kişiler için “bu şekilde tepki verir” şeklinde genellenemez. Vroom, iş görenlerin işe karşı tepkilerinin farklı oluşunu, bireylerin birbirinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmalarına bağlar. Kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini inceleyen benzeri araştırmalar, tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik değerden gelen ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermektedir⁷⁷.

2.2.1.11. Meslek

İş tatminini etkileyen diğer bireysel özellik ise meslektir. Araştırmalar, toplum tarafından kabul görmüş, saygınlığı yüksek olan, bağımsız çalışma olanağı veren ve insanla doğrudan ilgilenen meslek gruplarında iş tatmininin daha yüksek olduğunu göstermektedir⁷⁸.

2.2.1.12. Sosyo – kültürel çevre

Bireyin sosyo – kültürel çevresinin de iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Bazı araştırmalarda, özellikle eşlerin işlerindeki statüleri, çalışan kadınların en küçük çocuklarının yaşları, ailenin gelir düzeyi gibi sosyo – kültürel değişkenlerin iş tatmini düzeylerinde farklılık yarattığı saptanmıştır⁷⁹.

2.2.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

İş görenlerin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün iş görene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı iş gören tatmini, örgütün iş görenlere sağladığı faktörlerin bileşkelere karşı iş görenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde

⁷⁷ Locke, Edwin A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, Chicago, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, s. 1303

⁷⁸ Luthans, a.g.e., s. 174

⁷⁹ Aksayan, a.g.e., s. 16

olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de iş gören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler⁸⁰.

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, iş görenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak iş görenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin iş gören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır.

2.2.2.1. İşin niteliği

İş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatmininin başta gelen etkeni olmaktadır. İşin niteliği yükseldikçe, işten sağlanan tatmin de artmaktadır. İş görenin işini beğenmesi aşağıda örnek olarak sayılan bazı koşulların varlığına bağlıdır :

- Yetenekleri kullanmaya ve sorumluluk almaya elverişlilik,
- Öğrenmeye olanak vermesi,
- Denetim biçiminin demokratik olması,
- İşin sorun çözmeye dayanması⁸¹.

2.2.2.2. İşin fiziki yapısı ve çalışma şartları

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevre denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan ve böylece işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedeni ve ruhi fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla da karşılaşılabilir.

⁸⁰ Davis Robert C., Fuley A. C. (1989). *Principles of Management*, New York, Alexander Hamilton Institute, s. 95

⁸¹ Başaran, a.g.e., s. 204 - 206

İş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini tercih etmekte ve bunlara çok önem vermektedirler. Ayrıca iş görenlerin çoğu, iş yerinin evlerine yakın oluşu; çalıştıkları binanın yeni, temiz; işleri için gerekli olan araç – gereçlerin kullanılabilir olmasını istemektedirler. Bireylere bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir. Uygun çalışma ortamı, işin gerektirdiği koşulları ve iş gören gereksinimlerini karşılayan bir ortamdır⁸².

2.2.2.3. Ücret

İş görenin iş tatmininde ücret önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, ücretin yüksek olması, iş görenin iş tatmini sağlaması için yeterli değildir. İş görenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir.

Bunu yanı sıra ücretin tatmin sağlanmasında:

- İş görenin yaşı, kıdemi, öğrenim düzeyi ve yaşantısı gibi bireysel özellikleri,
- Harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- Sorumluluk, yeterlilik, zihni yorgunluk, mücadele etme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde edilen ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin iş gören tarafından algılanması tatmin yaratmada önemlidir⁸³.

Para iş görenler tarafından başarının bir göstergesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu, iş görenin tatmin duygusunu etkileyerek düşürmektedir. Hulin'in bir araştırmasına göre, alınan ücret kadar sağlanan sosyal imkanlar da iş tatmininde etkili olmaktadır. Sağlık yardımları, lojman, kreş, yuva gibi sosyal imkanların sağlanması iş tatminini genelde olumlu etkilemektedir⁸⁴.

⁸² Gönen Emine; Kalıncara Velittin ve Özgen Özlen (1988). *Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yüksekliliği ve Antropometrik Ölçüm İlişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma*, Ankara, MPM Yayınları, Yay. No: 379, s. 313

⁸³ Robbins Susan P. , Decenzo D.A. (2001). *Concepts, Controversies and Applications: Organizational Behaviour*, New Jersey, Prentice Hall, s. 145

⁸⁴ Minibaş Jale (1990). *Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile İlişkisi*, İstanbul, İ.Ü.S.B.F. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 7

2.2.2.4. Takdir

İş gören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ve takdir görmek istemektedir. Fakat, olumsuz eleştirilerden de hoşlanmamaktadır. Bu nedenle, yaptığı işten dolayı takdir edilmek iş görenin tatminini yükseltmektedir. Diğer yandan, takdir işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında, işin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır.

2.2.2.5. Çalışma arkadaşları ile ilişkiler

Grup birliği ve dayanışması yüksek olan, çalışma arkadaşları arasında uyumlu ilişkiler bulunan ve gruptaki birey sayısı az olan çalışma gruplarında çalışanların iş doyumunu artmaktadır. İşin çok tekrarlı ve can sıkıcı hale geldiği durumlarda, iş arkadaşları ile kurulmuş olan uyumlu ilişkiler, işten soğumamanın en önemli dinamiği olmaktadır⁸⁵.

Bu başlık altında, iş tatmin düzeyini önemli ölçüde azaltan, işten ayrılmalara neden olabilen ve hatta sonucu birey psikolojik dengesinde kalıcı hasarlar bırakmaya kadar varabilen Mobbing yani iş yerinde duygusal zorbalık / taciz kavramına da değinmekte fayda görüyoruz.

İş tatminiyle ilişkilendirilebilecek, önem verilmesi gereken bir kavram olan Mobbing, bir çalışan ya da yöneticinin, iş arkadaşları, astlar ya da yöneticiler tarafından sistematik ve sürekli bir biçimde kurbanlaştırılmasını ifade etmektedir⁸⁶. Böyle bir durumun ise, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri zedeleyeceği ve dolayısıyla iş tatminini azaltacağı aşikardır. Örgütler, genel olarak örgüt faaliyetlerinin kalitesini azaltacak bu tür saldırgan eylemlerin oluşmasına zemin hazırlayacak etkenlere karşı sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.

2.2.2.6. Kariyer olanakları

Bireyler, çalıştıkları işlerde yükselme imkanlarının bulunmasını da isterler. Çünkü çalışanlar, işlerini iyice öğrenip deneyim kazandıkça, iş tekdüzeleşecek ve konumlarındaki yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle iş

⁸⁵ Çoruh, Esen (2001). *Hazır Giyim Sektöründe Çalışanları İş Doyumlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 19 - 20

⁸⁶ Solmuş Tanık (2005, Haziran). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing), *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7 Sayı:2, s. 6

görenler daha yüksek yetki ve sorumluluk düzeyinde çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan iş görenlerin, çalışmalarındaki gayret ve şevkleri kırılacaktır. Şu halde yükselme imkanları, bir teşvik aracı olmaktadır.

Terfi, iş göreni çalışmaya teşvik eden en önemli araçlardan biridir. Eğer, bir işe yeni başlayan bir kişi, önünde ilerleme imkanlarının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı düşüncesine kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum tatminsizlik ve şikayetlere neden olur.

İş'te ilerleme imkanının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da iş görende tatmin sağlar. Ancak, yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme kimi iş görene göre psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimine göre daha da çok para kazanma, onur elde etme anlamına gelir. Öyleyse, bireyden bireye yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olacaktır⁸⁷.

2.2.2.7. Yönetimin ve yöneticilerin tutumu

Ekip çalışmalarına elverişli olan, iş görenlerin yapılan çalışmalarla ilgili kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri iş görenlere daha çok tatmin sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin dostça, nazik, hoş ve samimi tavırlar sergilemeleri, çalışanlarının sağlıklarına ve kişisel sorunlarına eğilmeleri, çalışmalarına yardımcı ve destek olmaları, onları bu konuda engellememeleri, ortaya konan iş'te sürekli kusur aramamaları, çalışanlarını yeri geldiğinde takdir etmeleri ve yükselme ve ücret artışı gibi ödüllerle onları ödüllendirmeleri, iş görenlerin iş tatminlerini artırmaktadır⁸⁸.

2.2.2.8. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, *“örgütün oluşturduğu ve yaşadığı yapısı, yönetim şekli, dizaynı, ast – üst ilişkileri vb. ile üyeler tarafından paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, ümitler, tutumlar ve*

⁸⁷ Eren (2000), a.g.e., s. 232 - 233

⁸⁸ Aksayan, a.g.t., s. 21

*normların tümü*⁸⁹ olarak tarif edilebilir. Bahsedilen faktörler bir örgüt içerisindeki üyelerin birlikteliğini ve dayanışmasını sağlayıp, amaçların oluşturulması ve amaçlara ulaşılmasında bağlılığı ve verimliliği telkin ederek, örgütün başarısına ve örgütte çalışan iş görenlerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan iş görenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile iş gören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, iş görene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler⁹⁰.

2.2.2.9. İş ahlakı

İş ahlakı, “*toplum tarafından görüş birliğine varılmış prensipler, normlar ve standartlar ile tutarlı şekilde işletmecilik uygulaması davranışı*”⁹¹ olarak tanımlanmaktadır. İşletmeyi oluşturan beşeri unsurlar olan işletme sahip, yönetici ve çalışanlarının, birbirlerine, işletmenin müşterilerine, tedarikçilerine ve içerisinde faaliyet gösterdikleri topluma ve küreselleşmeyle birlikte ilişki içerisine girdikleri diğer toplumlara nasıl davrandıklarına bakılarak bir işletmenin ve bu işletmeyi oluşturan insan unsurunun iş ahlakının ne olduğu anlaşılabilir. Evrensel bir olgu olan ahlak olgusuna aykırı davranışların bir bedelinin olduğu ise herkesin malumudur.

Ahlaka aykırı davranışların neden olduğu kayıplar, güvenin kaybedilmesi, grup çalışmalarının etkinliğinin kaybedilmesi, iletişimin zarar görmesi, bağlılık duygusunun yok olması, imajın zarar görmesi şeklinde sıralanabilir⁹². Tüm bu kayıplar beraberinde, çalışanlarda, işletmenin amaç ve değerlerine olan inancı, işletme adına çaba sarfetme isteğini ve işletme üyeliğini sürdürme arzusunu zedeleyeceğinden, iş tatmininin ve iş motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.

⁸⁹ İrmış Ayşe (1995). *Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 97

⁹⁰ Akıncı, a.g.m., s. 5

⁹¹ Bayrak Sabahat (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul, Beta Yay., s. 3 , 4

⁹² Bayrak, a.g.e., s. 28 - 32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞ TATMINİ İLİŞKİSİ

3.1. İş Tatmini ve Motivasyonun Kavramsal İlişkisi

Motivasyon ve tatmin kavramları, iş tatminini sağlayacak belirleyicilerin, bireyleri motive edebilmek için gerekli olduğu düşünülen faktörlere benzer oluşundan hareketle yapılacak iş tatmini ve motivasyon kavramları özdeştir yargısının aksine temelde yalnızca bir noktada birleşmektedirler. Bu da her iki kavramın, zihinsel olmaktan çok hissi birer kavram olmalarıdır. Yani, kişiden kişiye değişebilen tatmin ve güdülenme olgusunu anlayabilmemizde kullanabileceğimiz tek mantık yolunun, bunlardan etkilenen birey veya grupların mantığı olduğudur. Bu sebeple her iki kavram da kişisel yani öznedir.

Bu iki kavramın birbirinden farklı olan yönü, tatmin kavramının daha önce de ifade ettiğimiz gibi bireyin iç huzuru ve rahatlığıyla ilgili olması yani bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmemesiyken; motivasyon olgusunun bireyin davranışlarını belirli bir amacı gerçekleştirmek doğrultusunda etkileyerek onu harekete geçirmesi, yani bireyin dış dünyaya yansıyan hareketlerini değiştirmesidir. Motivasyon çalışma ve üretme konusunda bir istek belirtirken; tatmin, tamamıyla üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu açıklar. Bu anlamda, motivasyon genelde amaca yönelik davranışla ilişkili bir durumu ifade etmede kullandığımız kavram olmaktadır; iş tatmini amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumu açıklamada kullandığımız kavram olmaktadır. Kahn ve Kahn'ın da işaret ettiği gibi, kavramlar arasındaki yakın ilişki nedeniyle, çok sayıdaki tutum araştırması, duygusal faktörlerle motivasyon faktörlerini birbirinden ayırmamış / ayıramamıştır⁹³.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, temelde, karşılıklı etkileşim biçiminde olmaktadır. Bu bağlamda, tatmin olmuş bir bireyin motive olabilmesi için gerekli zemin de sağlanmıştır ya da güdülenmiş bir birey de tüm çaba ve eylemlerinin sonucunda tatmin duyabilir, dememiz yanlış olmaz⁹⁴. Ancak, söz konusu, canlı, hisleri ve aklı bulunan bir varlık olan insan olduğundan, tatmin ile

⁹³ Şimşek Levent (1995). İş Tatmini, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, M.P.M. Yay., Sayı : 2, s. 96

⁹⁴ Eroğlu, a.g.e., s. 326 - 328

motivasyon arasındaki ilişki şartlara ve durumlara bağlı olarak değişik görünümde –olumlu, nötr veya olumsuz- ortaya çıkacaktır.

İş tatmini ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi sistematik bir şekilde anlayabilmek için, iş tatmini ve motivasyon ilişkisini ele alan kuramlarla, iş tatmini ve motivasyonun bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini de ele almak gerekmektedir.

3.2. Motivasyon Kuramlarında İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Birinci bölümden hatırlanacağı gibi, bireyleri, belirli durumlarda, belirli davranışları gerçekleştirmeye yönelten etkenlere *güdü* (motiv) denilmekteydi. Bu anlamda güdülemeyi de, insanı belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelten güç olarak tanımlamıştık. Yine insanların belirli bir amacı gerçekleştirmeye doğru yönelmelerinin temelinde de dürtüler (açlık - susuzluk, uyku, cinsellik vb.) yatmaktaydı.

Canlılarda var olan bu dürtüler, bilinçli bir şekle dönüştüğünde ise “istek” ya da “arzu” olarak adlandırılırlar. Bireydeki bu bilinçli arzu, onu bir çabaya ya da uğraşa yönlendirecektir. Bu uğraşının amacı ise, ihtiyaçların giderilmesi olmaktadır. Bu anlamda, çalışan birey arzu ve ihtiyaçlarını, yönetimin kendisine sunduğu olanaklar sayesinde tatmin edebilecek ve iş görme arzusu artacaktır. Bir işletmenin başarısında etkisi bulunan pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlar arasında işletmenin teknolojik (makine parkı, araç – gereç vb.) ve yapısal (iş bölümü, uzmanlaşma, karar alma, iletişim vb.) unsurları sayılabilir. Ne var ki tüm bunların, işletmeyi, insan unsuru olmadan, kendi başına harekete geçirip, örgütün çalışmalarını ve verimliliğini etkileyebilmeleri mümkün olamamaktadır. Bu bakımdan, iş görenlerin işlerini yapmaya istekli olmadıkları sürece, işletmenin başarı ve etkinliğinden de kuşkusuz söz edilemez.

Çünkü, bir yazarın da dediği gibi, *“Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli yerde bir insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde maharetini gerektiren bedeni faaliyetini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifi satın alamazsınız; sadakatini satın alamazsınız; kalben, zihnen, ruhen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar...”*. Tüm bunlar, ancak, iyi bir motivasyon yönetimi ile kazanılabilirler.

Yukarıda da değindiğimiz gibi güdüleme (motivasyon) ve iş tatmini farklı kavramlar olmasına rağmen, bazen eş anlamlı kavramlar olarak da kullanılabilir. İnsanın ihtiyaçlarını gidermek suretiyle tatmin duygusunu yaşayıp, diğer ihtiyaçlara güdüleneceğini anlatan motivasyon teorilerinde tatmin ve güdü kavramları iç içe geçmiş durumdadır. Motivasyon teorilerinde, ihtiyaçların giderilmesi yoluyla kişide yaratılan duygunun tatmin, giderilmemesi ile yaratılan duygunun ise tatminsizlik olarak adlandırılması, bazı yazarlarca bu teorilerin tatmin teorileri olarak sınıflandırılmasına yol açmıştır.

Motivasyon kuramlarının geçmişi, 1910'lu yıllara uzanmaktadır. Motivasyonla ilgili ilk tespitler "Bilimsel Yönetim" yaklaşımının önderleri olan Frederick Taylor ve Henry Fayol tarafından ortaya konulmuştur. Onlara göre, iş görenlerin motive edilebilmeleri ancak ücret yoluyla mümkün olabilmektedir. Daha sonraları, 1930'lu yıllarda yönetim literatürüne insan ilişkileri esasına dayalı yönetim anlayışını temel alan Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmaları damgasını vurmuş ve bu çalışma iş tatmini ile ilgili araştırmalara öncülük etmiştir.

Burada bütün motivasyon kuramlarını ele alıp incelememiz, çalışmamızın amacını aşacağı için, çalışmamız kapsamında yer alan "iş tatmini" ile ilgili, başka bir deyişle "iş tatmini" ile "motivasyon" kavramı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmemize yardımcı olan motivasyon kuramları üzerinde durmaya çalışacağız. Bunların kuramların başlıcalarını şöyle sıralamamız mümkündür :

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
2. Herberg'in Çift Faktör Kuramı
3. Vroom'un ve Poter - Lowler'in Beklenti Kuramları
4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

3.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

İnsanın özünde amacını gerçekleştirmeye iten bir güç vardır. Bu güç gereksinim kavramını beraberinde getirmektedir. İnsanın özünü gerçekleştirmesi için birçok gereksinimini doyması gerekmektedir. İnsan, gereksinimlerini doymak için çaba göstermekte ve çalışmasının amacı da gereksinimlerini doymak olmaktadır.

Maslow, kuramında, insan gereksinimlerini bir silsile halinde sıralamış ve insanın alt kademedeki gereksinimlerini karşıladıktan sonra üst kademedeki gereksinimlerini karşılamak için belirli davranışlara yöneldiğini ifade etmiştir. Gereksinimlerin kişiyi belirli bir davranışa yöneltmesi bunların doyurulma derecesine bağlı olmaktadır. Doyurulmuş bir gereksinimin, davranışları belirli bir amaca yönlendirme şiddeti kaybolmakta ve daha üst düzeydeki gereksinimler davranışı etkilemeye başlamaktadır. Maslow'a göre insan gereksinimleri şöyle sıralanmaktadır :

1. Fizyolojik gereksinimler,
2. Güvenlik gereksinimleri,
3. Ait olma ve sevgi gereksinimi,
4. Saygı görme gereksinimi,
5. Kendini gerçekleştirme gereksinimi.

Beş basamaktan oluşan bu hiyerarşik yapı üç grupta ele alınmaktadır.



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi⁹⁵

En alt sırada yer almasına rağmen en önemli gereksinimler, temel fizyolojik gereksinimler olmaktadır. Bunlar; beslenme, soluma, dinlenme, ısınma ve barınma gibi bireyin, hayatını idame ettirebilmesi için karşılaması zorunlu olan gereksinimlerdir.

⁹⁵ Baysal Ayşe Can, Tekarlan Erdal (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Avcıol Basım, 2.B., s. 111

Güvenlik gereksinimleri; tehlikeye karşı korunma, işine karşı güven duyma, geleceğini teminat altına alma gibi gereksinimler olmaktadır. Sosyo – ekonomik güvenlik, gelecek için insana güvence ve para sağlamakta, bununla da birey fizyolojik gereksinimlerini karşılamaktadır.

Ait olma ve sevgi gereksinimi, insanlar arası ilişkilerin sosyal olma yönünü ifade etmektedir. Birey, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyurunca bir grup içerisinde yer alarak o topluluğa ait olma ve sevgi gereksinimlerini karşılamak istemektedir. Bu gereksinimi doyurulan insanın ruhsal sağlığı da iyi olmaktadır. Bu anlamda, insan toplumsal bir çevrede çalıştığı için, bağlılık ve ait olma gereksinimi iş çevresinde de tatmin edilmelidir. Bu nedenle örgütte çalışanların bir araya getirilerek çeşitli spor ve eğlence faaliyetleri gibi etkinliklerle bu gereksinimlerinin tatmini yoluna gidilmelidir.

Bir topluluğa aidiyet duygusunu yaşamış olan birey bu aşamadan sonra, topluluğun diğer üyeleri tarafından saygı ve kabul görmeyi istemeye başlamakta, bu gereksinimi de karşılandıkça, bireyin kendine olan güven duygusu artmakta ve kişi içinde bulunduğu topluluğa faydalı bir birey olduğu hazzını yaşamaktadır.

Kendini gerçekleştirme gereksinimi ise, kişinin olabileceği her şeyi olmak istemesi demektir. Bu gereksinim, bireyin içinde yer aldığı topluma hizmet verebilmek için bütün yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. İnsanlar bu gereksinimi hissetmeye başladıklarında, işlerinde büyük bir yaratıcılık ve tatmin duygusuyla çalışmaktadırlar.

Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri alt düzey gereksinimler; ait olma ve sevgi gereksinimi, takdir ve saygı ile kendini gerçekleştirme gereksinimi ise üst düzey gereksinimler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu iki düzey gereksinimler arasındaki farklılık; yüksek düzeydeki gereksinimlerin içsel olarak, alt düzey gereksinimlerin ise dışsal olarak tatmin edilmesidir. Dolayısıyla bireyin alt düzey gereksinimleri asgari ölçüde karşılanmadığında birey üst düzey gereksinimlerin farkına varamayacağı gibi üst düzey gereksinimlerin sağlayacağı tatminden de yoksun kalacaktır. O halde diyebiliriz ki, alt düzey gereksinimlerin asgari ölçüde karşılanması dışsal tatmin sağlayacağı gibi kişinin içsel tatmine ulaşmasında da zemini oluşturmaktadır.

Üst düzey gereksinimler olan; ait olma ve sevgi, takdir ve saygı ile kendini gerçekleştirme gereksinimleri kişinin varlık amacını gündeme getirir. Birey bu gereksinimlerini bir örgütte gerçekleştirebileceği için, örgüt içerisinde, bireyin yeteneklerini ortaya koyabileceği, bilgi ve becerisini, yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği ortamlar oluşturulmalıdır. Bütün bunlar bireyin motivasyonunu artırır ve başarıları beraberinde getirir. Birey başarılı olduğunda, verimli olduğunu hissettiğinde tatmin olur, kendini önemli hisseder ve kendine değer verir. Bu da bireyin kişilik bütünlüğüne ulaşmasını sağlar.

Bu kuramda iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelediğimizde her ikisinin de özellikle üst düzey gereksinimlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu ilişki de çeşitli şekillerde görülebilir : İlki, birey örgüt içinde üst düzey gereksinimlerine cevap bulduğunda tatmin olur, bu tatmin de bireyin motivasyonunu artırabilir. İkincisi; üst düzey ihtiyaçlarına cevap bulan birey tatmini ve motivasyonu aynı anda hissedebilir. Üçüncüsü ise tatmin ve motivasyon sürekli ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilir⁹⁶.

Bu hiyerarşi genel olup her bireye kesin olarak uygulanacak sert bir kalıp değildir. Bu bağlamda bir yönetici, iş görenlerinin sadece gereksinimlerini doyurma derecesini değil, bununla birlikte iş görenlerin bir gereksinime olan özlem düzeylerini de bilmelidir. Bir başka deyişle, bazı durumlarda alt düzey gereksinimlerin yeterince karşılanmasıyla da bireyin tatmin ve motivasyonu artabilir. Çünkü hiç kimseye muhtaç olmadan ve kimseden yardım almadan bireyin kendi ayakları üstünde durması da birey için çok önemli olabilir. Ancak unutulmaması gereken, her bir gereksinim derecesinde hiçbir zaman tam anlamıyla bir tatminin sözü konusu olamayacağıdır. Çünkü, bir bireyin gereksiniminin doyurulmayan bölümü, onu daha üst düzeydeki gereksinimler doğrultusunda güdüler. Bu nedenle var olan halihazırdaki durumundan hoşnut olmayan bireye üretimi artırdığı sürece, durumunun daha iyi olacağına dair güvenceler vermek yönetimin görevi olmalıdır⁹⁷.

Maslow'a göre giderilen ihtiyaç şiddetini kaybeder ve motive gücünü yitirir ya da motivatör olamaz . Bu ilk bakışta ana hatları itibari ile doğru sayılabilir. Ancak,

⁹⁶ Karaca Samuray (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Denizli, Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 19

⁹⁷ Rosenzweig, a.g.e., s. 289 - 293

ihtiyaçların tamamen veya sürekli olarak doyurularak ortadan kalkmayacağı da bilinmelidir⁹⁸.

3.2.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

Herberg tarafından geliştirilen kurama göre, iş tatmini, “doyum” ve “doyumsuzluk” olmak üzere iki özellik taşır. İş tatmini, işteki başarı, tanınma, işin kendisi ve işteki sorumlulukla ilerlemenin sonucudur. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, güdüleyici olan bu faktörlerin varlığı iş görenlerin tatminine yol açmakta ve performans artışı sağlamaktadır. Bunun karşıtı tatminsizlik ise, koruyucular adı altında hijyen faktörleri de denen işin kendisi ile değil, çevresi ile ilgili faktörlerin etkisinin sonucudur. Bu faktörler, yönetim ve örgüt siyasası, gözetim, çalışma koşulları, ücret, arkadaş ilişkileri vb.'dir. Bunların eksikliği tatminsizlik yaratırken varlıkları tatmini artırmayıp nötr (denge) durumu yaratmaktadır. Bir başka deyişle, iş göreni tatmine ulaştıran doyurucu ya da güdüleyici faktörler işin içsel yapısından kaynaklanmakta, bunun karşıtı tatminsizlik yaratan ya da hijyen faktörleri olarak da adlandırılan insan – iş ilişkisinden doğan faktörler, işin doğrudan kendisi ile ilişkisi olmayan alt gereksinimlerin doyurucuları olmaktadır. Bu anlamda, güdüleyici faktörlerin, tatmini ve performansı artırıcı bir etkisi söz konusuysen, koruyucu (hijyen) faktörlerin moral ve performans düşüşünü engelleyici bir fonksiyonu söz konusudur. Hijyen faktörlerinin, etkili bir güdülemenin ön koşulu olma özellikleri varken, doğrudan güdüleyici özellikleri yoktur. Bunlar sadece tatminsizliği önlemek suretiyle güdülenmenin işleyişine dinanizm kazandırır⁹⁹.

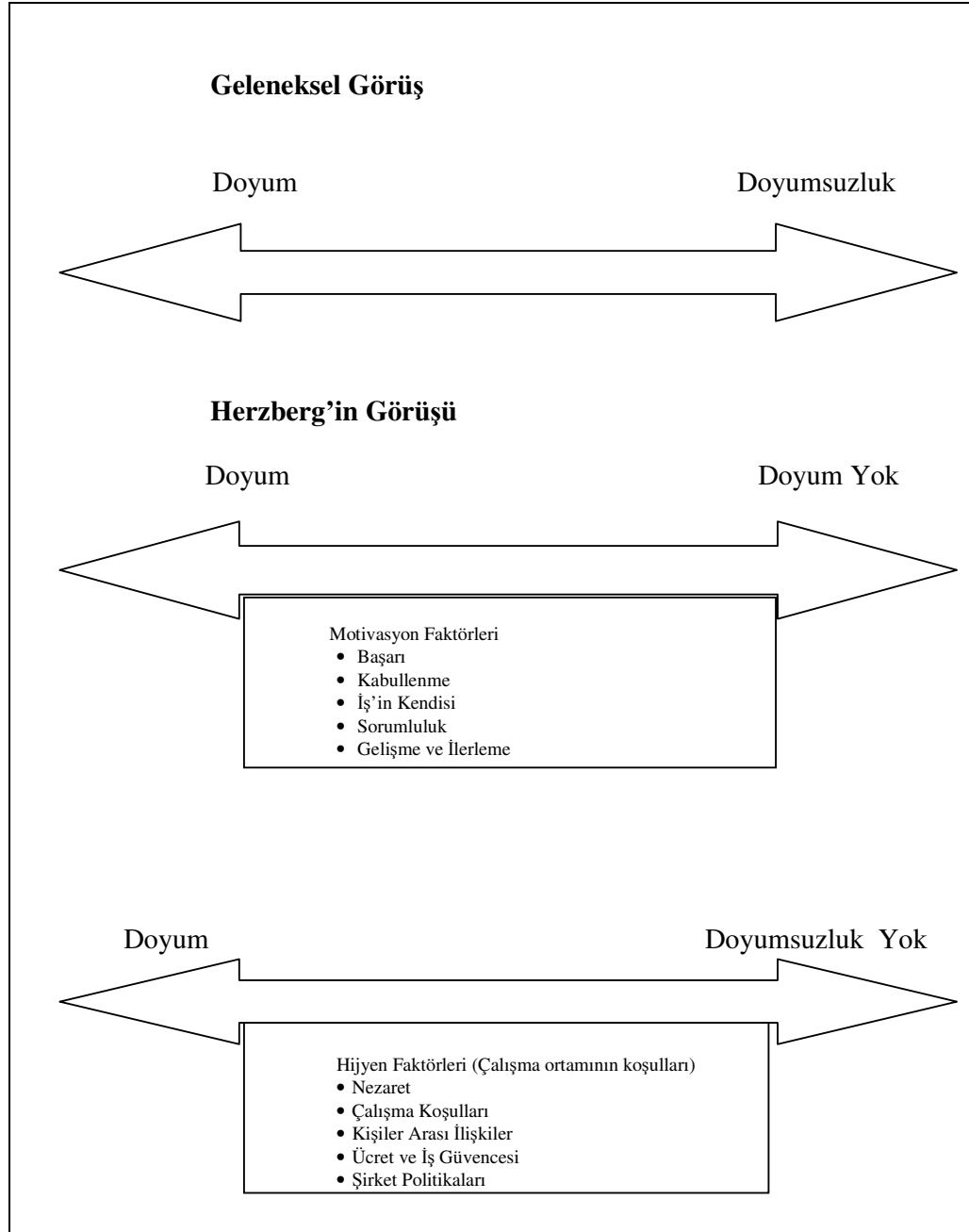
Herberg'in kuramında yer alan işin dışsal özelliğinden kaynaklanan hijyen etmenlerinin, Maslow'un kuramındaki ilk üç ya da alt gereksinim düzeyine, içsel ya da güdüleyici etmenlerin ise üst düzey gereksinimlere karşılık olduğu düşünülebilir¹⁰⁰.

Yukarıda dile getirdiğimiz Herberg'in Çift Faktör Kuramında iş tatmini olgusunu, şu şekilde şematize edebiliriz :

⁹⁸ Maslow Abraham, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol: 50

⁹⁹ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 113

¹⁰⁰ Eroğlu, a.g.e., s. 339



Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nda İş Tatmini

Şekilde yansıtılmaya çalışıldığı gibi, Herzberg'in yaklaşık iki yüz idari ve teknik personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasını ve O'nu izleyen yıllarda çok sayıda bilim adamının çalışmalarında ortaya çıkan sonuç, iş'teki başarının tatmini, kötü çalışma koşullarının ise tatminsizliği beraberinde getirdiği; buna karşın iyi

çalışma koşullarının ise tatmin ya da tatminsizliğin bir belirleyicisi olmadığı şeklindedir. Tatmin ve motivasyon ilişkisinin kuramda ilişkilendirilmesi anlamında da, her iki faktör de değerlendirildiğinde tatminsizlik, hijyen faktörlerin bir fonksiyonu olarak görünmekte; tatmin de motivasyon yaratan faktörlerin bir fonksiyonu olarak görünmektedir. Sonuç olarak, bu kurama göre diyebiliriz ki, motivasyon tatmine neden olmaktadır.

3.2.3. Vroom'un ve Porter - Lowler'in beklenti kuramları

Beklenti kuramlarına göre, yalnızca gereksinimlerin varlığının bir davranışı başlatmak için yeterli olmayacağı, ayrıca kişilerin bir davranışta bulunması için bu davranışın gereksinimi gidermede güttükleri amaca ulaşacakları yolunda bir “beklentilerinin” de olması gerekir. Buna düşünceye göre, sonuca ulaşma beklentisi yüksek ve çok istenen amaçlar için bireyler daha çok çaba sarfedecek, buna karşılık istenen, ancak, gerçekleşmesi ve sonuca ulaşması çok zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Diğer taraftan sonuca ulaşma beklentisi kuvvetli olmakla birlikte pek fazla istenmeyen amaçlar için de çaba sarfetmeyeceklerdir¹⁰¹.

Görüldüğü üzere kuramda tatmine neden olan faktörler ne kadar önem taşımakta ise tatminin sonuçları da o denli önem taşımaktadır. Vroom'a göre bireyin bir sonuca ulaşmada istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşma beklentisi, onun o sonucu elde etmek için yüksek performans göstermeye motive edecek böylece iş'te tatmin sağlanmış olacaktır. Yüksek düzeydeki tatmin bireyi kendisine yeni bir amaç belirlemesi ve amacın sonuçlarına ulaşmak için çaba sarfetmesi için güdülemeyecektir. Böylece tatmin – performans döngüsü ortaya çıkacaktır¹⁰². Bu durumu formül ile :

$$\text{Güdüleme} = \text{Arzulama derecesi} \times \text{Beklenti}$$

şeklilde ifade etmek mümkündür.

Kuram, performans (başarganlık)'la sonuç arasındaki ilişkiye önem veren özelliكتedir. Buna göre bireyin güdülenmesi ancak başarganlığı ve varabileceği sonuç arasında açıkça algılayabileceği işleyen bir ilişki ile olasılık kazanabilir.

¹⁰¹ Yuld Garry A., Wexley Kenneth N.(1971). *Job Satisfaction and Motivation Work*, London,Oxford Un. Pres, s. 154

¹⁰² Luthans, a.g.e., s. 155 - 157

Görüldüğü üzere başarganlıkla amaç ya da sonuç arasındaki ilişki dışsal faktörlerin güdülenmesine oranla içsel faktörlerin güdülenmesi daha açık ve kesindir. Bu sonuç bize, içsel güdülenmenin davranış ve tatmin konusunda daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

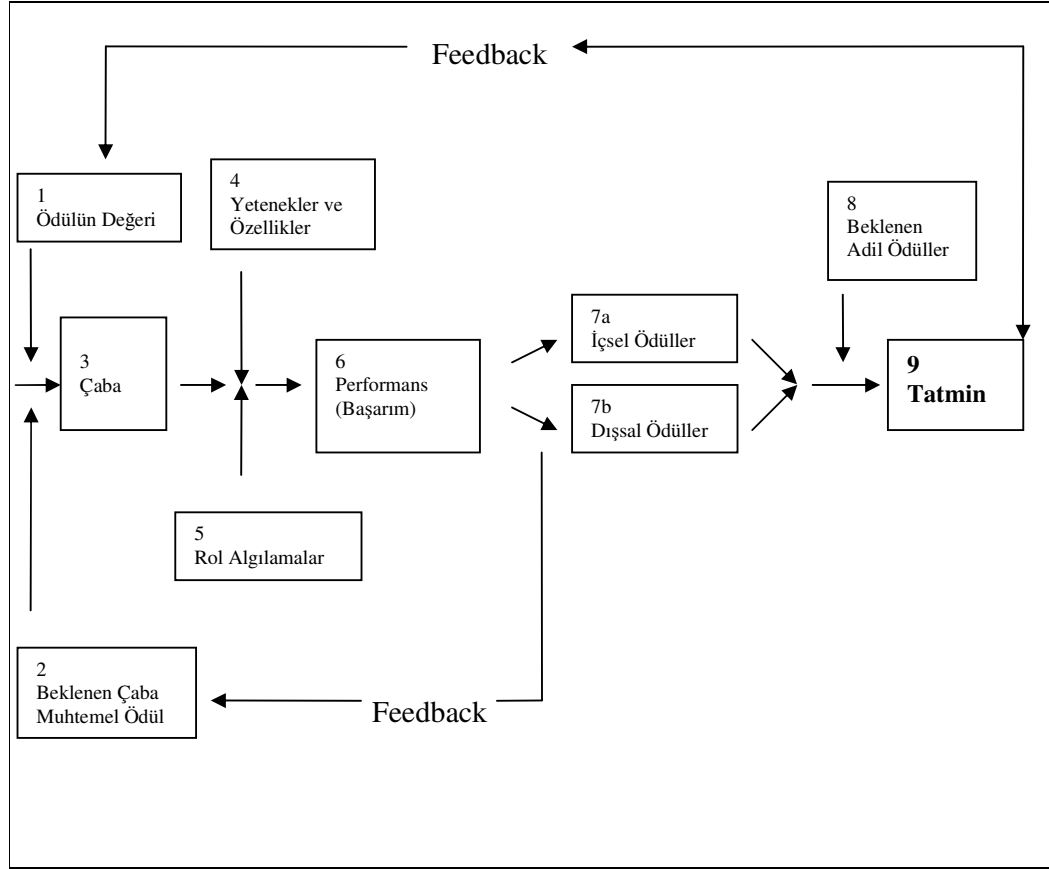
Yüksek düzeydeki gereksinmeler bireyin kendi beceri ve yetenek gücü ile kendini gerçekleştirme ya da dile getirme ve geliştirmesini olanaklı hale getiren ve sürekli kendi kendini besler güdülerdir. Beklenti kuramına göre, birey güttüğü amacı ya da beklediği sonucu gerçekleştirebilmek için gerekenlerin kendi denetim ve tasarrufunda olduğunu algıladığında güdülenmesi en yüksek düzeyde gerçekleşir ve iş'te tatmini o oranda yüksek olur.

Vroom “insanların niçin çalıştığı” sorusunun “hangi koşullar altında çalışırlar” şeklinde anlaşılması gerektiğini ve bireylerin iki koşulda çalıştıklarını belirtir. Birinci koşul “ekonomik yapı”dır. Bireylerin bir yerlerde çalışabilmelerinin istenmesi ancak onların üretecekleri mal ve hizmetlerin talep edilmesi ile olanaklıdır. İkinci koşul, “motivasyonel koşul”dur. Bu koşuldan kişinin çalışmayı çalışmamaya tercih edişi anlaşılmalıdır. Vroom’un kuramı bireyin, yüksek ya da tatmin edici kazanç beklentisinin yüksek olacağına inandığı durumlarda çalışmayı tercih edeceğini vurgular. Endüstri psikologları, Vitaces, Mc. Gregor, Likert bunu kabul ederek teorilerini insan motivasyonuna dayandırmışlardır¹⁰³.

Beklenti kuramları arasında sınıflandırdığımız, “Porter – Lawler Modeli”nin ise tüm motivasyon kuramlarını içeren kapsamlı bir model olduğu söylenebilir. Bir şekil üzerinde bu modeli gösterecek olursak (Bkz. Şekil 4.), şeklin sol başlangıcında yer alan “ödülün beklenen değeri”, “beklentiler – algılanan ödül olasılığı” ile birleşerek sonuçta bir “ödül”e ulaşırlar. İş görenin göstereceği çabanın derecesini bu iki faktör belirler. Bunda, iş görenin becerileri, kişisel özellikleri, rolü algılaması da başarının düzeyini belirlemede etkili olmaktadır¹⁰⁴.

¹⁰³ Kritner Robert, Kınıckı Angelo (1989). *Organizational Behavior*, Richard Irwin Inc., USA, s. 187

¹⁰⁴ Lawler Edward and Porter Lyman (1986). *Managerial Attitudes and Performance*, Richard Irwin Inc. USA, S. 105 ; Lawler Edward and Porter Lyman (1990). *Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance*, London, *Management and Motivation*, Penguin Books, s. 253



Şekil 4. Porter & Lawler Motivasyon Modeli¹⁰⁵

İş görenin ödüllerden hangilerinin hakkaniyet ilkelerine uygun olduğu yolundaki algısı, büyük çapta kendi performansının farkında olmasından etkilenir. Bu bağlamda, ödüllere ilişkin algılar motivasyonu ve doyumun derecesini belirler. Bu modelin genelde “iki” geri beslemeyi içerdiği söylenebilir. Birincisi; “doyum”dan, “ödüllerin beklenen değeri”ne doğrudur. Eğer kişi, geçmişteki performansı için aldığı ödüllerin, tatmine ulaştırıcı olmadığını düşünüyorsa, bu durum gelecekteki çabalarını da azaltıcı bir durum yaratabilecektir. İkinci geri besleme çevrimi ise; “performans”tan, gelecekteki ödül beklentisine ilişkin “çaba”ya doğrudur. Bu durum da ödülle sonuçlanacaktır. Burada da bireyin gelecekte

¹⁰⁵ Hicks Herbert, Ray Gullet C. (1981). *Organizasyonlar : Teori ve Davranış*, Çev : Besim Baykal, İstanbul Üniv. İ.T.İ.A. Yay., No: 1, s. 231

göstereceği çaba ve iş motivasyonu, geçmişteki performansı için aldığı ödüllerin tatmine ulaşma derecesinden etkilenecektir¹⁰⁶.

Motivasyon bir süreçtir. “Porter – Lawler” modeli, motivasyon sürecinin pek çok özelliğini birleştirici bir niteliktedir. Model, yöneticilere şu önerilerde bulunmaktadır¹⁰⁷:

- Anlamlı ödüller vaat edilmelidir.
- Çabaların ödülle sonuçlandırılacağı hissettirilmelidir.
- İş görenlerin yüksek performans gösterebileceği şekilde işlerin sıralandırılmasına özen gösterilmelidir.
- Mümkün oldukça nitelikli iş gücü istihdamına gidilmelidir.
- İş görenlerin iyi bir yetiştirme program ve sürecinden geçirilmesi sağlanmalıdır.
- İşlerin düzeni, mümkün olduğunca, performansın daha sağlıklı bir şekilde ölçülebilmesine yönelik olarak ayarlanmalıdır.
- Ödül sisteminin mümkün olduğunca adil olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.

3.2.6. Mc Clelland’ın başarı güdüsü kuramı

Güdüleme konusundaki temel kuramlardan biri olan kuram, Mc Clelland’ın çalışmalarından yola çıkarak, sonraları bir çok araştırmacının katkıları ile geliştirilmiştir.

Mc Clelland’a göre çalışma yaşamına üç temel güdü hakimdir. Bunlar :

- Başarı güdüsü,
- Erk (iktidar) güdüsü,
- Bağlanma güdüsü.

Mc Clelland’a göre, “Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Eğer zamanını ailesi ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa bağıllık güdüsüne, yöneticisinin kimliği konusunda spekülasyonlar yaparak geçiriyorsa da erk güdüsüne sahiptir.”¹⁰⁸

¹⁰⁶ Lawler and Porter, a.g.e. , s. 106

¹⁰⁷ Lawler and Porter, a.g.e. , s. 106

¹⁰⁸ İncir, Gülten (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, M.P.M. Yay. No : 401, s. 14

Kurama göre, başarı sonucu elde edilen tatmin, esas olarak başarının sağladığı dışsal ödüllerden değil, “başarmak” güdüsünden doğar¹⁰⁹.

Görüldüğü gibi dört kuramda da tatmin ile motivasyon arasında nedensel açıdan net bir çizgi yoktur. Yani ne tatmin motivasyonun nedenidir, ne de motivasyon tatmine neden olur diyemiyoruz. Fakat bu iki kavram arasında bir etkileşimin olduğu kesindir. Bazı durumlarda tatmin motivasyona neden olurken bazı durumlarda da motivasyon tatmine neden olabilir. Bunların etki dereceleri, aralarındaki nedensel ilişkinin de belirleyici olacaktır. Bununla birlikte tatmin ile motivasyon aynı anda da ortaya çıkabilir.

3.3. İş Tatmini ve Motivasyonun Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri

İş tatmininin veya tatminsizliğinin ve işe motive olma ya da olamamanın sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik kalkınma ve gelişmesini, toplumsal tasarruf ve israf anlayışını etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı sadece karlılıkları, pazar payları veya ödedikleri vergi gibi sadece somut bir takım verilere göre değil, aynı zamanda insan boyutu da hesaba katılarak ölçülmelidir. Bu anlamda, örgütler açısından çalışanlarının iş tatminlerinin ve iş motivasyonlarının sağlanması, her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.

Tatmin ve motivasyonu etkileyen faktörler kişiden kişiye değişen nitelikte olduğu gibi, sonuçları da kişiden kişiye değişen şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu başlık altında, iş tatmininin ve işe motive olmanın genel kabul gören etkileri ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir iş görenin işinden duyduğu tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin ve işe motive olmanın yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, iş görenin işine yabancılaşma

¹⁰⁹ Dereli Toker (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım, s. 201 - 202

duymasına neden olduğu, buna bağlı olarak da işe karşı ilgisizliğin ve işe uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

Gerçek şu ki, iş tatmini, yaşam tatmini ve yaşam kalitesi üzerindeki en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. Dolayısıyla, çalışan kesimin iş tatmin düzeylerinin artırılması ve geliştirilmesi hususuna verilmesi gereken gerçek önem verilmeli, bu konuda üzerine sorumluluk düşen kişi, örgüt veya kurumlar bu konuyla ilgili çalışmalarda çaba ve duyarlılık göstermelidirler.

3.3.1. İş tatmini ve motivasyonun sağlanmasının yararları

3.3.1.1. İş tatmini ve motivasyonun sağlanmasının iş gören açısından yararları

“İş tatmini” ve “Motivasyon” sözcüklerinin anlamlarına bakıldığında, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılması pek mümkün olmayan, birbirlerine çok yakın, hatta iç içe diyebileceğimiz kavramların karşımıza çıktıkları görülür.

İş tatmini ve iş motivasyonu ilişkisinin bireysel anlamda önemini vurgulayacağımız bu noktada, bu ilişkiyi anlamamıza yardımcı olarak bir başka kavram daha -“moral” kavramı- üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Moral, kişinin genel mutluluğu ve doyumunu olarak ifade edilmekte ve kişilik yapısından da etkilenmektedir. Bir diğer görüşe göre¹¹⁰ “moral”, bireyin veya grubun birlikte çalışma arzusunu belirleyen bir düşünsel durum yada davranış olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bir örgütte çalışanların işleriyle ilgili olumlu tutumları, işbirliği içinde ve işletmenin amaçları yönünde çaba sarf etmeleri, yüksek bir moralin varlığının önemli bir göstergesi olduğu yönündedir.

En genel tanımıyla moral, bireyin veya grupların işlerine, yakın iş çevresine ve gönüllü işbirliğine ilişkin tutumlarını gösteren bir kavramdır.

Moral, bireysel ölçüler içinde düşünüldüğünde, iş görenin motivasyon sistemiyle yakın ilişkisi olduğu söylenebilir.

Şöyle ki;

- Elde edilecek ve birey için çekici olan hedeflerin var olması,

¹¹⁰ Acar A. Cevat (1998). *İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ.Ü. İşletme Fak., s. 4

- Bu hedeflere ulaşmada belirgin ilerlemelerin olması,
- Hedeflerin giderek istenilen birim zaman ve yoğunlukta elde edilmesi,

gibi motive edici değişkenlerin varlığında bireyin moralinin yüksek güçte olduğu düşünülür. Görülüyor ki “motivasyon” istenilen koşullarda oluşabilirse “moral” onun bağımlı bir değişkeni olarak ortaya çıkacaktır. Bunun tersi bir durumda da, eğer işinde veya iş çevresinde motive edici değişkenlerin, iş görenin istediği biçimde olmaması halinde, bireyde moralin zayıflaması durumu ortaya çıkacaktır.

Daha öncede değinildiği üzere, “iş doyumunu” ile “moral” kavramları arasında büyük bir benzerlik bulunduğunu söylemek mümkündür. Ancak moralin, iş doyumundan bir derece daha fazla “psiko-sosyal” ve daha “öznel” bir kavram olduğu söylenebilir. “Doyum” kavramında, beklentilerin elde edilmesi ve aşılması gibi kesin olmasa da , belli bir ölçü bulunmaktadır. Fakat moralin somut bir ölçüsünü bulmak mümkün değildir¹¹¹.

İş görenin moralinin yüksek olması, genelde tüm iş görenler ve işletmenin çalışma düzeni üzerinde aşağıda sıralamaya çalıştığımız olumlu etkileri yaptığı söylenebilir.

1. Morali yüksek olan iş gören, kendisine verilen görevleri enerjik ve coşkulu bir şekilde yerine getirecektir.
2. İş görenler çalışmaya daha istekli olacaklardır.
3. İş görenlerin çalışma arzuları daha yüksek olacaktır.
4. İş görenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve yönergelere isteyerek uyacaklarından, işletmede sağlıklı bir disiplin kurmak kolay olacaktır.
5. İş görenler işletmelerin hedefleri doğrultusunda işbirliği içinde çalışacaklardır
6. İş görenlerin, işletme yöneticilerine ve işletmelerine karşı bağlılıkları artacaktır.
7. Yüksek moral, işe devamsızlıkları ve iş gören devir hızını azaltacağından, göreceli olarak işgücü maliyetlerinde de bir düşüş görülebilecektir.

Moral kavramı, sürekli değişkenlik gösterebilmektedir. Bazen çok yüksek ve olumlu iken, bazen de düşük ve olumsuz olabilmektedir. Moral, iş görenlerin kişisel

¹¹¹ Eroğlu, a.g.e., s. 253

özelliklerine göre değişkenlikler gösterebilen, çeşitli unsurların bir bileşeni özelliği taşır.

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış olan iş görenlerin, daha yüksek morale sahip olacakları varsayımından hareketle, bunların işletmelerine sağlayacakları yararlar kuşkusuz fazla olacaktır.

İş gören, işine iyi motive olur ve iş doyumuna ulaşırsa, parçası olduğu örgütle birleşerek, örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu etkisi/etkileri olabilecektir.

İleriyi görmek, yaratıcılıkla birleştiğinde, hedefler belli olduğu sürece ortak bir amaç birliği oluşturmakta, bu da iş görenlerin ortak bir amacı paylaşması ve içlerine sindirmesiyle anlam kazanmaktadır. İş görenlerin tüm performanslarını ortaya koyacakları ve uğruna mücadele edecekleri bir “amaç birliği” yaratmak, son derece önemlidir. Çünkü işletmenin tüm iş görenleri aynı temel değerleri paylaşırsa, sorumluluklar da birlikte paylaşılır ve sürekli yeniliğe açık olan bir yapı kendiliğinden oluşur. İş görenler, işletmelerin amaçları uğruna mücadele etmeyi anlamlı bulduklarında, onu daha çok benimserler ve gerçekleştirmeye çalışırlar.

Ortak bir amaç birliği yaratmanın genelde şu temel faktörlere bağlı olduğu söylenebilir¹¹² :

- İş görenleri üstün, çizgi dışı bir amaç birliği yaratma sürecine katmak (Bu amaç birliği duygusu, herkesin kazanmasını amaçlayan, anlamaya ve sinerjiye yönelme anlamında oluşmaktadır),
- İş görenlere, genel işletme amaçları ile uyumlu kişisel amaçları kazanma şansı tanımak ve kişisel amaçlarla işletme amaçları arasında bağlantılar kurmak,
- Üst düzey yönetimin örnek oluşturması.

İş görenlerin işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir.

İş görenin bulunduğu işletmeye uyumu, kuşkusuz onun verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü iş gören örgütle uyum içerisinde olunca, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. İş gören işletmenin amaçlarını ne ölçüde

¹¹² Cook, Marshall S. (1997). *10 Minute Guide to Motivating People*, McMillan Spectrum – Alpha Boks, John Woods Publishing Enterprises, USA, s. 134 - 138

benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. Amaç birliğinin sağlanması; işi yavaşlatma, bölümler arasında dengelerin bozulması vb. şekilde görülebilecek bazı aksaklıkları yok edecektir.

İşletmede, iş görenler arasındaki ilişkilerin iyi ve içten olması yanı sıra, iş görenlerin birbirlerini yakından tanımaları da fevkalade önem taşır. Aynı şekilde iş görenlerin işte kullandıkları araç-gereç ve makinelere uyum sağlamaları da, işletme amaçlarının daha kolay gerçekleşmesine büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

3.3.1.2. İş tatmini ve motivasyonun sağlanmasının örgüt açısından yararları

İnsan kaynakları yönetimi açısından, iş görenin yüksek bir iş tatminine sahip olması isteğinin, en önemli gerekçesi iş görenin işinde daha başarılı ve verimli olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu anlamda iş tatmini, başarı ve verimlilik için bir araç niteliği taşımaktadır. Bilindiği gibi verimlilik yapılacak olanı çeşitli standartlarla karşılayan çıktılarla elde etme işi olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yüksek verimle düşük tatminin bir arada olması mümkün gözükse bile uzun vadede bu durumun devamının pek mümkün olamayacağı açıktır. Çünkü, daha düşük iş tatmini düşük verime yol açan direnişleri beraberinde getirebilmektedir. Bunu nedeni de iş görenlerin insana özgü niteliklerinden dolayı tatminsizlik yaratan etmenlerden kaçınmaları ve direnmeleridir¹¹³.

Yapılan çalışmalar genelde, mutlu iş görenlerin verimli iş görenler olduğunu göstermektedir. İş görenlerin yüksek morale sahip olmaları, onların verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Birey işinde tatmine ulaşırsa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte bu gelişmeye bağlı olarak işini başarıya arzusu yükselmektedir. Sözü edilen arzu iş veren tarafından yönlendirilirse sonuç işletmede verim artışı olarak ortaya çıkmaktadır. İşin yapısal gelişimine uygun tutumların yaratılması ya da tutumların işe karşı dinamik hale getirilmesi şüphesiz iş veriminde sürekliliği sağlayacaktır.

İş görenleri daha verimli olmaya ve yüksek nitelikte mal ve/veya hizmet üretmeye doğru motive edip, yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak çoğu

¹¹³ Davis (1982), a.g.e., s. 98 - 99

kez işletmelerde yönetici konumundaki personelden beklenen bir durumdur. Kuşkusuz bunun gerçekleşebilmesi için de yönetici personel tarafından tahmin edilebilecek ve değişen oranlarda bir seri motivasyon yöntem ve araçlarının işletmede düzenli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Gereksinim kalıplarındaki farklılıklardan ve onların değişen yapılarından dolayı, kuşkusuz bir iş gören ya da bir grup iş gören için yararlı olabilen motivasyon araç ve yöntemleri, belirli bir zamanda başka bir grup iş gören ya da birey için etkili olmayabilir. Diğer yandan her hangi bir zamanda bir bireyin işinde birçok gereksinimin varolabileceği, hatta bunların birbirleriyle yarıştuklarını ve bu gereksinimlerin doyuma ulaşabilmelerinde örgütte motivasyon araçlarına bağlı olacağını kabul etmek gerekir¹¹⁴

İş görenlerin işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir diyebiliriz. İş gören yaptığı işte kuşkusuz sosyal, ekonomik ve psikolojik doyuma ulaşabilmelidir. İşletme yönetimi iş görene bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durum sağlandığında, iş görenin işletmeye bağlılığı ve işine karşı motivasyonu büyük ölçüde değişip kolaylaşacaktır.

Her iş görenin içinde bulunduğu işletmeden bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerin başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür :

- İş görenlerin kariyer olanakları ile ilgili beklentileri,
- İş görenlerin iş güvenliği konusundaki beklentileri,
- İş görenlerin ücret ve diğer sosyal yardımlarla ilgili beklentileri,
- İş görenlerin işin özelliği ile ilgili beklentileri,
- İş görenlerin iş ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili beklentileri,
- İş görenlerin sosyal ilişkiler konusundaki beklentileri.

Bu gibi beklentiler, işletme yönetimi tarafından karşılanamadığı, başka bir deyişle iş görenin motivasyonunun sağlamadığında bir takım huzursuzlukları ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. İş görenler işlerinden tatmin sağlamadıkça ve işlerine motive olmadıkça; işe geç gelme, devamsızlıklar ve işten ayrılma oranları giderek

¹¹⁴ Akal Zuhul (1995). Beyaz Yaka Çalışanlarının Verimliliği, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, s. 65

artış gösterecektir. Ancak, iş tatminsizliğine yol açan nedenler azaltıldığı takdirde, iş tatmini göreceli olarak artacağından, iş gören devir hızında da bağlı olarak düşme ve azalmaların olacağı görülecektir.

Genellikle iş tatmin düzeyine ulaşmış bir iş gören işine çok daha kolay bir şekilde motive olabilmektedir. Bu durum, doğal olarak iş gören devir hızını düşük tutacak, en azından düşük kalmasına yardımcı olacaktır. İş tatminsizliği yükseldikçe, iş gören, işinden ayrılıp kendisine daha uygun bir iş aramayı düşünebilecek ve belki de işinden ayrılma kararı alacaktır¹¹⁵. Bu karar örgüte, ayrılan personel için çıkış görüşmeleri, idari işlemler, kıdem ve ihbar tazminatı gibi ayrılma maliyetleri; iş imkanı olduğunun duyurulması, işe almadan önce yapılan idari işlemler, görüşmeler, sınavlar, seyahat ve taşınma masrafları, uyum sağlama giderleri gibi yeni çalışanın işe alınması maliyeti ve nihayet yeni çalışanın eğitim maliyeti gibi maliyetler yükleyecektir¹¹⁶. Bu anlamda, çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanmasının bir örgüt açısından maddi ve manevi çok büyük kazançları olduğu görülmektedir..

3.3.2. İş tatminsizliği ve işe motive olamamanın olası sonuçları

3.3.2.1. Birey açısından sonuçları

İş gören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatmini düşük iş görenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş tatminsizliği ve işe motive olamama, iş görene acı vermekte, onu olumsuz duygulara yöneltmekte ve yaşamını zorlaştırmaktadır. İşten tatminsizliğin öncelikle iş görenin beden sağlığına etkisi bulunmaktadır. İş tatminsizliği iş görende, yarışma, acelecilik, yetkincilik, yetersizlikle birleşen doyumsuzluk, mide hastalıkları, kas kasılmaları, çeşitli türden sancılar ve kimi kalp hastalıkları gibi çoğu psikosomatik kaynaklı pek çok rahatsızlığa yol açabilmektedir. Aynı zamanda tatminsizlikle ruh sağlığının bozulması arasında da pozitif yönde yüksek bağıntı

¹¹⁵ Artan Sinan (1990). İşletmelerde İş Görenlerin İş'lerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi, *ESADER Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı:2; ARTAN Sinan (1989). *Personel Yönetimi*, İstanbul, Gül Bas. & Yay., 2. Basım, s. 50

¹¹⁶ Aksel İbrahim (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 128

bulunmuştur. İş gören, tatminsizlikle birlikte kaygı yaşamakta ve kaygının sürekli olması da iş görenin ruh sağlığının bozulmasına neden olmaktadır¹¹⁷.

İş tatminsizliği, aynı zamanda, iş görenin iş gücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı iş gücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Özellikle, tatminsizlik ve motivasyonsuzluk ile işin tekdüzeliği birleştiği zaman işten bıkmama ve yapılan işten zevk almama daha da artmaktadır¹¹⁸.

3.3.2.2. Örgüt açısından sonuçları

İş tatminsizliği ve işe motive olamama, iş görene verdiği bu zararların yanı sıra örgüte de zarar verebilmektedir. Teknolojinin insan aklının sınırlarını zorlayıcı boyutlara geldiği ve bu gelişmelere uyum sağlayabilecek yönetim kuramlarının geliştirilmeye çalışıldığı günümüzde, var olan üretim araçlarının teknolojik açıdan tam verimli olarak kullanılabilir durumda oldukları düşünülse de, işletmelerin en önemli hedefi olan minimum maliyetle maksimum üretimi gerçekleştirme hedefine ulaşma yolunun “insan” kavramında odaklandığı tartışmasız bir gerçektir. İş tatmininin, bu noktada, gözümüze çarpan ve iş tatminini iş görenler ve örgütler açısından oldukça kilit bir kavram olarak karşımıza çıkaran en önemli neden, iş görenlerin iş tatminlerinin çok kısa vadede ve direkt olarak üretimi etkiliyor olmasıdır. Çünkü iş tatminsizliği, hayal kırıklığı, ve neticesinde, işe karşı isteksizlik, örgüte karşı soğukluk, devamsızlık, işini gereği gibi yapmama şekillerinde ortaya konulabilecek iş gören psikolojik tepki mekanizmalarını; ve verimlilik, görev başında bulunma alışkanlığı, iş gören devir hızı gibi örgütsel etkinlik göstergelerini etkilemektedir¹¹⁹.

İş görenin, iş tatminsizliği ile işe devamsızlığı arasında da bir bağlantı kurulmuştur. Yaptığı işten mutsuz olan iş görenler sık sık kısa veya uzun süreli işe gelmeme şeklinde davranışlar gösterebilmektedir. Hatta işinden tatmin olamayan iş

¹¹⁷ Miner J.B. (1992). *Industrial – Organizational Psychology*, Singapore, Mc Graw Hill Int., s. 119

¹¹⁸ Eren (2000), a.g.e. , s. 225 – 236

¹¹⁹ Poyrazoğlu Nazan (1992). *Hastane Çalışanlarında İş Doyumu Verimlilik İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens., s. 30; Mottaz Jiang C., Falls River (1989). *Work Satisfaction Among Hospital Nurse, Hospital and Health Services Administration*, 33 : 1, s. 57 - 74

görenlerin, ilk fırsatta işlerinden ayrılmayı düşünmeleri de sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bir iş görenin örgütten ayrılma kararı alması, yerine başka bir kişinin örgüte alınmasını gerektirecektir. Yeni bir kişiyi işe almanın, yerleştirme ve eğitim giderleri, acemilik döneminde yapılan hatalar ve bu dönemdeki düşük verimlilik gibi olumsuz yanları düşünüldüğünde, örgüt etkinliğinin olumsuz etkileneceği çok açıktır.

İşinden tatmin olamayan iş görenlerin, örgütteki çalışma arkadaşlarıyla kavga etmeye daha çok eğilim gösterdikleri ve girişimlerde buldukları da gözlenmiştir. Hiç kuşkusuz bu tür davranışlar, örgüt içerisindeki huzuru bozucu ve örgütün sağlıklı işleyişine zarar vereci unsurların ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

İşinden tatmin olamayan birey, ya örgütün üretim normlarına uyar ya üretim verimliliğini azaltır ya da örgütten ayrılır. Örgütün üretim normlarına uyma ve üretime katılma kişiye, ancak, sıkı bir denetimle ve zorla yaptırılabilir. Oysa ki, iş gören tatmini işinde aramalı ve bulmalıdır. Bunun için iş görenlere beklentileri tespit edilip asgari ölçülerde de olsa sunulmalı ve sunulan bu imkanlar yine imkan dahilinde geliştirilmelidir. Aksi takdirde, iş gören, işte kullanacağı enerjiyi iş dışındaki çeşitli işlerde veya çalıştığı örgütle değil çalıştığı örgüt dışındaki çeşitli gruplarla bütünleşerek harcayacaktır¹²⁰.

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli iş gören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve iş gücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, iş görenlerin iş'lerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir¹²¹.

Sonuç olarak, iş kalitesi, her yönden, ancak, iş görenlerin motivasyonlarının artırılması ile artacaktır. Zaten yeni teknolojileri üretecek olanlar da çalışanlardan başkası değildir. İş görenlerin motivasyonlarının artması ise; yaptıkları işten karşılamayı bekledikleri gereksinimlerin tatmin oranına bağlıdır. Kısacası yaptıkları işten tatmin olan insanların daha fazla motive olacakları ve daha verimli iş'ler ortaya koyacakları doğru bir önerme olacaktır.

¹²⁰ Başaran, a.g.e., s. 207; Tahta, a.g.e., s. 23

¹²¹ Kahn Robert L. (1973). The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude, *Psychology Today*, 27 (5), s. 88 - 103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı banka çalışanlarının iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına etki eden faktörleri, bu faktörlerin önem derecelerini ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada güdülen amaç öz bir şekilde şöyle ifade edilebilir :

- 1- Banka çalışanlarının hizmet verdikleri bankalarda teşvik araçları bakımından en çok tatminsizlik duydukları faktörler ile en çok tatmin duydukları faktörleri belirlemek.
- 2- Banka çalışanlarının iş tatminlerini ve iş motivasyonlarını yükseltebilecek teşvik araçlarını, bu araçların önem derecelerini de ortaya koyarak belirlemek.
- 3- Banka çalışanlarının tatminsizlik ve tatmin oranlarını karşılaştırmalı olarak ortaya koymak.
- 4- Banka çalışanlarının iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına etki eden faktörlerin ve teşvik araçlarının önem derecelerinin, Kamu ve Özel Sektör Bankalarında farklılık gösterip göstermediğini karşılaştırmalı olarak incelemektir.

Araştırma, konu edindiği iş tatmini ve motivasyon olgularıyla; çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların biyo-psiko-sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesi yönünden ve günümüzde büyük bir bölümünü yerli ve Kamu sermayesinin oluşturduğu Türk finans sektörünün hizmet kalitesi, işlem maliyetleri ve hizmet üretimi gelişimi süreçlerinde yaşanan iyileşme trendlerinde ivmeli bir değişime ihtiyaç duyduğu şu günlerde, büyük teknolojik gelişmelere rağmen, finans sektöründe hala iş gücü ve entelektüel sermayenin önemini koruması sebebiyle, çalışanlardan daha çok yararlanma ve çalışan insan davranışlarını istenen amaçlara yönlendirme hedeflerini gerçekleştirecek uygulamaların ne olabileceğinin saptanması bakımından büyük önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Örneğin seçimi

Araştırmanın örneklemini, Kamu ve Özel Sektöre ait bankaların Denizli İlinde bulunan şubelerinin çalışanlarının oluşturduğu, bankacılık kariyer, banka çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma evreninde farklı iki sektörün sahipliğinde bulunan bankaların kullanılması, iş tatminine ve iş motivasyonuna çalışanların genel bakış açılarının saptanmaya çalışılmasının yanında, bu bakış açısının her iki sektörde farklılık gösterip göstermediği, farklılık gösteriyorsa da ne gibi farklılıklar taşıdığını saptamak düşüncesinden kaynaklanmıştır.

Araştırma evreni olarak bankacılık ve finans sektöründe çalışan insan kaynağının seçilmesindeki amaç da, her gün toplumun her kesiminden insanın birbirinden farklı olan beklentilerine cevap vermeye çalışan bu kesimin, iş'lerine olan bakış açıları saptamaktır. Aşağıdaki tablolarda anket uygulamasına izin veren ve vermeyen bankaların adları yer almaktadır :

Tablo 1. Anket Uygulamasına İzin Veren Bankalar

ANKET UYGULAMASINA İZİN VEREN BANKALAR					
Banka			Verilen Anket	Geri Dönüş	Geriye Dönüş Oranı (%)
Sayısı	Sıra	Bankalar	Sayısı	Sayısı	
	1	Halkbankası Denizli Ticari Şubesi	17	16	94,1
	2	Ziraat Bankası Denizli Şubesi	40	32	80,0
	3	Vakıfbank Denizli Şubesi	25	15	60,0
3		Kamu Bankaları Toplamı	82	63	76,8
	1	Oyak Bank Denizli Şubesi	23	19	82,6
	2	İşbankası Bayramyeri Şubesi	20	16	80,0
	3	TEB Denizli Şubesi	18	15	83,3
	4	Tekfen Bank Denizli Şubesi	13	7	53,8
	5	Şeker Bank Denizli Şubesi	15	12	80,0
	6	Fortis Bank Ticari Bankacılık Merkezi	5	5	100,0
	7	Denizbank Denizli Şubesi	20	16	80,0
	8	Finansbank Denizli Şubesi	20	15	75,0
	9	YKB Bayramyeri Şubesi	20	15	75,0
9		Özel Bankalar Toplamı	154	120	77,9
12		Genel Toplam	236	183	77,5

Tablo 2. Anket Uygulamasına İzin Vermeyen Bankalar

ANKET UYGULAMASINA İZİN VERMEYEN BANKALAR	
Sıra	Bankalar
1	Garanti Bankası Denizli Şubesi
2	Tekstilbank Denizli Şubesi
3	Anadolu Bank Denizli Şubesi

4.2.2. Verilerin toplanması

Çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Hazırlanan anket formları araştırmaya izin veren 12 banka şubesinde bizzat veya daha sonra toplanmak üzere bir şube yetkilisine teslim edilerek dağıtılmıştır. Anket formlarının doldurulmasıyla ilgili gerekli açıklamalara anket formunda öz bir şekilde yer verildiği gibi, bazı şubelerde bizzat deneklere veya yöneticilere de formların doldurulmasıyla ilgili açıklamalar yapılmıştır. Anketler, belirli bir süre sonra deneklerden veya yöneticilerden toplanmıştır. On iki banka şubesine 236 anket formu dağıtılmış, 183 anket formu toplanmıştır. Ankete katılım oranı % 77,5'tir. Yapılan kontrolde, anket formlarının birkaçı hariç tamamına yakınının tam ve eksiksiz olarak cevaplandırıldığı görülmüştür.

4.2.3. Soruların niteliği

Anket formumuz toplam 29 sorudan oluşmaktadır (Anket formu için bkz. sf. 105 – 110). Anket formunda yer alan ilk sekiz soru (A Bölümü soruları), banka çalışanlarının kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketin geri kalan kısmı, çalışanların iş tatminlerini ve iş motivasyonlarını etkileyen faktörleri, bunların derecelerini ve teşvik araçlarının önem sırasını ölçmeye yönelik olarak Porter Ölçeğine göre hazırlanmış 23 sorudan oluşmaktadır. Anketteki kalan bu 23 soru içerisinde tatmin soruları, akademik çalışmalarda iş tatminini ölçmek amacıyla en çok tercih edilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğine dayalı 17 sorudan oluşmaktadır. Tatmin soruları anket formunda 9. – 25. sorular arasında (B Bölümü soruları) yer almaktadır. İş motivasyonunu etkileyen faktörleri, motivasyon araçları uygulamalarını ve teşvik araçlarının önem derecelerini

ölçmeye yönelik olarak da ankette 4 soruya yer verilmiştir. Bu sorular da anket formununun 26. – 29. soruları arasında (C Bölümü soruları) yer almaktadır.

Anket formununun hazırlanmasında kullandığımız Porter Ölçeği olarak bilinen ve aşağıda örneklendirdiğimiz ölçeğe göre sorulara verilen cevaplardaki, 1’den 3’e kadar olan katılım derecesi düşük katılım derecesini, 3,01’den 5’e kadar olan katılım derecesi orta düzeyde katılım derecesini ve 5,01’den 7’ye kadar olan katılım derecesi de yüksek katılım derecesini vermektedir. Bu anlamda 7, % 100’lük bir katılımı ifade etmektedir. Tatmin durumu ise “B” sorusuna verilen değer “A” sorusuna verilen değerden çıkarılmasıyla bulunur. Sonucun (-) olarak çıkması ise tatmini ifade eder. Bu ölçeğe göre en büyük farklılık 6’dır. Bizim yaptığımız derecelendirmede 0 ile 2 arası düşük derecede tatminsizliği; 2,01 ile 4 arası orta derecede tatminsizliği; 4,01 ile 6 arası ise yüksek derecede tatminsizliği göstermektedir. Bunun tam tersi, 0 ile -2 arası sonuçlar düşük olan tatmini, -2,01 ile -4 arasındaki sonuçlar orta derecede duyulan tatmini, -4,01 ile -6 arasındaki sonuçlar ise yüksek derecede duyulan tatmini ifade etmektedir.

PORTER ÖLÇEĞİ örneği :

İşinizden duyacağınız tatmin açısından, mesleğinizi sevme dereceniz

	Çok az						Çok Fazla
A) Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
B) Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok	Önemsiz					Çok önemli
C) Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

4.2.4. Soruların çözümlenmesi

Araştırmamızın çözümlenmesinde, aritmetik ortalama (A.O.), standart sapma (S.S.), mod ve medyan kullanılmıştır. Hesaplanan aritmetik ortalamalar tüm ana kitle ortalamasını vermektedir. Standart sapma ise, ana kitleyi oluşturan her birimin A.O.’ya olan ortalama uzaklığını temsil etmektedir. S.S.’nin büyümesi ana kitleyi oluşturan birimlerin A.O.’dan daha çok uzaklaştığını göstermektedir. S.S.’nin küçüklüğü ise serideki dağılımın az olduğunu gösterir. Mod, bir seride en fazla tekrarlanan, başka bir ifadeyle, frekansı en yüksek olan değerdir.

Araştırmamızda mod'un kullanılmasının nedeni A.O. gibi ana kitleyi en iyi temsil eden değer olmasındandır. A.O.'nın güvenilirliği hakkında bize bir fikir vermesi amacıyla mod yönteminden de yararlanılmıştır. Medyan ise serideki terimlerin büyüklük sıralamasında, ortada yer alan terimdir.

4.2.5. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmamızın tek sınırlılığı, araştırmamızın sahip olduğu evren ve bu evrenden ne oranda genelleme yapılabileceği sınırlılığıdır. Çünkü, araştırmamızın evrenini, Kamu ve Özel Sektöre ait bankaların Denizli'deki şubelerinde hizmet veren bankacılık kariyer çalışanlar oluşturmaktadır.

4.2.6. Araştırmanın ön kabulleri

Araştırmamızda, kamu bankası ve özel banka ayırımı yapmadan ve/ veya bu ayırımı yaparak; banka çalışanlarının teşvik araçlarına bakış açıları ve işlerinden duydukları tatmine ilişkin bir dizi varsayıma yer verilmiştir. Bu ön kabuller, araştırmanın “Sonuç ve Öneriler” bölümünde, ankete verilen cevaplardan elde edilen verilerle sınanacaktır :

- 1- İhtiyaçların belirli ölçüde tatmin edilmeleri önem derecelerini azaltır. Önem dereceleri düşük olan teşvik araçlarının ise iş görenlerde yarattığı tatminsizlik derecesi düşüktür.
- 2- Maddi gereksinimler belirli ölçüde tatmin edildiği zaman, psiko – sosyal gereksinimler varlığını hissettirmeye başlar.
- 3- İnsanlar bazı gereksinimlerinin tatminine diğerlerinden daha çok önem verirler.
- 4- Gelişme yolundaki ülkelerde ücret, çalışma ortam ve şartları gibi hijyen faktörler insanları motive edebilmektedir.
- 5- Çalışanların iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına etki eden faktörlere bakış açıları, kamu sektörü ve özel sektörde, önemli bir farklılık göstermemektedir.

4.3. Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, ankete verilen cevaplardan yola çıkarak, sırasıyla, banka çalışanlarının demografik özelliklerine, banka çalışanlarının ankette yer alan iş tatmini ve motivasyon ile ilgili sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

4.3.1. Banka çalışanlarının demografik özellikleri

Soru 1 : Halen çalışmakta olduğunuz banka hangi sektörün elinde bulunuyor ?

Anketimizde Kamu Bankalarında çalışan 82 bankacılık kariyer çalışandan 63'ü, Özel Bankalarda çalışan 154 bankacılık kariyer çalışandan 120'si katılmıştır. Ankete katılım oranı Kamu Bankalarında %76,8, Özel Bankalarda %77,9 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Sıklık	Yüzde
Kamu Sektörü	63	34,4
Özel Sektör	120	65,6
Toplam	183	100,0

Soru 2 : Yaşınız ?

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, genel olarak banka çalışanlarının genç bireyler oldukları görmekle birlikte, Özel Sektör Bankaları çalışanlarının yaş ortalamasının daha düşük olduğu saptanmaktadır.

Tablo 4. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

ARAŞTIRMA GENELİ			KAMU BANKALARI			ÖZEL BANKALAR		
Yaş Grupları	Sıklık	Yüzde	Yaş Grupları	Sıklık	Yüzde	Yaş Grupları	Sıklık	Yüzde
18-24	25	13,7	18-24	5	7,9	18-24	20	16,7
25-30	80	43,7	25-30	24	38,1	25-30	56	46,7
31-39	59	32,2	31-39	23	36,5	31-39	36	30,0
40 ve Üstü	19	10,4	40 ve Üstü	11	17,5	40 ve Üstü	8	6,7
Toplam	183	100,0	Toplam	63	100,0	Toplam	120	100,0

Soru 3 : Cinsiyetiniz ?

Anket genelini yansıtan yukarıdaki oranlar, Kamu Bankalarında % 36,5 bayan, % 63,5 bay; Özel Bankalarda % 43,3 bayan, % 56,7 bay şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 5. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Bayan	75	41,0
Bay	108	59,0
Toplam	183	100,0

Soru 4 : Öğrenim durumunuz ?

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, banka çalışanlarının genelinin lisans ve üstü öğrenim düzeyinde buldukları görülmektedir.

Tablo 6. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

ARAŞTIRMA GENELİ			KAMU BANKALARI			ÖZEL BANKALAR		
Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde	Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde	Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde
İlköğretim	0	0,0	İlköğretim	0	0,0	İlköğretim	0	0,0
Lise	21	11,5	Lise	9	14,3	Lise	12	10,0
Meslek Yüksek Okulu	15	8,1	Meslek Yüksek Okulu	6	9,6	Meslek Yüksek Okulu	9	7,5
Fakülte-Yüksek Okul	135	73,8	Fakülte-Yüksek Okul	44	69,8	Fakülte-Yüksek Okul	91	75,8

Soru 5 : Bankanızdaki hizmet süreniz ?

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, Kamu Bankaları çalışanlarının % 65,1'inin 3 yıldan fazla iş deneyiminin bulunduğu, bunun tam tersi olarak Özel Sektör Bankaları çalışanlarının % 60'ının 3 yıldan az iş deneyimine sahip bulunduğu görülmektedir.

Tablo 7. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

ARAŞTIRMA GENELİ			KAMU BANKALARI			ÖZEL BANKALAR		
Hizmet Süresi	Sıklık	Yüzde	Hizmet Süresi	Sıklık	Yüzde	Hizmet Süresi	Sıklık	Yüzde
1 Yıldan Az	49	26,8	1 Yıldan Az	13	20,6	1 Yıldan Az	36	30,0
1-3 yıl	45	24,6	1-3 yıl	9	14,3	1-3 yıl	36	30,0
3-8 Yıl	31	16,9	3-8 Yıl	11	17,5	3-8 Yıl	20	16,7
8-15 Yıl	46	25,1	8-15 Yıl	22	34,9	8-15 Yıl	24	20,0
15 Yıldan Fazla	12	6,6	15 Yıldan Fazla	8	12,7	15 Yıldan Fazla	4	3,3

Soru 6 : Bankanızda hangi bölümde çalışıyorsunuz ?

Bu çalışmada, bankacılığı bir meslek olarak kendi içerisinde, yapılan işin müşteri odaklılık ağırlığına göre iki alt meslek grubu şeklinde, yukarıdaki tablodaki gibi ayırmış bulunmaktayız. Bankaların “Müşteri İlişkileri - Pazarlama – Satış” bölümlerinde istihdam edilen banka çalışanlarının daha sosyal, dışa dönük ve daha az rutin olan, dolayısıyla iş tatmin düzeyinin daha yüksek olabileceğinin düşünülebileceği alanlarda çalıştığını söyleyebiliriz. “İstihbarat ve Mali Analiz” meslek grubunu da benzer özelliği taşıması ve özel bankalarda bu işin de pazarlamacılar tarafından yapılması nedeniyle “Müşteri İlişkileri - Pazarlama – Satış” meslek grubuyla aynı kategoride kategorize etmiş bulunmaktayız. Yukarıdaki tabloda yer alan meslek grubu oranları, Kamu ve Özel Bankalar ayrı ayrı ele alındığında da aynı yüzdelerde dağılmaktadır.

Tablo 8. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Meslek Gruplarına Göre Dağılımı

Meslek Grupları	Sıklık	Yüzde
Gişe / Şube Operasyonları / Dış İşlemler Operasyonları - Kambiyo	81	44,3
Müşteri İlişkileri - Pazarlama - Satış / İstihbarat ve Mali Analiz	102	55,7
Toplam	183	100,0

Soru 7 : Görev Pozisyonunuz ?

Aşağıdaki tabloda yer alan görev pozisyonu oranları, Kamu Sektörü ve Özel Sektör Bankaları ayrı ayrı ele alındığında da yakın yüzdelerle dağılmaktadır. Buna göre, araştırmamızı yaptığımız banka şubelerinde çalışanlarının çoğunluğunun -% 59,6- “Asistan – Yetkili” görev ünvanında ve yetki grubunda bulunduğu görülmektedir. Kariyer yolları “Asistan – Yetkili” görev ünvanında bulunan çalışanlara göre daha açık olan çalışanların oranı % 23,5; şube yöneticisi konumunda bulunan çalışanların oranı ise % 16,9 olarak görülmektedir.

Tablo 9. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Görev Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Görev Pozisyonu	Sıklık	Yüzde
Asistan - Yetkili	109	59,6
Kariyer Grubu (Yönetici Adayı)	43	23,5
Şube Yöneticileri	31	16,9
Toplam	183	100,0

Soru 8 : Yetiştığınız sosyo – kültürel çevrenin imkanlarını nasıl değerlendirirsiniz ?

Aşağıdaki tabloda yer alan çalışanların yetiştiği sosyo – kültürel çevrenin imkanları oranları, Kamu Sektörü ve Özel Sektör Bankaları ayrı ayrı ele alındığında da yakın yüzdelerle dağılmaktadır. Buna göre, araştırmamızı yaptığımız banka şubelerinde çalışanlarının çoğunluğunu - % 74,3 -, orta derecede sosyo – kültürel imkanlara sahip bir çevrede büyüyüp – yetişen bireylerin oluşturduğu saptanmaktadır.

Tablo 10. : Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Büyüyüp Yetiştigi Sosyo – Kültürel Çevrenin İmkanlarına Göre Dağılımı

Sosyo – Kültürel Çevre İmkanları	Sıklık	Yüzde
Üst Düzey	15	8,2
Orta Düzey	136	74,3
Alt – Kısıtlı Düzey	32	17,5
Toplam	183	100,0

4.3.2. Banka Çalışanlarının Ankette Yer Alan İş Tatminiyle İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Banka çalışanlarının en çok tatminsizlik duydukları husus, çalışanların başka işleri, dinlenmeleri, sevdikleri ya da hobileri için zaman yaratabilme olanaklarıdır. (Bkz. sf. 84, Tablo 11. ve 12.). Konu ile ilgili tatminsizlik oranı % 66'dır. Bu teşvik aracının önem derecesi bakımından 7. sırada yer alması banka çalışanlarının bu konuya orta derecede bir önem verdiklerini göstermektedir. Bu konudan duyulan tatminsizlik ve konuya verilen önem derecesi Özel Banka çalışanları açısından aynı iken (Bkz. Sf. 86, Tablo 15. ve 16.); aynı konu Kamu Bankası çalışanlarının 2. sırada tatminsizlik duydukları ve 4. sırada önem atfettikleri husus olarak saptanmıştır. (Bkz. Sf. 85, Tablo 13. ve 14). Bu sonuçlar gözlemlerle de doğrulanabilir niteliktedir. Kamuya ait kurum ve kuruluşların çalışanlarına, dinlenmelerine yönelik olarak özel teşebbüslere göre daha iyi haklar sundukları herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Bu sebeple, bu husus Kamu Bankası çalışanlarında daha az tatminsizlik duyulan bir konu olarak karşımıza çıkmıştır. Özel Bankalarda bu konuyla ilgili şikayetlerin giderilmesi ya da azaltılmasıyla alakalı yöntemlerin geliştirilmesiyle Özel Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yükseltilebileceği söylenebilir.

Tatmin edilmemiş bulunan ikinci teşvik aracı ise, banka çalışanlarının adil bir şekilde terfi edebilme düşünceleriyle ilgilidir. Konu ile ilgili tatminsizlik oranı ise % 53 düzeyindedir. Objektif bir şekilde terfi edebilme imkanları, aynı zamanda banka çalışanlarının en çok önem verdikleri teşvik aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu Bankası çalışanları açısından bu husus en çok tatminsizlik duyulan konu ve en çok önem verilen tatmin aracı iken, aynı husus Özel Banka çalışanlarının 2. sırada tatminsizlik duydukları konu ve 1. sırada önem verdikleri teşvik aracı olarak saptanmıştır. Konu ile ilgili sonuçların, 1. ve 2. sıra gibi en üst sıralarda çıkması, banka çalışanlarının bu konuyla ilgili ciddi sıkıntılarının bulunduğunu göstermektedir. Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz banka çalışanlarının yaklaşık % 80' inin lisans ve üstü düzeyde öğrenim durumuna sahip olmaları, buna karşın % 59,6' sinin kariyer yolları kapalı veya yükselme olanakları güç olan "asistan-yetkili" görev pozisyonlarında bulunmaları, bir başka deyişle bankacılık mesleğine bu pozisyondan çalışmaya başlamış olmaları sebebiyle, bu konuda ciddi endişelerinin bulunması, anket sonuçlarını doğrular niteliktedir. Kamu bankası ve

özel banka ayırımı yapılmaksızın, bankaların çalışanlarının bu yöndeki sıkıntı ve endişelerini gidermeye yönelik kariyer gelişimi politikaları geliştirmeleri, çalışanlarının iş tatminlerini artıracaktır.

Tatminsizlik bakımından üçüncü sırayı yapılan işle alınan ücretin uyum derecesi almaktadır. Konudan duyulan tatminsizlik oranı yaklaşık % 50 dolaylarındadır. Bu teşvik aracının önem derecesi bakımından 8. sırada yer alması, banka çalışanlarının bu konuya orta derecede önem verdiklerini göstermektedir. Bu sonuç bize, esasında Türkiye’de Finans sektöründe çalışanların, nitelik olarak donanımlı olmalarını gerektiren işler yapmaları ve bu anlamda sayıları toplam iş gücüne kıyasla, oransal olarak çok da fazla olmayan Ülkemiz kalifiye iş gücü içerisinde yer almaları nedeniyle, Ülke ortalamasının üzerinde ücret yönünden doyurulmuşluklarını vermektedir. Nitekim, yine Denizli İlinde tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılmış olan bir araştırma¹²², tekstil sektörü çalışanlarının bu konuya 1. derecede önem verdiklerini ortaya koymuştur. Biz bu durumu, herkesin malumu, emek yoğun bu sektördeki ücretlerin düşüklüğü ile ilişkilendiriyoruz.

Ücret konusunun, ayrıca, Kamu Bankası çalışanlarının 3. sırada tatminsizlik duydukları, Özel Banka çalışanlarının ise 2. sırada tatminsizlik duydukları görülmektedir. Bu sonuç da, yani konunun Özel Banka çalışanlarında daha üst sırada tatminsizlik doğuruyor olması, özel bankaların daha dolgun maaşlarla insan kaynağı istihdam ettikleri yönündeki genel kanının aksine, ücret sistemlerinde uyguladıkları prim sistemi şeklindeki doyurucu ücret olanaklarından her özel banka çalışanının değil de, portföy yöneticisi konumundaki pazarlama elemanlarının yararlanması ve Kamuda, özel sektörde bazı nitelikli insan kaynağı için sözü edilen yüksek miktarlardaki ücret düzeyleri hiçbir zaman söz konusu olmasa da, bu anlamda görev ve pozisyona göre daha bir eşitlikçi ücret sisteminin olmasıyla açıklanabilir.

Tatmin edilmemiş bulunan dördüncü teşvik aracı bulunulan konumdan mutlu olma derecesiyle ilgilidir. Konudan duyulan tatminsizlik oranı ise % 44 düzeyindedir. Banka çalışanları bu konuya 3. derecede önem atfetmişlerdir. Kamu Bankası ve Özel Banka çalışanlarının bu konuya verdikleri cevaplar ayrı ayrı analiz edildiğinde de bu sıralamalara yakın sıralamalar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, banka

¹²² Durak, a.g.t., s. 104 - 105

çalışanlarının pek çoğu tarafından işlerinin kişiliklerinde merkezi bir nokta olarak algılanmasıyla ilişkilendirilebilir. Lawler ve Hall tarafından bu aynı zamanda işe bağlılık olarak ifade edilmiştir¹²³.

Beşinci sırada bulunan tatminsizlik konusu, mesleğinizi sevmeye derecesiyle ilgilidir. Konudan duyulan tatmin oranı % 60 olarak saptanmıştır. Bu teşvik aracı aynı zamanda önem sıralaması bakımından da 4. sırada yer almaktadır. Kamu Bankalarında bu konudaki tatminsizlik sıralaması 5, önem sıralaması 8; Özel Bankada ise tatminsizlik sıralaması 5, önem sıralaması 3 olarak çıkmıştır. Bu orta düzeydeki tatmin seviyesi ve sıralamalar, bankacılığın bir meslek olarak seçenlerin, işlerini çok da tatmin duyarak yapmadıklarını ortaya koymaktadır diyebiliriz. Bu sonuç, bankacılığın zevkli yanlarının bulunmasının ve çalışanların mesleklerini benimsemeleri bir yana işin niteliğinin çok stresli, yoğun ve riskli olmasıyla açıklanabilir.

Tatminsizlik sıralamasında altıncı sırayı, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine kurum katkısı almaktadır. Banka çalışanlarının bu konuyla ilgili tatminsizlik oranı yaklaşık % 38'dir. Bu teşvik aracına 2. derecede önem verilmesi banka çalışanlarının bu konuda hassas olduklarına işaret etmektedir. Dolayısıyla, kişisel ve mesleki gelişimleriyle alakalı olarak kurum katkısının artırılmasıyla ilgili tedbirlerin alınması, banka çalışanlarının iş tatmin seviyelerinin yükseltilmesinde oldukça etkili olacaktır.

Tatminsizlikle ilgili yedinci sırada, % 67 tatmin oranı ile bankaların çalışanlarına iş güvencesi vermesiyle ilgili uygulamaları yer almaktadır. Bu konudaki tatminsizlik oranı doğaldır ki Özel Sektör Bankaları çalışanlarında daha yüksek bir değerde çıkmıştır. Esasında, 2001 yılında Türkiye'de finans sektöründe yaşanan iki büyük krizden sonra Kamu Bankalarında başlatılan "Yeniden Yapılanma" hareketinden sonra, Kamu Bankaları çalışanlarının da klasik devlet memurluğu iş güvenceleri ellerinden alınmış, bu bankalarda çalışmaya devam etmek isteyen tüm çalışanlar Özel Kesim bankalarında olduğu gibi İş Kanunu hükümlerine göre belirlenen İş Sözleşmeleriyle çalıştırılmaya başlanmıştır. Kamu Bankalarında İş Kanunu hükümlerine göre çalışmak istemeyen ve klasik Devlet memurluğu iş

¹²³ Kök Bayrak Sabahat (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erzurum, *Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, s. 305

güvencelerini korumak isteyen çalışanlar başka Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmişlerdir. Bizce bu verilerden çıkan sonuç, esasında, artık tam bir iş güvencesine sahip olmayan Kamu Bankası çalışanlarının yine de Kamu kesiminde çalışmaktan duydukları güven nedeniyle bu konuda özel kesimdeki meslektaşlarına göre daha az kaygı duyduklarıdır. Her ekonomik krizde binlerce bankacının işsiz kaldığı ülkemizde iş güvencesi elbetteki banka çalışanları açısından çok önemlidir. Fakat, diğer yandan, banka çalışanlarıyla yaptığımız anket sonuçlarında bu konunun önem derecesi bakımından 5. sıra gibi orta sıralarda yer alması ve yukarıda değindiğimiz gibi bu konudan duydukları tatmin oranının % 67 gibi çok da düşük sayılmayacak tatmin düzeyinde olması, bu mesleği yapanların, bankacılık ve finansçılığı nerede olsa iş bulabilecek meslekler arasında gördükleri ve bankalarının Türk finans sektörünün köklü ve önde gelen bankaları olmasıyla açıklanabilir.

Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz bankaların çalışanlarına sunduğu fiziki çalışma ortamı ve şartları ile ilgili tatmin oranı % 71 gibi yüksek bir düzeyde çıkmıştır. Bu konunun, tatminsizlik sıralaması bakımından 8. sırada ve önem derecesi bakımından ise 2. sırada yer alması, oldukça anlamlıdır. Bu durum çalışanların, genel olarak kendilerine sunulan çalışma ortamı ve şartlarıyla ilgili oldukça düşük düzeyde tatminsizliklerinin bulunduğunu, fakat, çalıştıkları bankadan işlerine uygun fiziki çalışma ortamları ve şartları beklediklerini göstermektedir. Bir başka deyişle bu sonuçlardan, banka çalışanlarının 2. derece gibi yüksek bir derecede önem verdikleri bu durum sağlanmazsa, Herberg'in Çift Faktör Kuramında ortaya koyduğu gibi, iş tatminlerinde önemli sayılabilecek düşüşlerin gözlenebileceği ortaya çıkmaktadır. Anket sonuçlarında, Kamu Bankası çalışanlarında bu konudan duyulan tatminsizlik derecesi, Özel Banka çalışanlarına göre daha düşük çıkmıştır. Bu sonucu da, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz, hızla özelleştirilmeye hazırlanan ve kabuk değiştiren Kamu Bankalarının, şubelerinde başlattığı yenileme ve makyaj tazeleme hareketinin çalışanlarında yarattığı bir memnuniyet ifadesi olarak yorumluyoruz.

Banka çalışanlarının 9. ve 10. sırada tatminsizliğini duydukları, iki hususun birbirini takip etmesi ise çok anlamlıdır. Bunlar sırasıyla, yöneticilerin yaklaşımından ve çalışanların her türlü sorunlarının çözümünde yönetim ve yöneticilerinden gördükleri tatminsizlikleridir. Ancak, banka çalışanlarının kişisel, sosyal veya

ekonomik sorunlarının çözümünde yönetimden ve yöneticilerinden gördükleri destek derecesinin yarattığı tatminsizlik oranının % 26 gibi düşük bir düzeyde çıkması, bir başka deyişle tatmin oranının % 74 gibi yüksek sayılabilecek bir oranda çıkması, araştırmamızı yaptığımız banka şubeleri çalışanlarının yönetsel yaklaşımdan memnuniyet duyduklarının da bir göstergesidir diyebiliriz.

Bağımsız olarak iş yapabilme ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilmeyle ilgili tatmin oranı % 75 gibi yüksek bir değerdir. Konunun önem değerinin de 12. sırada yer alması, bankacılık mesleğinin niteliği gereği, çalışanların arzuladığı bağımsız olarak iş yapabilme ve gerektiğinde inisiyatif alabilme özelliğini özünde barındırmasındandır. Bir başka deyişle, bu meslek mensuplarının bu konudan tatminsizlik duyma gibi bir kaygıları yoktur da diyebiliriz. Bu sonuçlar, Kamu Bankaları ve Özel Bankalar ayrı ayrı değerlendirildiğinde de birbirine çok yakın sayısal veriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Banka çalışanlarının, bankalarının, diğer bankalar karşısında, var olduğunu düşündükleri saygınlık ve prestijinden duydukları tatminsizliğin derecesi sıralamada 12. sıra gibi düşük bir düzeyde çıkmıştır. Bu husustan duyulan tatmin oranı ise % 77'dir. Bu sıralama, Kamu Bankaları ve Özel Bankalar ayrı ayrı değerlendirildiğinde de değişmemiştir. Bu sonucu, araştırmamızı gerçekleştirmemize izin veren tüm bankaların sektörün en önde gelen bankaları olmasıyla ilişkilendiriyoruz.

Banka çalışanlarının yaptıkları işi saygın bir iş olarak görme ve mesleklerinden duydukları başarı ve gururla ilgili tatmin oranı yaklaşık % 79'dur. Yüksek orandaki bu tatmin düzeyine karşın bu durumun tatminsizlik sıralamasında 13. sırada çıkması banka çalışanlarının bu konuya fazla önem vermelerinden kaynaklanmaktadır. Konu ile ilgili tatminsizlik sıralaması, Kamu Bankaları çalışanları açısından 9. sırada iken, Özel Banka çalışanlarında açısından 13. sırada yer almaktadır. Bu sonuç, Kamu Bankası çalışanlarının % 60'ından fazlasının 3 yıldan fazla iş deneyiminin bulunduğu, bunun tam tersi olarak Özel Banka çalışanlarının % 60'ının 3 yıldan az iş deneyimine sahip bulunduğu (Bkz. Sf. 75-76) bulgusu, mesleğe yıllarını vermiş kişilerin, mesleklerine yeni adım atan çalışma arkadaşlarına kıyasla, mesleki kariyer anlamında yaptıkları işi daha saygın bir konumda görmeleri ve kendileriyle gurur duydukları fikriyle

ilişkilendirilebilir. Ancak, bilinmektedir ki, meslekte geçen sürenin artması buna karşın beklentilerin umulan düzeyde gerçekleşmemesi, yapılan işten duyulan başarı ve gurur düzeyini azaltacaktır.

Banka çalışanlarının en az tatminsizlik duydukları, bir başka deyişle işlerini yaparken en çok tatmini duydukları son üç husustan (14.,15. ve 16.) üçünün % 85'e yaklaşan tatmin oranlarıyla sıralamada birbirini takip etmesi de çok anlamlı buluyoruz. En çok tatmin duyulan bu hususlar –oransal olarak azdan çoğa- sırasıyla, çalışma arkadaşlarından, işle ilgili karşılaşılan sorunlarda veya işin yapılış yöntemi ile ilgili konularda yöneticilerle görüşerek serbestçe tartışabilme ve öneri getirebilme imkanıyla ilgili yaklaşımdan ve mesleki dayanışmadan duyulan tatmindir. Bu sonuç bize ayrıca, çalışanların iş ortamlarında, çalışma huzur ve barışının arayışı içerisinde olduklarını ve kendi aralarında oluşturduklarını düşündükleri veya alışageldikleri bu huzur ortamını korumak için esasında birbirlerinden habersiz fikir birliği içerisinde davranma çabasında olduklarını göstermektedir.

Son olarak, banka çalışanlarının en çok tatmin duydukları bir başka deyişle en az tatminsizlik duydukları husus (17.), yaptığımız işle ahlaki değerlerinin uyumundan duydukları tatmindir. Bu konudan duyulan tatmin oranı yaklaşık % 93'tür ve bu sonuç bizce çok anlamlıdır. Bu sonuç, insanların bir işte çalışırken, maddi birçok değerden daha çok evrensel ahlak normları ve içsel etik değerleriyle çatışmamak temeline dayalı bir tatmin anlayışını tercih ettiklerinin bir göstergesi olmaktadır. Bu hususun önem sıralamasında 11. sırada çıkmasını da bankacılık gibi bir mesleği icra edenlerin evrensel ahlak normları ve içsel değerleriyle çelişmek gibi bir kaygılarının olmadığına göstergesi olarak yorumluyoruz.

Teşvik araçlarının tümü, birlikte ele alındığında, araştırma genelini yansıtan iş tatmini oranı % 70, tatminsizlik oranı ise % 30 olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz bankaların çalışanlarının tatmin durumu, yukarıda (Bkz. sf. 71) soruların niteliği kısmında açıkladığı ve Tablo 11., 13., ve 14. 'de de (Bkz. sf. 84, 85, 86) görüleceği gibi, "Ne kadar olmalı" sorusuna verilen cevapların A.O. değerlerinin "Şimdi ne kadar" sorusuna verilen cevapların A.O. değerlerinden çıkardığımızda, + 0,580 ile + 2,320 arasında sonuçlarda çıkmaktadır. Bu durum ise bizim yaptığımız derecelendirmede düşük derecede tatminsizliği göstermekteydi.

Tablo 11. Ankette Yer Alan İş Tatmini ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Araştırma Genelinden Elde Edilen Sayısal Sonuçları

SORU	Şimdi Ne Kadar				Ne Kadar Olmalı				Tatmin Durumu		Ne Kadar Önemli			
	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.
9.	4,70	5,00	5,00	1,258	6,44	7,00	7,00	0,731	1,740	-0,527	6,31	6,00	7,00	0,782
10.	5,26	6,00	6,00	1,278	6,26	7,00	7,00	1,024	1,000	-0,254	6,17	6,00	7,00	1,037
11.	4,44	5,00	5,00	1,749	6,28	6,00	7,00	0,808	1,840	-0,941	6,34	7,00	7,00	0,946
12.	5,11	5,00	5,00	1,266	6,35	6,00	7,00	0,678	1,240	-0,588	6,16	6,00	7,00	0,809
13.	5,39	5,00	5,00	1,042	6,24	6,00	6,00	0,754	0,850	-0,288	6,07	6,00	7,00	1,203
14.	5,51	5,00	5,00	1,119	6,27	6,00	6,00	0,662	0,760	-0,457	6,23	6,00	6,00	0,813
15.	5,28	5,00	6,00	1,122	6,17	6,00	6,00	0,750	0,890	-0,372	6,25	6,00	7,00	0,847
16.	4,72	5,00	5,00	1,793	5,95	6,00	6,00	0,879	1,230	-0,914	6,02	6,00	7,00	0,963
17.	4,83	5,00	4,00	1,483	6,39	6,00	7,00	0,653	1,560	-0,830	6,37	7,00	7,00	0,773
18.	4,86	5,00	4,00	1,530	6,40	7,00	7,00	0,688	1,540	-0,842	6,30	6,00	7,00	0,807
19.	4,10	4,00	5,00	1,611	6,08	6,00	6,00	0,718	1,980	-0,893	6,23	6,00	7,00	0,815
20.	4,93	5,00	5,00	1,609	6,39	7,00	7,00	0,755	1,460	-0,854	6,37	6,00	7,00	0,728
21.	5,55	6,00	5,00	1,287	6,13	6,00	7,00	0,839	0,580	-0,448	6,08	6,00	6,00	1,042
22.	3,76	4,00	3,00	1,429	6,08	6,00	6,00	0,745	2,320	-0,684	6,25	6,00	6,00	0,711
23.	4,87	5,00	5,00	1,454	6,03	6,00	6,00	0,762	1,160	-0,692	6,07	6,00	6,00	0,849
24.	4,32	4,00	4,00	1,915	6,37	7,00	7,00	0,713	2,050	-1,202	6,48	7,00	7,00	0,762
25.	5,10	5,00	6,00	1,532	6,14	6,00	7,00	0,894	1,040	-0,638	5,99	6,00	7,00	1,179

Tablo 12. Araştırma Geneline Göre Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Sırası ve Önem Sıralaması

SORU	TEŞVİK ARACI	T.S.	Ö.S.
9.	Mesleği sevme	5	4
10.	Meslekten duyulan başarı ve gurur	13	9
11.	Bulunulan konumdan mutlu olma	4	3
12.	Yöneticilerle olan ilişkiler	9	10
13.	Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler	15	12
14.	Mesleki dayanışma	16	8
15.	Öneri getirebilme imkanı	14	6
16.	Her türlü soruna karşı yönetim ve yönetici desteği	10	13
17.	Mesleki gelişime kurum katkısı	6	2
18.	İş güvencesi	7	5
19.	Ücret	3	8
20.	Fiziki çalışma ortam ve şartları	8	2
21.	Yapılan işle ahlaki değerlerin uyumu	17	11
22.	İş dışındaki yaşam için zaman yaratabilme olanağı	1	7
23.	İnisiyatif alabilme ve bağımsız çalışma olanağı	11	12
24.	Adil terfi olanakları	2	1
25.	Çalışılan kurumun sektördeki imajı	12	14

Tablo 13. Kamu Bankaları Çalışanlarının Ankette Yer Alan İş Tatmini ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları

SORU	Şimdi Ne Kadar				Ne Kadar Olmalı				Tatmin Durumu		Ne Kadar Önemli			
	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.
9.	4,71	5,00	6,00	1,385	6,21	6,00	7,00	0,936	1,500	-0,449	6,21	6,00	6,00	0,744
10.	5,25	6,00	6,00	1,307	6,37	7,00	7,00	0,903	1,120	-0,404	6,24	6,00	7,00	0,928
11.	4,57	5,00	5,00	1,682	6,24	6,00	7,00	0,777	1,670	-0,905	6,35	7,00	7,00	0,883
12.	5,32	5,00	5,00	1,189	6,19	6,00	6,00	0,759	0,870	-0,430	6,03	6,00	7,00	0,879
13.	5,37	6,00	6,00	1,140	6,19	6,00	6,00	0,800	0,820	-0,340	6,06	6,00	6,00	1,134
14.	5,67	6,00	5,00	1,107	6,33	6,00	6,00	0,648	0,660	-0,459	6,29	6,00	7,00	0,771
15.	5,51	6,00	6,00	1,134	6,13	6,00	6,00	0,751	0,620	-0,383	6,29	6,00	7,00	0,851
16.	5,00	5,00	6,00	1,814	6,05	6,00	6,00	0,888	1,050	-0,926	5,98	6,00	6,00	1,114
17.	5,13	5,00	5,00	1,374	6,38	6,00	6,00	0,633	1,250	-0,741	6,32	7,00	7,00	0,800
18.	5,22	5,00	7,00	1,453	6,35	7,00	7,00	0,806	1,130	-0,647	6,24	6,00	7,00	0,911
19.	4,22	4,00	4,00	1,539	6,05	6,00	6,00	0,750	1,830	-0,789	6,24	6,00	6,00	0,756
20.	5,06	5,00	6,00	1,564	6,44	7,00	7,00	0,667	1,380	-0,897	6,43	7,00	7,00	0,689
21.	5,76	6,00	7,00	1,316	6,24	6,00	7,00	0,797	0,480	-0,519	6,24	6,00	7,00	0,911
22.	4,25	5,00	5,00	1,596	6,16	6,00	6,00	0,723	1,910	-0,873	6,33	6,00	7,00	0,718
23.	4,94	5,00	5,00	1,480	5,97	6,00	6,00	0,897	1,030	-0,583	6,06	6,00	6,00	0,982
24.	4,35	4,00	6,00	1,842	6,43	7,00	7,00	0,640	2,080	-1,202	6,57	7,00	7,00	0,665
25.	5,17	6,00	6,00	1,582	6,21	6,00	6,00	0,786	1,040	-0,796	6,05	6,00	7,00	1,300

Tablo 14. Kamu Bankaları Çalışanlarına Göre Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Sırası ve Önem Sıralaması

SORU	TEŞVİK ARACI	T.S.	Ö.S.
9.	Mesleği sevmek	5	8
10.	Meslekten duyulan başarı ve gurur	9	7
11.	Bulunulan konumdan mutlu olma	4	3
12.	Yöneticilerle olan ilişkiler	13	11
13.	Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler	14	9
14.	Mesleki dayanışma	15	6
15.	Öneri getirebilme imkanı	16	6
16.	Her türlü soruna karşı yönetim ve yönetici desteği	10	12
17.	Mesleki gelişime kurum katkısı	7	5
18.	İş güvencesi	8	7
19.	Ücret	3	7
20.	Fiziki çalışma ortam ve şartları	6	2
21.	Yapılan işle ahlaki değerlerin uyumu	17	7
22.	İş dışındaki yaşam için zaman yaratabilme olanağı	2	4
23.	İnisiyatif alabilme ve bağımsız çalışma olanağı	12	9
24.	Adil terfi olanakları	1	1
25.	Çalışılan kurumun sektördeki imajı	11	10

Tablo 15. Özel Banka Çalışanlarının Ankette Yer Alan İş Tatmini ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları

SORU	Şimdi Ne Kadar				Ne Kadar Olmalı				Tatmin Durumu		Ne Kadar Önemli			
	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.
9.	4,70	5,00	5,00	1,192	6,57	7,00	7,00	0,561	1,870	-0,631	6,37	7,00	7,00	0,798
10.	5,27	5,50	6,00	1,268	6,20	6,50	7,00	1,082	0,930	-0,186	6,13	6,00	7,00	1,092
11.	4,37	5,00	5,00	1,787	6,30	6,50	7,00	0,826	1,930	-0,961	6,33	7,00	7,00	0,982
12.	5,00	5,00	4,00	1,296	6,43	6,50	7,00	0,618	1,430	-0,678	6,23	6,00	7,00	0,764
13.	5,40	5,00	5,00	0,991	6,27	6,00	6,00	0,730	0,870	-0,261	6,07	6,00	7,00	1,242
14.	5,43	5,00	5,00	1,121	6,23	6,00	6,00	0,670	0,800	-0,451	6,20	6,00	6,00	0,836
15.	5,17	5,00	4,00	1,103	6,20	6,00	6,00	0,751	1,030	-0,352	6,23	6,00	7,00	0,847
16.	4,57	5,00	5,00	1,772	5,90	6,00	5,00	0,874	1,330	-0,898	6,03	6,00	7,00	0,879
17.	4,67	4,50	4,00	1,519	6,40	6,50	7,00	0,666	1,730	-0,853	6,40	7,00	7,00	0,760
18.	4,67	4,50	4,00	1,541	6,43	6,50	7,00	0,618	1,760	-0,923	6,33	6,00	7,00	0,748
19.	4,03	4,00	5,00	1,650	6,10	6,00	6,00	0,703	2,070	-0,947	6,23	6,00	7,00	0,847
20.	4,87	5,00	5,00	1,634	6,37	7,00	7,00	0,798	1,500	-0,836	6,33	6,00	7,00	0,748
21.	5,43	5,50	5,00	1,262	6,07	6,00	6,00	0,857	0,640	-0,405	6,00	6,00	6,00	1,100
22.	3,50	3,50	3,00	1,264	6,03	6,00	6,00	0,755	2,530	-0,509	6,20	6,00	6,00	0,705
23.	4,83	5,00	5,00	1,446	6,07	6,00	6,00	0,683	1,240	-0,763	6,07	6,00	6,00	0,775
24.	4,30	4,00	4,00	1,960	6,33	6,50	7,00	0,748	2,030	-1,212	6,43	7,00	7,00	0,807
25.	5,07	5,00	6,00	1,510	6,10	6,00	7,00	0,947	1,030	-0,563	5,97	6,00	6,00	1,115

Tablo 16. Özel Banka Çalışanlarına Göre Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Sırası ve Önem Sıralaması

SORU	TEŞVİK ARACI	T.S.	Ö.S.
9.	Mesleği sevmek	5	3
10.	Meslekten duyulan başarı ve gurur	13	7
11.	Bulunulan konumdan mutlu olma	4	4
12.	Yöneticilerle olan ilişkiler	9	5
13.	Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler	14	8
14.	Mesleki dayanışma	15	6
15.	Öneri getirebilme imkanı	12	5
16.	Her türlü soruna karşı yönetim ve yönetici desteği	10	9
17.	Mesleki gelişime kurum katkısı	7	2
18.	İş güvencesi	6	4
19.	Ücret	2	5
20.	Fiziki çalışma ortam ve şartları	8	4
21.	Yapılan işle ahlaki değerlerin uyumu	16	10
22.	İş dışındaki yaşam için zaman yaratabilme olanağı	1	6
23.	İnisiyatif alabilme ve bağımsız çalışma olanağı	11	8
24.	Adil terfi olanakları	3	1
25.	Çalışılan kurumun sektördeki imajı	12	11

4.3.3. Banka Çalışanlarının Ankette Yer Alan İş Motivasyonu İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Banka çalışanları % 34' lük bir oranla en çok, bankalarında uygulanan iş güvencesi, ücret düzeyi ve çalışma ortamı şartları gibi maddi motivasyon araçları uygulamalarından duydukları memnuniyetsizliği ifade etmişlerdir. (Bkz. sf. 88, Tablo 17., 18., 19.). Bu sırayı % 30'luk tatminsizlik oranıyla statü, yetki ve sorumluluk dengesi, rekabet, kurumdaşlık bilincinden duyulan gurur, sosyal katılım vb. psiko – sosyal motivasyon araçları uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik, % 26 düzeyinde kalan tatminsizlik oranıyla da bankadaki amaç birliği, eğitim ve yükselme imkanı sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, etkili iletişim, yönetime ve kararlara katılma, inisiyatif alma ve çalışmada bağımsızlık sunma yoluyla işi çekici kılma, takdir edilme gibi örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik izlemiştir. Ayrıca, banka çalışanlarının en çok önem verdiği teşvik araçlarının, iş güvencesi, ücret düzeyi ve çalışma ortamı şartları gibi maddi motivasyon araçları olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz, Kamu ve Özel Sektöre ait on iki bankadan elde ettiğimiz bütün verilerin Kamu Bankası ve Özel Banka ayırımı yapmadan elde ettiğimiz genel değerlendirme sonuçları olup, yukarıda sözünü ettiğimiz motivasyon araçları uygulamalarından duyulan tatminsizlik sırası, kamu ve özel banka çalışanlarından elde edilen veriler tek olarak değerlendirildiğinde de değişmemiştir.

Dikkat çekicidir ki, maddi motivasyon araçlarının önem sıralamasındaki 1. 'lik konumu bize, gelişmekte olan ülkelerde ücret, maaş ve maddi ödüller gibi hijyen faktörlerinin, çalışanları motive etmede daha çok önemli olduğunu, ancak, bankacılık sektörü çalışanlarının fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının yanı sıra psiko – sosyal ve yönetsel - örgütsel bir takım ihtiyaçlarının da bilincine vardıklarını ve bu teşvik araçları yoluyla da iş tatminini aradıklarını ortaya koymaktadır.

Ankette yer alan 29. soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde de, ankete katılanların % 97 'sinin motivasyon araçlarının, işlerinden duyacakları tatmin üzerindeki etkilerini önemli bulduğu, yalnızca % 3'ünün teşvik araçlarının iş tatminleri üzerindeki etkisini önemsiz bulduğu saptanmıştır. Bu sonuç ise, banka çalışanlarının neredeyse tamamına yakınının, iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına

olumlu veya olumsuz olarak etki eden faktörlerin bilincinde olduklarını göstermektedir.

Unutulmamalıdır ki, çalışanlardan, onları motive etmek yoluyla, mal veya hizmet üretim süreçlerinden daha çok yararlanabilmek için, onların iş yerlerinden, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden ve örgütte uygulanan politika ve yöntemlerden memnun olması gerekmektedir. Günümüzde, sadece araştırmamız konusu bankaları bir yana bırakalım, genel anlamda tüm işletme yönetim ve yöneticilerine, bireysel özellikler, kültür, durum ve şartlar göz önünde bulundurmadan, motivasyon yönetimi tarzı ve/veya politikası izlemelerini önermek yanlış olacaktır. Kuşkusuz böyle bir yönetsel yaklaşımın, örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini ortak bir anlaşma zemininde buluşturacak ve işletmeyi daha da başarılı hale getirecek bir işlevi bulunmayacaktır.

Tablo 17. Ankette Yer Alan Motivasyon ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Araştırma Genelinden Elde Edilen Sayısal Sonuçları

SORU	Şimdi Ne Kadar				Ne Kadar Olmalı				Tatmin Durumu		Ne Kadar Önemli			
	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.
26.	4,34	5,00	5,00	1,775	6,40	7,00	7,00	0,756	2,060	-1,019	6,48	7,00	7,00	0,811
27.	4,27	5,00	5,00	1,631	6,22	7,00	7,00	0,935	1,950	-0,696	6,17	6,00	7,00	0,996
28.	4,56	5,00	5,00	1,470	6,27	6,00	7,00	0,818	1,710	-0,652	6,32	7,00	7,00	0,863

Tablo 18. Kamu Bankaları Çalışanlarının Ankette Yer Alan Motivasyon ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları

SORU	Şimdi Ne Kadar				Ne Kadar Olmalı				Tatmin Durumu		Ne Kadar Önemli			
	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.
26.	4,49	5,00	5,00	1,703	6,41	6,00	7,00	0,663	1,920	-1,040	6,51	7,00	7,00	0,738
27.	4,48	5,00	5,00	1,605	6,32	7,00	7,00	0,858	1,840	-0,747	6,32	7,00	7,00	0,877
28.	4,67	5,00	5,00	1,492	6,21	6,00	6,00	0,806	1,540	-0,686	6,29	6,00	7,00	0,851

Tablo 19. Özel Banka Çalışanlarının Ankette Yer Alan Motivasyon ile İlgili Sorulara Verdikleri Cevapların Sayısal Sonuçları

SORU	Şimdi Ne Kadar				Ne Kadar Olmalı				Tatmin Durumu		Ne Kadar Önemli			
	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.	A.O.	S.S.	A.O.	MED.	MOD	S.S.
26.	4,27	4,50	5,00	1,814	6,40	7,00	7,00	0,803	2,130	-1,011	6,47	7,00	7,00	0,849
27.	4,17	4,50	5,00	1,642	6,17	6,50	7,00	0,973	2,000	-0,669	6,10	6,00	7,00	1,048
28.	4,50	5,00	5,00	1,461	6,30	6,50	7,00	0,826	1,800	-0,635	6,33	7,00	7,00	0,873

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın amacını, banka çalışanlarının iş tatminine ve iş motivasyonuna bakış açılarını incelemek şeklinde belirtmiştik. Geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından sonra yaşanan hızlı teknolojik gelişim ve değişimlerden sonra, bilgi paylaşımının giderek daha çok yaygınlaşması, çalışanlar için daha cazip, daha aktif çalışma ortam ve şartlarını gerekli hale getirmiştir.

1980'lerde başlayan, Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla sona eren soğuk savaş ve S.S.C.B.'nin dağılışıyla biten iki kutuplu dünya anlayışından sonra hız kazanan küreselleşme sürecinde, her olgunun merkezine insan unsurunun yerleşmesiyle çalışan bireylerin bedensel, ussal ve ruhsal güçlerinden daha fazla yararlanılarak üretim sürecine katılması ve bu çabaları karşılığında onlara hak ettikleri değeri verme gerçeği ortaya çıkmıştır. Üretim süreçlerinde ise bu husus, ancak, çalışan bireyde yaratılacak tatmin duygusuyla birlikte sağlanan motivasyon yoluyla mümkün olmaktadır.

Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. Yönetim açısından ise, insan davranışlarına belirli etkilerde bulunarak, onların daha önce belirlenmiş örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesiyle ilgili olmaktadır. Demek ki, örgütlerin ulaşmak istedikleri amaçları olduğu gibi, bir örgütü oluşturan her bireyin de gereksinimlerince yönlendirilen, bu yüzden birbirinden ve örgüt amaçlarından farklı olabilen, ulaşmak istedikleri amaçları vardır. Bu bağlamda, iş görenlere, sadece verilen görev ve talimatları uygulayan bireyler gözüyle bakmak yanlış olacaktır. İş görenlerin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi, kuşkusuz yöneticinin ve işletmenin başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle, işletmenin amaç ve hedefleriyle, iş görenlerin gereksinimleri arasında dengeli ilişkiler kurulmasının, o işletmenin sağlıklı çalışmasında önemli bir etken olacağı da açıktır. Böyle bir ilişkinin kurulması, iş görenlerin motivasyonlarını yükseltecek, bu da işletme verimliliğini artırıp işletmenin başarı şansını yükseltecektir. Anlaşılacağı gibi, insanların bedensel, ussal ve ruhsal güçlerini üretim süreçlerine daha fazla katmak motivasyon yoluyla mümkün olmaktadır. Bu bakımdan, motivasyon, çağdaş yöneticilerin, maiyetindeki bireylerden daha fazla yararlanmak amacıyla kullandıkları modern bir yönetim aracıdır.

En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini ise, işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Bu noktada, iş tatmininin temelinde de bireyin biyo-psiko- sosyal gereksinimlerinin yattığı gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, burada dikkat çekmemiz gereken bir diğer husus da her birey için geçerli olacak eksiksiz bir iş tatmini ortamının sağlanmasının olanaksızlığıdır. Ancak, iş görenlerin çoğunluğunun işlerinden hoşnut olmalarını sağlamaya çalışmak yönünde çaba göstermek, yönetimin üstüne düşen önemli bir ödevdir. Yöneticiler bunun için iş tatminini sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmalıdırlar. Yönetimin bu yöndeki her çabası, güven, bağlılık ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kalite olarak işletmeye geri döneceğinden, bu anlamda, elde edilen sonuç, ortaya konan uğraşa değerlidir. Bu uğraş verilirken, her şeyden önce, yöneticilerin, mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadıklarını, aynı zamanda sosyal yönlerinin olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu bağlamda, iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanmasının aynı zamanda örgütlerin sosyal bir görevi olduğu hususu da karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle, iş görenlerin çok iyi analiz edilerek gereksinimlerinin belirlenmesi iş tatmini için önemli olmaktadır. İş tatmininin önemini analiz edebilmek için ise, iş görenin, ücretinden memnuniyeti, örgüte bakış açısı, örgütün iyi bir teminat sağlaması, işinde yaratıcılığını kullanması, işindeki görevlerden doyum sağlaması gibi benzer durumların incelenmesi gerekmektedir.

İş tatmini hakkında söylenebilecek kesin olan söz ise, iş tatmininin, dinamik bir olgu olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder.

Motivasyon ve tatmin kavramları, iş tatminini sağlayacak belirleyicilerin, bireyleri motive edebilmek için gerekli olduğu düşünülen faktörlere benzer oluşundan hareketle yapılacak iş tatmini ve motivasyon kavramları özdeştir yargısının aksine temelde yalnızca bir noktada birleşmektedirler. Bu da her iki kavramın, zihinsel olmaktan çok hissi birer kavram olmalarıdır.

Bu iki kavramın birbirinden farklı olan yönü ise, tatmin kavramının daha önce de ifade ettiğimiz gibi bireyin iç huzuru ve rahatlığıyla ilgili olması yani bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmemesi; motivasyon olgusunun bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmesi, yani bireyin dış dünyaya yansıyan hareketlerini değiştirmesidir.

Tüm bu söylenenler ışığında çalışmamızın amacı, yaşam somutunda, banka çalışanlarının iş tatminine ve iş motivasyonuna bakış açılarını tespit etmek, yani bankalardaki teşvik araçları uygulamalarıyla tatmin seviyesinin etkileşimini ölçmektir. Bu bakımdan, araştırmamızın en önemli sonucu, banka çalışanlarının, bankalarında uygulanan teşvik araçları politikalarına bakış açılarını belirlemek ve bu bakış açısından hareketle çalışanlardan daha fazla yararlanmanın aracı olacak politikaların neler olabileceği konusunda genel bir fikir sahibi etmek olmuştur.

Araştırma yaptığımız banka şubelerinde hizmet veren çalışanların en çok tatmin duydukları hususlar, % 93'lük tatmin oranıyla yapılan işin kişisel ahlaki değerlerle olan uyum derecesinden duyulan tatmin, % 85'e yaklaşan ve birbirine çok yakın değerlerle sırasıyla, mesleki dayanışmadan duyulan tatmin, işle ilgili karşılaşılan sorunlarda veya işin yapılış yöntemi ile ilgili konularda yöneticilerle görüşerek serbestçe tartışabilme ve öneri getirebilme imkanından duyulan tatmin, kurum kültüründen etkilenecek şekilde şekillenen çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerden duyulan tatmin, % 79 tatmin oranıyla yapılan işi saygın bir iş olarak görme ve meslekten duyulan başarı ve gururdan duyulan tatmin, % 77 tatmin oranıyla çalışılan bankanın diğer bankalar karşısındaki saygınlık ve prestijinden duyulan tatmin ve iş güvencesiyle ilgili duyulan tatmin, % 75'lik tatmin oranıyla bağımsız olarak iş yapabilme ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilme imkanından duyulan tatmin, ile % 70 düzeylerindeki tatmin oranlarıyla sırasıyla, yönetsel yaklaşımdan, yöneticilerle kurulan ilişkilerden ve fiziki çalışma ortamı ve şartlarından duyulan tatmin olmaktadır.

Buna karşın, araştırma yaptığımız banka şubelerinde hizmet veren çalışanların en çok tatminsizlik duydukları hususlar, % 66'lık tatminsizlik oranı ile iş dışında başka işleri, dinlenmeleri, sevdikleri ya da hobileri için zaman yaratabilme imkanlarından duydukları tatminsizlik, % 53 tatminsizlik oranı ile adil ve objektif olarak terfi edebilme düşünceleriyle ilgili duydukları tatminsizlik, % 50 tatminsizlik oranı ile yaptıkları işle aldıkları ücretin uyum derecesinden duydukları tatminsizlik, % 44 tatminsizlik oranı ile buldukları konumdan mutlu olmalarıyla ilgili olarak duydukları tatminsizlik, % 40 dolaylarındaki tatminsizlik oranı ile mesleklerini sevmeye dereceleriyle ilgili duydukları tatminsizlik, yine % 38'ye yaklaşan tatminsizlik oranı ile kişisel ve mesleki gelişimlerine kurumlarının yaptığı katkıdan duydukları tatminsizlik ve % 33'lük tatminsizlik oranıyla iş güvenceleriyle ilgili olarak duydukları tatminsizlik olarak yer almaktadır.

Araştırmamızın temel ön kabullerinden biri, belirli ölçüde tatmin edilmiş olan ihtiyaçların şiddet ve önem derecesinin azalacağı idi. Araştırma sonuçlarına göre, teoride belirtildiği gibi belirli ölçüde karşılanmış ihtiyaçların önem derecesi de azalmaktadır. Bununla birlikte, henüz belirli ölçüde tatmin edilmemiş bulunan ihtiyaçların önem derecesi de yüksek olmaktadır. Örneğin, % 79 gibi yüksek bir oranda tatmin edilen bağımsız olarak iş yapabilme ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilme imkanı ile % 85'e yaklaşan bir değerle çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerden duyulan tatmin, önem derecesi bakımından son sıralarda yer almaktadır; buna karşın % 43 oranını ile banka çalışanlarında ikinci sırada tatminsizlik yaratan adil ve objektif bir şekilde terfi edebilme düşüncesine çalışanlar 1. sırada önem atfetmişlerdir. Araştırma sonuçları bu varsayımımızı doğrulamaktadır.

Araştırmamızın ön kabullerinden birbirleriyle yakın anlam ilişkisi içerisinde olan diğer ikisi, "Maddi gereksinimler belirli ölçüde tatmin edildiği zaman, psiko – sosyal gereksinimler varlığını hissettirmeye başlar." ve "Gelişme yolundaki ülkelerde ücret, çalışma ortam ve şartları gibi hijyen faktörler insanları motive edebilmektedir." idi. Araştırmamızın sonuçlarına göre, banka çalışanlarının maddi gereksinimleri ideal ölçülerde karşılanmadığı halde psiko – sosyal gereksinimleriyle ilgili tatmin düzeyleri yüksek gözükmektedir. Nitekim, banka çalışanları % 34' lük bir oranla en çok, bankalarında uygulanan iş güvencesi, ücret düzeyi ve çalışma ortamı şartları gibi hijyen faktörlerinden duydukları memnuniyetsizliği ifade

etmişlerdir. Bu sırayı % 30'luk tatminsizlik oranıyla statü, yetki ve sorumluluk dengesi, rekabet, kurumdaşlık bilincinden duyulan gurur, sosyal katılım vb. psiko – sosyal motivasyon faktörleri uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik, % 26 düzeyinde kalan tatminsizlik oranıyla da bankadaki amaç birliği, eğitim ve yükselme imkanı sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, etkili iletişim, yönetime ve kararlara katılma, inisiyatif alma ve çalışmada bağımsızlık sunma yoluyla işi çekici kılma, takdir edilme gibi örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik izlemiştir.

Bu oranların yüksek çıkmasının iki temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi, çalışanların kararlara katılma, statü, yetki ve sorumluluk dengesi, rekabet, kurumdaşlık bilincinden duyulan gurur gibi psiko – sosyal teşvik araçlarıyla ilgili beklentilerinin düşük olmasıdır. Çalışanlar, bu teşvik araçlarıyla ilgili düşük beklenti içerisinde olduklarından ve elde ettikleri tatmin düzeylerini yeterli gördüklerinden bu gereksinimlerle ilgili tatmin düzeyleri yüksek görünmektedir. Oysa çalışanların iş saatlerinden arda kalan zamanlarda dinlenmelerine zaman yaratabilme, ücret düzeyi gibi maddi gereksinimleriyle ilgili beklentileri daha yüksektir.

Psiko – sosyal ihtiyaçlarla ilgili tatmin düzeyinin yüksek çıkmasının ikinci nedeni, Türkiye’ de Bankacılık ve Finans sektörünün, çalışanlarına, Ülke standartlarına göre nispeten iyi maddi olanaklar sağlıyor olmasıyla açıklanabilir. Araştırma sonuçları, çalışanların büyük çoğunluğunun en çok önem verdiği teşvik aracı olan ücret düzeyinden duyulan tatminsizlik oranının % 50 olduğunu; bunun yanı sıra banka çalışanlarının, ücret düzeyi gibi maddi bir gereksinimden duydukları tatminsizliğe yakın oranda, % 44 tatminsizlik oranı ile psiko – sosyal bir gereksinimden yani buldukları konumdan mutlu olmalarıyla ilgili tatminsizlik duyduklarını ortaya koymaktadır. Tüm bu veriler, maddi gereksinimler belirli ölçüde tatmin edildiği zaman, psiko – sosyal gereksinimler varlığını hissettirmeye başlar ve gelişme yolundaki ülkelerde ücret, çalışma ortam ve şartları gibi hijyen faktörler insanları motive edebilmektedir varsayımlarımızı doğrulamaktadır.

Bir diğer ön kabulümüz, “İnsanlar bazı gereksinimlerinin tatminine diğerlerinden daha çok önem verirler.” idi. Başa bir deyişle, gereksinimlerin öncelik ve şiddetinin birbirinden farklı olduğu şeklinde idi. Yapmış olduğumuz değerlendirme sonuçlarına göre bu varsayım doğrulanmıştır. Örneğin, terfi

olanakları, işi sevme, çalışma ortam ve şartları gibi gereksinimler önem sıralamasında ilk sıraları alırken, bağımsız olarak iş yapabilme ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilme, çalışılan kurumun saygınlık ve prestijinden duyulan gurur gibi gereksinimler önem sıralamasının son sıralarında yer almaktadır.

Başka bir ön kabulümüz, banka çalışanlarının iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına etki eden faktörlere bakış açılarının, Kamu Sektörü ve Özel Sektörde, önemli bir farklılık göstermediği şeklide idi. Banka çalışanlarının anketimize verdikleri cevaplar sonucunda elde ettiğimiz tablolardan ve şimdiye kadar yapmış olduğumuz açıklamalardan anlaşılacağı gibi, banka çalışanlarının iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına etki eden faktörlere bakış açılarında, Kamu Sektörü ve Özel Sektörde, önem arz edecek derecede farklılığı göstergesi olabilecek bir bulguya rastlanılmamıştır (Bkz. Sf. 84, 85, 86; Tablo 12., 14., 16.).

Sonuç olarak, araştırma genelini yansıtan iş tatmini oranı % 70, tatminsizlik oranı ise % 30 civarındadır. Yukarıda (Bkz. Sf. 71) “soruların niteliği” kısmında açıkladığı ve Tablo 11., 13., ve 14. ‘de de (Bkz. Sf. 84, 85, 86) görüleceği gibi, tatmin durumu, “Ne kadar olmalı” sorusunun A.O.’sının “Şimdi ne kadar” sorusunun taşıdığı A.O. değerinden çıkarılmasıyla bulunur. Sonucun (-) olarak çıkması ise tatmini ifade eder. Bu ölçeğe göre en büyük farklılık 6’dır. Gerçekleştirmiş olduğumuz bu çalışmada, anket genelinde bu değerler + 0,580 ile + 2,320 arasında sonuçlarda çıkmıştır. Bizim yaptığımız derecelendirmede ise 0 ile 2 arası düşük derecede tatminsizliği göstermekteydi. O halde bu verilerden, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz banka şubelerinin çalışanlarının, çalışmalarını ve iş’lerini etkileyen olgulara karşı düşük düzeyde tatminsizlik reaksiyonu gösteren çalışanlar oldukları sonucuna varabiliriz. Gerçekte, “Ne kadar olmalı” sorusuna verilen değer “Şimdi ne kadar” sorusuna verilen değerden çıkarılmasıyla elde edilecek ve tatmin durumunu yansıtacak değer (-) olarak çıkmasını çok nadir ve istisnai durum ve şartlarda karşılaşılabılır olarak görmekteyiz.

Bu bakımdan, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz banka şubelerinin çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ve banka iç müşteri politikalarını oldukça olumlu karşıladığımızı belirtmek istiyoruz.

Çalışmamızın sonuçlarına göre, araştırma yaptığımız bankaların Denizli İlinde bulunan şubelerinde çalışan banka çalışanlarının, iş tatmini oranı % 70 ve tatminsizlik oranı ise % 30 civarındadır. Bu tatmin seviyesinin yükseltilmesi ve çalışanların fiziksel, ussal ve ruhsal güçlerinin daha çok üretim sürecine katılabilmesi için, ankette verilen cevapların analiz edilmesiyle ortaya çıkan, banka çalışanlarının teşvik araçları uygulamalarından duydukları tatminsizlik sıralamasını ve teşvik araçlarına atfettikleri önem sıralamasını göz önünde bulundurarak, öncelik sırasına göre önerilebileceğimiz teşvik araçları ise şunlar olacaktır :

1. Çalışmaya hangi unvan veya grupta başlarsa başlasın, her personelin, Banka yönetmeliklerinde belirtilen şartlara sahip olmaları halinde, kariyer yollarının fırsat eşitliği gözetilerek en üst kademelere kadar açık olacağı adil bir terfi sistemi,
2. Çalışanlara, iş dışında, başka işlerini, dinlenmeleri, sevdikleri ya da hobileri için daha çok zaman yaratabilme olanağının sağlanması,
3. Çalışanların, yaptıkları iş'e uygun ücret aldıklarını düşünebileceklerini asgari de olsa bir ücret düzeyi,
4. Çalışanların mesleki gelişimlerine kurum katkılarının artırılması,
5. Fiziki çalışma ortam ve şartlarının iyileştirilmesi,
6. Yaşamlarını idame ettirebilmek için yaptıkları iş'lerine ilişkin daha çok iş güvencesine sahip kılınmaları,
7. Çalışanların buldukları konumdan daha çok mutlu olmalarını sağlayacak, mesleği sevdirmeye, meslekten duyulan başarı ve gurur hissini artırma, banka çalışanları arasındaki mesleki dayanışmayı geliştirme, iş yerinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin güçlendirilmesi ve yapılan iş'le alakalı öneri getirebilme imkanı gibi konularla ilgili tedbirlerin alınması.

Tekrar belirtelim ki, örgüt içerisinde çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmayan teşvik araçlarının motive edici ve tatmini artırıcı hiçbir fonksiyonu olmayacaktır. İşletme yönetimleri, ancak, çalışanlarının tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini çeşitli yöntemlerle belirleyerek ve bunları karşılamak suretiyle, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda istekli ve daha etkin bir şekilde yönlendirebileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Acar A. Cevat (1998). *İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İş Gören Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ.Ü. İşletme Fak.
- Adair John (1990). *Understanding Motivation*, Talbot Adair Press
- Akal Zuhul (1995). Beyaz Yaka Çalışanlarının Verimliliği, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4
- Akıncı Zeki (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı : 4
- Aksayan Seçil (1990). *Koruyucu Ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sağlık Bil. Ens.
- Aksel İbrahim (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Ens.
- Alkış Hüseyin (2001). *Çalışanların Performansının Artırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens.
- Arbose Jules (1982,Oct.). Quality Of Working Life İn The Third World, *International Management*
- Artan Sinan (1990). İşletmelerde İş Görenlerin İş'lerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü Ve Önemi, *Esader Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi*, Cilt: Xıv, Sayı:2
- Artan Sinan (1989). *Personel Yönetimi*, İstanbul, Gül Bas. & Yay., 2. Basım
- Asna Alaeddin (1988). *Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi*, Ankara, Banka Ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Yay. No : 221, 5. Baskı
- Atkinson J.William (1974). *An Introduction To Motivation*, Princeton N.J.D. Von Nostrond Co.
- Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı : 7
- Baransel Ali, Tagivri R. (1966). *Organizasyonların Beşeri Yönü*, İstanbul Ü. İşletme İktisadı Ens. Yay., No : 11

- Başaran İ. Ethem (1998). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi
- Başaran İ. Ethem (1988), *Yönetime Giriş*, Ankara Ü. Eğt. Bil. Fak. Yay.
- Baykal Besim (1982). *Yönetim Ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, Yapı Kredi Bankası Eğitim Yay.
- Bayrak Sabahat (2001). *İş Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul, Beta Yay.
- Baysal Ayşe Can, Tekarslan Erdal (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Avcıol Basım, 2. B.
- Bingöl Dursun (1984). *Çalışma Psikolojisi*, Erzurum, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Arş. Merk. Yay.
- Bingöl Dursun (1990). *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Atatürk Üniv.Basımevi
- Cribbin J. Jack (1972). *Effective Managerial Leadership*, New York, American Management Association
- Can Halil, Tecer M. (1978) *İşletme Yönetimi*, Ankara, Todaie Yay., Yay. No: 159
- Can Halil (1997). *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara, Siyasal Kitabevi
- Cheruden Herbert; Sherman Jr. Arthur (1980). *Personel Management*, The Utilization Of Human Resources, 6. Ed. South Western Pub. Co.
- Cook, Marshall S. (1997). *10 Minute Guide To Motivating People*, Mcmillan Spectrum – Alpha Boks, John Woods Publishing Enterprises, Usa
- Crane, Donald P. (1986). *Personel / The Management Of Human Resources*, 4. Ed., Boston, Kent Publishhing Co.
- Çoruh, Esen (2001). *Hazır Giyim Sektöründe Çalışanları İş Doyumlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens.
- DAVIS, Keith (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev: Kemal Tosun Ve Diğ., İst. Üniv. İş. İkt. Ens. Yay. No:57, İstanbul Matbaası
- DAVIS, Keith (1982). *Human Resource And Personal Management*, New Caledonia, Mc Graw Hill İnt.
- Davis Robert C., Fuley A. C. (1989). *Principles Of Management*, New York, Alexander Hamilton Institute

- Dereli Toker (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım
- Doğan Muammer (1995). *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*, İzmir, Anadolu Matbaacılık
- Dubrin, Andrew (1978). *Fundamentals Of Organizational Behavior*, New York, Pergamon Press.
- Durak İbrahim (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yaralanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Ens.
- Eren Erol (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayın
- Eren Erol (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yay. 6. Baskı
- Erkal Mustafa (1996). *Sosyoloji (Toplum Bilimi)*, İstanbul, Der Yayınları
- Eroğlu Feyzullah (2004). *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Yay., 6. Bası
- Feigenbaum Armand V. (1983). *Total Quality Control: Engineering And Management*, 3. Edition, Mcgraw-Hill
- Gellerman Saul W. (1963). *Motivation And Productivity*, American Management Association Inc., U.S.A.
- Genç Nurullah, Demirdöğen Osman (2000). *Yönetim El Kitabı*, İstanbul, Birey Yay.
- Gibson James Ve Diğerleri (1979). *Organizations: Behavior, Structure, Proses*, Bussiness Publications, Inc.
- Gönen Emine; Kalınkara Velittin Ve Özgen Özlen (1988). *Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yüksekliği Ve Antropometrik Ölçüm İlişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma*, Ankara, Mpm Yayınları, Yay. No: 379
- Güngör Erol (1995). *Ahlak Psikolojisi Ve Sosyal Ahlak*, İstanbul, Ötüken Yayınları
- Hageman Gisela (1997). *Motivasyon El Kitabı*, İstanbul, Rota Yayınları
- Hicks Herbert G. (1972). *Örgütlerin Yönetimi*, Çev : Osman Tekok Ve Diğ., Ankara İ.T.İ.A. Yay.
- Hicks Herbert, Ray Gullet C. (1981). *Organizasyonlar : Teori Ve Davranış*, Çev : Besim Baykal, İstanbul Üniv. İ.T.İ.A. Yay., No: 1

- Hışman Yeliz (2003). *İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım Ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Kadir Has Üniv. Sos. Bil. Ens.
- İncir Gülten (1985). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara, Mpm Yay. No:313
- İncir, Gülten (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara, M.P.M. Yay. No : 401
- İrmiş Ayşe (1995). *Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Uygulama*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Jensen Marie T., *Organizational Communication—A Review, Research And Development Report*, N:1
- Kahn Robert L. (1973). *The Work Module: A Tonic For Lunchpail Lassitude*, *Psychology Today*, 27 (5)
- Karaca Samuray (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, Denizli, Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Kast, Rozenzweig (1988). *Organization And Management*, Washington, Hill Inc. Management Series
- Kaynak Tuğray (1997). *Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi*, İstanbul, Alfa Yay.
- Kazmier Leonardo J.(1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Ankara, T.O.D.İ.E. Yay.
- Kazmier Leonard J.(1974). *Principles Of Management, A Program For Self Instruction*, New York, Mc Graw Hill Company
- Kritner Robert, Kınickı Angelo (1989). *Organizational Behavior*, Richard Irwin Inc., Usa
- Koçel Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yay. 8. Bası
- Kök Sabahat Bayrak (2006). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erzurum, *Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1
- Kuşlivan Zeynep (1995). *Örgütlerde Motivasyonun Önemi Ve Kullanılan Motivasyon Araçları*, *Human Resources*, Temmuz - Ağustos Sayısı

- Lawler Phil E. (1972). *Pay And Organizational Effectiveness. A Psychological View*, Mcgraw Hill Book Co.
- Lawler Edward And Porter Lyman (1986). *Managerial Attitudes And Performance*, Richard Irwin Inc. Usa
- Lawler Edward And Porter Lyman (1990). Antecedent Attitudes Of Effective Managerial Performance, London, *Management And Motivation*, Penguin Boks
- Levinson Harry (1973). *The Great Jackass Fallacy*, Harvard University, Graduate School Of Business Administration
- Locke, Edwin A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction, Chicago, *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*
- Luthans Fred (1995). *Organizational Behavior*, Mcgraw – Hill Series İn Management, 7. Ed.
- Maslow Abraham, A Theory Of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol: 50
- Miner J.B. (1992). *Industrial – Organizational Psychology*, Singapore, Mc Graw Hill Int.
- Minibaş Jale (1990). *Özel Ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi Ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi Ve Agresyon Yönü İle İlişkisi*, İstanbul, İ.Ü.S.B.F. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Mottaz Jiang C., Falls River (1989). Work Satisfaction Among Hospital Nurse, *Hospital And Health Services Administration*, 33 : 1
- Nadaroğlu Vahide (2001). *Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve Hazır Giyim İşletmelerinde Motivasyon Artırmaya Yönelik Kullanılan Faktörler*, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens.
- Oshagbemi Titus (2000). Gender Differences İn The Job Satisfaction Of Univercity Teachers, *Woman And Management Review*, 15 (7)
- Özgen Hüseyin, Öztürk A. Ve Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi
- Polatoğlu Aykut (2001). *Kamu Yönetimine Giriş Genel İlkeler Ve Türkiye Uygulaması*, Ankara, Metu Press
- Poyrazoğlu Nazan (1992). *Hastane Çalışanlarında İş Doyumunu Verimlilik İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens.

- Prokopenko Joseph (1978). *Improving Productivity In Developing Countries*, Genova (I.L.O.), Management Developments, Working Paper No: 16
- Robbins Susan P. , Decenzo D.A. (2001). *Concepts, Controversies And Applications: Organizational Behaviour*, New Jersey, Prentice Hall
- Rue Leslie, Byars Lloyd (1977). *Management: Theory And Application*, Irwin
- Sabuncuoğlu Zeyyat (1986). *Örgütsel Davranış*, Bursa, Uludağ Üniv. Yay., No: 10
- Sabuncuoğlu Zeyyat , Tuz Melek (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitabevi
- Sencer Muzaffer (1982). Kamu Görevlilerinde İş Doyumu Ve Moral, *Todaie Dergisi*
- Shuster F. E., Kendall A. F.(1974, Spring). Management By Objectives: Where We Stand – A Survey Of The Fortune 500, *Human Resource Management*, Vol: 13, No: 1
- Solmuş Tarık (2005, Haziran). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing), *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7 Sayı:2
- Super D. E., Hall D. T.(1978). *Career Development: Exploration And Planning*, Annual Review Of Psychology,
- Şimşek Levent (1995). İş Tatmini, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, M.P.M. Yay., Sayı : 2
- Şimşek M. Şerif (1998). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Ankara, Nobel Yay., 5. Baskı
- Şimşek M. Şerif, Akgemci T., Çelik A.(2003). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütsel Davranış*, Ankara, Nobel Yayıncılık
- Tahta Fatma (1994). *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Ankara, Hacettepe Üniv. Sağlık Bil. Ens. Bilim Uzmanlığı Tezi
- Telman Nursel (1988). *Endüstride Görülen İş Tatminsizliği Ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi*, İstanbul, İ.Ü. S.B.F., Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Tevrüz Suna (1989). *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Yalova, Emek Ofset Matbaası
- Tümtürk Ali (2002). *Motivasyon Kuramları Ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*, Yayınlanmamış Master Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniv. Sos. Bil. Ens.

Uyargil Cavide (1988). *İş Tatmini Ve Bireysel Özellikler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay.

Uyargil Cavide (1995). *İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri İş Dizaynı*, İstanbul, Mess Eğitim Kitapları Dizisi : 8

Yuld Garry A., Wexley Kenneth N.(1971). *Job Satisfaction And Motivation Work*, London,Oxford Un. Pres

Weaver Charles N. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Çev: T. Birkan-O.Akınsay, İstanbul, Sistem Yay.

The Larger Redhouse Portable Dictionary (1999). İstanbul, SEV Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.

<http://www.ceterisparibus.net>

<http://www.findarticles.com>

EK : ANKET FORMU**BANKALARDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU**

Bu anket, Pamukkale Üniversitesi'nde master öğrencisi olan Serdar Kesici tarafından, motivasyon ve iş tatmini ilişkisinin banka çalışanları üzerindeki ve banka uygulamalarındaki bir boyutunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılarınızın devamını dilerim.

.....

Anket 29 sorudan oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden, her soruya tam ve eksiksiz olarak cevap vermenizi rica ederim. Sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden en çok'a doğru 1'den7'ye kadar sıralanmıştır. Lütfen, size uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız.

A - KİŞİSEL VE MESLEKİ ÖZELLİKLER İLE İLGİLİ SORULAR**1. Halen çalışmakta olduğunuz banka hangi sektörün elinde bulunuyor ?**

Kamu Sektörü () Özel Sektör ()

2. Yaşınız ?

18 – 24 () 25 – 30 () 31 – 39 () 40 ve Üstü ()

3. Cinsiyetiniz ?

Kadın () Erkek ()

4. Öğrenim durumunuz ?

- a) İlköğretim ()
- b) Lise ()
- c) Meslek Yüksek Okulu ()
- d) Fakülte – Yüksek Okul ()
- e) Lisans Üstü ()

5. Bankanızdaki hizmet süreniz ?

- a) 1 yıldan az ()
- b) 1 – 3 yıl ()
- c) 3 – 8 yıl ()
- d) 8 – 15 yıl ()
- e) 15 yıldan fazla ()

6. Bankanızda hangi bölümde çalışıyorsunuz ?

- a) Gişe / Şube Operasyonları / Dış İşlemler Operasyonları - Kambiyo ()
- b) Müşteri İlişkileri - Pazarlama - Satış / İstihbarat ve Mali Analiz ()

7. Görev Pozisyonunuz ?

- a) Asistan–Yetkili (Servis Yetkilisi, Görevlisi veya asistanı) ()
- b) Kariyer Grubu (Uzman, Uzman Yard. veya M.T.) ()
- c) Şube Yöneticileri (Şube Müdürü, Müdür Yardımcısı veya Yönetmen) ()

8. Genel olarak, büyüüp yetiştiğiniz sosyo – kültürel çevrenin imkanlarını nasıl değerlendirirsiniz ?

- a) Üst düzeyde sosyo – kültürel imkanlara sahip bir çevrede yetiştim ()
- b) Orta (yeterli) düzeyde sosyo – kültürel imkanlara sahip bir çevrede yetiştim ()
- c) Asgari (alt – kısıtlı) düzeyde sosyo – kültürel imkanlara sahip bir çevrede yetiştim ()

B – İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ SORULAR

9. İşinizden duyacağımız tatmin açısından, mesleğinizi sevme dereceniz

	Çok Az					Çok Fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

10. İşinizden duyacağımız tatmin açısından, yaptığımız işi saygın bir iş olarak görme ve mesleğinizden duyduğunuz başarı ve gurur dereceniz

	Çok Az					Çok Fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

11. İşinizden duyacağımız tatmin açısından, bulunduğunuz konumdan mutlu olma dereceniz

	Çok Az					Çok Fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

12. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, yöneticilerinizi benimseme ve takdir etme dereceniz

	Çok Düşük				Çok Yüksek		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

13. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, çalışma arkadaşlarınızı benimseme ve takdir etme dereceniz

	Çok Düşük				Çok Yüksek		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

14. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, yöneticileriniz ve çalışma arkadaşlarınızla olan anlaşılabilirlik durumunuzun ve mesleki dayanışmanızın derecesi

	Çok Kötü				Çok İyi		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

15. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, işinizle ilgili sorunları veya işin yapılış yöntemi ile ilgili konuları yöneticilerinizle görüşerek serbestçe tartışılabilir ve öneri getirebilme imkanınız

	Çok Yetersiz				Çok Yeterli		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

16. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, kişisel, sosyal veya ekonomik sorunlarınızı çözümünde yönetim ve yöneticilerinizden gördüğünüz desteğin derecesi

	Çok Yetersiz				Çok Yeterli		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

17. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, kişisel ve mesleki gelişiminize kurum katkısı

	Çok Yetersiz				Çok Yeterli		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

18. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, çalıştığınız bankanın size iş güvencesi verme derecesi

	Çok Düşük				Çok Yüksek		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

19. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, yaptığınız işle aldığınız ücretin uyum derecesi

	Çok Düşük				Çok Yüksek		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

20. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, bankanızın size sunduğu fiziki çalışma ortam ve şartları

	Çok Yetersiz				Çok Yeterli		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

21. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, yaptığımız işle ahlaki değerlerinizin uyum derecesi

	Çok az				Çok Fazla		
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz				Çok Önemli		
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

22. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, başka işleriniz, dinlenmeniz, sevdikleriniz ya da hobileriniz için zaman yaratabilme olanağınız

	Çok Yetersiz					Çok Yeterli
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

23. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, bağımsız olarak iş yapabilme ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilme dereceniz

	Çok Yetersiz					Çok Yeterli
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

24. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, yaptığınız işte adil bir şekilde terfi edebilme imkanınız

	Çok Adaletsiz					Çok Adaletli
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

25. İşinizden duyacağınız tatmin açısından, bankanızın, diğer bankalarla kıyasladığınızda, var olduğunu düşündüğünüz saygınlık ve prestijinin derecesi

	Çok Az					Çok Fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

C – İŞ MOTİVASYONU İLE İLGİLİ SORULAR

26. İş motivasyonunuz açısından, bankanızın size sunduğu, iş güvencesi, ücret düzeyi ve çalışma ortamı şartları gibi maddi motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız

	Çok Kötü					Çok İyi
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6 7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6 7
	Çok Önemsiz					Çok Önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6 7

27. İş motivasyonunuz açısından, bankanız uygulamalarında karşılaştığınız, statü, yetki ve sorumluluk dengesi, rekabet, kurumdaşlık bilincinden duyulan gurur, sosyal katılım vb. psiko – sosyal motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız

	Çok Kötü						Çok İyi
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz			Çok Önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

28. İş motivasyonunuz açısından, bankanızdaki amaç birliği, eğitim ve yükselme imkanı sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, etkili iletişim, yönetime ve kararlara katılma, inisiyatif alma ve çalışmada bağımsızlık sunma yoluyla işi çekici kılma, takdir edilme gibi örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız

	Çok Kötü						Çok İyi
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalı	1	2	3	4	5	6	7
	Çok Önemsiz			Çok Önemli			
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

29. Yukarıda sözü geçen maddi, psiko – sosyal ve örgütsel - yönetsel motivasyonel özendirme araçlarının, işinizden duyacağınız tatmin üzerindeki etkisinin önemini nasıl değerlendiriyorsunuz

	Çok Önemsiz					Çok Önemli	
	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Denizli’de doğdum. İlk, orta ve yüksek öğrenimini yine Denizli’de sürdürdüm. 1998 yılında Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde başladığım yüksek öğrenimimi, 2002 yılında aynı Fakülteden iyi derece ile mezun olarak tamamlayıp, 2003 yılında Pamukkale Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisans öğrenimime başladım.

Lisans mezuniyetimin ardından özel sektörde çeşitli işlerde çalıştım. 2005 – 2006 yılları arasında kısa bir süre Maliye Bakanlığı’nda denetim elemanı olarak çalıştıktan sonra, memuriyet görevimden istifa ederek, Türkiye Halkbankası A.Ş. Denizli Ticari Şubesi’nde Uzman Yardımcısı olarak çalışmaya başladım. Çalışma hayatımı halen aynı bankada devam ettirmekteyim.