

**İŞ MOTİVASYONU VE SONUÇLARI:
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA
BİR UYGULAMA**

Ali Sinan SEMERCİ

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Haziran 2005

**İŞ MOTİVASYONU VE SONUÇLARI:
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA
BİR UYGULAMA**

Ali Sinan SEMERCİ

Danışman
Doç. Dr. Reyhan BILGIÇ

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Haziran 2005

ÖNSÖZ

Bana değerli zamanını ayırıp, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren hocam Doç. Dr. Reyhan Bilgiç'e, çalışmanın her aşamasında desteklerini esirgemeyen İnsan Kaynakları Genel Müdürü Leyla Öney'e ve Genel Müdür Yardımcısı Mustafa Alim Çiçek'e, değerli görüş ve yorumlarını paylaşan ve bana her zaman destek olan Organizasyon ve Değerlendirme Müdürü Dr. Ümit Özcan'a ve Müdür Yardımcısı Gül Özatay'a, çalışma arkadaşlarıma, yapılan görüşmelere ve anket çalışmasına katılan ve soruları içtenlikle yanıtlayan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu çalışmanın hazırlanması sürecinde desteğini ve sabrını benden esirgemeyen eşim Fulya'ya ve sağladığı büyük manevi katkıdan dolayı minik kızım Melis'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
KISALTMA LİSTESİ	vii
EK LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ	5
1.1. Motivasyonun Tanımı	5
1.2. İhtiyaçlar ve Güdüler	6
1.3. Motivasyon Süreci	8
1.4. Motivasyon Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	8
1.5. Motivasyonun Önemi	9
1.6. Motivasyon Teorileri	10
1.6.1. Kapsam Teorileri	10
1.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	11
1.6.1.2. ERG Teorisi	15
1.6.1.3. Çift-Faktör Teorisi	17
1.6.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi	20
1.6.2. Süreç Teorileri	22
1.6.2.1. Eşitlik Teorisi	23
1.6.2.2. Beklenti Teorisi	28
1.6.2.3. Porter-Lawler Modeli	35
1.6.2.4. Amaç Teorisi	37

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM	41
2.1. Evren ve Örneklem	41
2.2. Görüşme Formu	43
2.3. Anket Formu	44
2.3.1. Anketin Bölümleri ile İlgili Açıklamalar	45
2.3.1.1. I. Bölüm - Çift Faktör Teorisi	45
2.3.1.2. II. Bölüm - Çalışanları Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	47
2.3.1.3. III. Bölüm - Başarı İhtiyacı Teorisi	47
2.3.1.4. IV. Bölüm - Beklenti Teorisi	48
2.3.1.5. V. Bölüm - Çalışanların İş Yaşamıyla İlgili Çeşitli Konular Hakkındaki Düşünceleri	50
2.3.1.6. VI. Bölüm - Kişisel Bilgiler	50
2.3.2. Pilot Uygulama	51
2.3.3. Anket Formunun Dağıtılması ve Toplanması	52
2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	53
3.1. Görüşme Formuna İlişkin Bulgular	53
3.2. Anket Formuna İlişkin Bulgular	57
3.2.1. Güvenirlilik Düzeylerine İlişkin Bulgular	57
3.2.2. VI. Bölüm - Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular	58
3.2.3. I. Bölüm - Çift-faktör Teorisine İlişkin Bulgular	59
3.2.4. II. Bölüm - Çalışanları Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular	69
3.2.5. III. Bölüm - Başarı İhtiyacı Teorisine İlişkin Bulgular	71
3.2.6. IV. Bölüm - Beklenti Teorisine İlişkin Bulgular	75
3.2.7. V. Bölüm - İş Yaşamına İlişkin Çeşitli Konulara Yönelik Ölçekler ile İlgili Bulgular	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	86
KAYNAKÇA	91
EKLER	95

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Çalışanların Ücret Eşitsizliğine Verecekleri Tepkilere İlişkin Eşitlik Teorisi Tahminleri	26
Tablo 2.1. Dağıtılan ve Toplanan Anketlerin Birimlere Göre Dağılımı ve Geri Dönüş Yüzdeleri	42
Tablo 2.2. Anketi Cevaplayanların Birimlere Göre Dağılımı	43
Tablo 2.3. Anket Formunun Oluşturulması Amacıyla Görüşme Yapılan Birimleri ve Kişi Sayılarını Gösterir Tablo	44
Tablo 2.4. Motive Edici ve Hijyen Faktörler ile Bunlara İlişkin Puanların Hesaplanması	46
Tablo 2.5. Motive Edici ve Hijyen Faktörlere İlişkin Ölçek	47
Tablo 3.1. Yöneticiler, Çalışma Arkadaşları ve İşin İçeriğinin Çalışanları Motive Etme Yüzdelerini Gösterir Tablo	54
Tablo 3.2. Güvenirlik Düzeylerini Gösteren Cronbach Alpha Katsayıları	57
Tablo 3.3. Anketi Yanıtlayanların Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Bulunulan Unvandaki Kıdeme Göre Dağılımı	58
Tablo 3.4. Faktörlerin Çalışanlar İçin Önem Derecesine Göre Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	59
Tablo 3.5. Faktörlerin Çalışanlara Sağlanma Derecesine Göre Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	60
Tablo 3.6. Yönetici ve Çalışanların Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	65
Tablo 3.7. Faktörlere Verilen Öneme Göre Hesaplanan Motive Edici Faktör Puanları İçin Yönetici ve Çalışanlara Göre Yapılan ANCOVA'ya Ait Sonuçlar	68
Tablo 3.8. Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Hesaplanan Motive Edici Faktör Puanları İçin Yönetici ve Çalışanlara Göre Yapılan ANCOVA'ya Ait Sonuçlar	69
Tablo 3.9. Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlerin Çalışanları Rahatsız Etme Derecelerine ve Çalışma Ortamında Bulunup Bulunmamlarına Göre Betimsel İstatistikleri	69

Tablo 3.10. Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlerin Çalışanlar İçin Önem Derecelerine ve Çalışma Ortamında Bulunup Bulunmamalarına Göre Yapılan Sıralama	70
Tablo 3.11. Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler (Banka Geneli)	71
Tablo 3.12. Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanı Ortalamalarına Göre Birimlerin Sıralamaları	73
Tablo 3.13. Unvan Grupları İtibariyle Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	74
Tablo 3.14. Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanı Ortalamalarına Göre Unvan Gruplarının Sıralamaları	74
Tablo 3.15. İş Kaliteli Yapma ve Daha Fazla İş Bitirme Kriterlerine Göre Hesaplanan Motivasyon Puanlarının Banka Geneline Ait Betimsel İstatistikleri	75
Tablo 3.16. Birimlerin Çalışanların Motivasyon Puanı Ortalamalarına Göre ANOVA Sonuçları	76
Tablo 3.17. Birimlerin Çalışanların Motivasyon Puanı Ortalamalarına Göre Sıralaması	77
Tablo 3.18. Yönetici ve Çalışanların Motivasyon Puanı Ortalamalarına Göre ANOVA Sonuçları	77
Tablo 3.19. Yönetici ve Çalışanların Motivasyon Puanı Ortalamalarına Göre Sıralaması	78
Tablo 3.20. Çalışanların Motivasyon Puanları ile İş Yaşamına İlişkin Çeşitli Konular Arasındaki İlişkileri Gösteren Pearson Korelasyon Katsayıları	80
Tablo 3.21. Çalışanların Motivasyon Puanları ile Kişisel Bilgiler Arasındaki İlişkileri Gösteren Pearson Korelasyon Katsayıları	81
Tablo 3.22. İş Tatmini Değişkeni Kontrol Edildiğinde Kişisel Bilgilere İlişkin Değişkenlerin Çalışanların Motivasyon Puanları ile İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.23. Kişisel Bilgilere İlişkin Değişkenler Kontrol Edildiğinde İş Tatmini Değişkeninin Çalışanların Motivasyon Puanları ile İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.24. Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Çeşitli Konulardaki Düşüncelerine Ait Betimsel İstatistikler	83

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Motivasyon Süreci	8
Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	13
Şekil 1.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorilerinin Karşılaştırması	16
Şekil 1.4. Tatmin ve Tatminsiz Edicilerin Karşılaştırması	17
Şekil 1.5. Geleneksel Görüş ile Herzberg'in Görüşünün Karşılaştırması	18
Şekil 1.6. Beklenti Teorisi	30
Şekil 1.7. Porter-Lawler Motivasyon Modeli	35
Şekil 3.1. Çalışanların Önem ve Sağlanma Derecelerine Göre Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanı Ortalamaları.....	61
Şekil 3.2. Çalışanların Birim Bazında Önem Derecesine Göre Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanı Ortalamaları.....	62
Şekil 3.3. Birimlerin Motive Edici Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması	63
Şekil 3.4. Birimlerin Hijyen Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması	64
Şekil 3.5. Yönetici ve Çalışanların Motive Edici Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması	66
Şekil 3.6. Yönetici ve Çalışanların Hijyen Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması	67
Şekil 3.7. Banka Genelinde Başarı İhtiyacı Teorisine Göre İhtiyaçların Sıralaması	72
Şekil 3.8. Birimlere Göre Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanı Ortalamaları	72

KISALTMA LİSTESİ

ANCOVA	: Analysis of Covariance (Kovaryans Analizi)
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
CBRT	: Central Bank of the Republic of Turkey (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası)
ERG	: Existence, Relatedness and Growth (Var olma, İlişki ve Gelişme)
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket)
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

EK LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Ek 1. Anketin Dağıtıldığı Birimleri ve Bu Birimlerde Yardımcı Hizmetler Sınıfı Dışındaki Çalışan Sayılarını Gösterir Tablo	96
Ek 2. Görüşme Formu	97
Ek 3. Anket	100
Ek 4. İdare Merkezi Birimlerinde Çalışanların Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler (Faktörlerin Önem ve Sağlanma Derecelerine Göre).....	111
Ek 5. İdare Merkezi Birimleri İtibariyle Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyaçlarına Ait Betimsel İstatistikler	112

ÖZET

Bu araştırmanın amacı TCMB çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemek, çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmek ve çalışanların iş yaşamına ilişkin çeşitli konulardaki duygu ve düşüncelerini öğrenmektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere TCMB İdare Merkezi'nde bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın evreni, 16 İdare Merkezi biriminde çalışan yardımcı hizmetler sınıfı dışındaki 1658 kişiden, örnekleme ise 655 kişiden oluşmuştur.

Geri dönen anketlerden 482 adedinin değerlendirme için uygun şartları taşıdığı belirlenmiş ve bunlardan elde edilen veriler toplulaştırılarak analizlerin yapılması için Sosyal Bilimler için İstatistik Paket (SPSS) 11.0 programına aktarılmıştır. İstatistiksel analizler olarak; güvenilirlik analizi, frekans dağılımları, ortalamalar, ikili karşılaştırma t-testi, Kovaryans Analizi (ANCOVA), Varyans Analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon teknikleri uygulanmıştır.

Anket ile temel olarak 3 motivasyon teorisinin test edilmesi amaçlanmıştır: Çift-faktör, Başarı İhtiyacı ve Beklenti Teorileri. Beklenti Teorisi ile ilgili sorular, teoriye ilişkin motivasyon puanının hesaplanabilmesi amacıyla 3 soru grubu altında verilmiştir. Bu teorilere ilişkin olarak elde edilen veriler; Banka geneli, birimler ve yöneticiler-çalışanlar açılarından ele alınarak değerlendirilmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu teorilerin Banka geneline ait sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Çift-faktör Teorisi: Çalışanlar için motive edici ve hijyen faktörler yaklaşık olarak aynı derecede önemlidir, çalışanlar hijyen faktörlerin Banka veya işleri tarafından kendilerine daha fazla sağlandığını düşünmektedirler.

Başarı İhtiyacı Teorisi: Teori açısından ön plana çıkan ihtiyaç başarı ihtiyacıdır, onu ilişki kurma ve güç ihtiyaçları takip etmektedir.

Beklenti Teorisi: Her alışan için teori çerçevesinde “işi kaliteli yapma” ve “daha fazla işi bitirme” kriterlerine göre 2 ayrı motivasyon puanı hesaplanmıştır. Bunlardan “işi kaliteli yapma” kriterinin ortalamasının daha yüksek çıkması dolayısıyla, bu kriterin çalışanları daha çok motive ettiği yorumu yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, ift-faktör Teorisi, Başarı İhtiyacı Teorisi ve Beklenti Teorisi

ABSTRACT

This study aims at determining the factors that affect the motivational state of the staff of the Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT), measuring their motivational level as well as learning their feelings and thoughts on various issues regarding the work life. In order to reach this aim, out of 1658 personnel, a questionnaire was applied to a sample of 655 employees working at 16 different departments of the CBRT Head Office, excluding the auxiliary employees.

Only 482 personnel answered the questionnaire. The SPSS - 11.0 for Windows Statistical Package Programme was used in the analysis of the data collected through the answers to the questionnaire and reliability analysis, frequency distribution, means, paired samples t-test, variance analysis, covariance analysis, correlation analysis and regression analysis were utilized in interpreting the results.

By the questionnaire it was basically attempted to test 3 motivational theories: Two-factor, The Need for Achievement and Expectancy Theories. The questions regarding the expectancy theory are divided into 3 subgroups so as to calculate the motivation score. The data were evaluated from 3 aspects; the overall result for the Bank, departments, and managers-subordinates. Below is the overall result for the Bank:

Two-factor Theory: It is thought that both motivators and hygiene factors are almost equally important for the employees; however, hygiene factors are more provided to the employees by the Bank or line managers rather than motivators.

The Need for Achievement Theory: All in all, the need for achievement is much more important than the need for affiliation and the need for power.

The Expectancy Theory: For each employee two motivational scores are calculated according to criteria for “doing the job in a qualified manner” and “finishing more tasks”. It can be proposed that the criteria for “doing the job in a qualified manner” drives the employees more due to the fact that the mean for “doing the job in a qualified manner” is higher than the mean for “finishing more tasks”.

Key Words: Motivation, Motivation Theories, Two-factor Theory, The Need For Achievement and Expectancy Theory.

GİRİŞ

Örgütler, içinde buldukları toplumlar gibi dinamik bir yapıya sahiptirler. Zaman içerisinde örgütlerin çeşitli konulara bakış açıları değişmekte, örgütsel kavram ve süreçler yeniden tanımlanmaktadır. Son yıllarda örgütlerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi de bu çerçevede ele alınabilir. Örgütler, insan kaynağının kendileri için ne kadar önemli olduğunun farkına varmış ve örgütsel etkinlik ve verimliliğe ancak insan kaynağından en iyi şekilde faydalanılması yoluyla ulaşabileceklerini anlamışlardır.

Çalışanların örgüt içindeki davranışları ve bu davranışların nedenleri konusunda yapılan çalışma ve araştırmalar ise daha eskilere dayanmaktadır. Çalışanların davranışlarında ve gösterdikleri performansta önemli rol oynayan motivasyon ise bugüne kadar en çok ilgi çeken konuların başında gelmiştir. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları sürecidir. Örgüt açısından motivasyon ise, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. 20. yüzyılın başından itibaren motivasyonla ilişkili çeşitli konularda çalışmalar yapılmış olmasına rağmen (Steers ve Porter, 1987), özellikle 1930'lardan sonra çalışanların motivasyonu ile ilgili olarak endüstri ve örgüt psikolojisi alanındaki çalışmalar hızlanmış ve motivasyona değişik açılardan yaklaşan çeşitli teoriler ortaya konmuştur (Kanfer, 1990). Bu teoriler, yöneticilere motivasyonun çalışanların işle ilgili davranışlarını nasıl etkilediğini ve bu davranışların gerisinde yatan nedenleri göstererek, yöneticilerin çalışanları daha iyi anlamalarına yardımcı olmakta ve onlardan daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak için çeşitli personel politika ve uygulamaları geliştirmelerini sağlamaktadır.

Motivasyon, çalışanın performansını belirleyen unsurlardan biridir. Motivasyon düzeyi düşükse, iyi eğitim almış, işi için gerekli beceri ve kaynaklara sahip bir çalışandan bile yeterli verim almak mümkün değildir. (Whetten ve Cameron, 1995, s.361). Bu durumun farkında olan örgütler, son yıllarda çalışanların mümkün olan en yüksek performansı göstermelerini sağlamak amacıyla motivasyon üzerine daha fazla eğilmeye başlamışlardır. Bu gelişmeler işiğinde, TCMB alışanlarının motivasyon durumlarının araştırılmasının bir zorunluluk haline geldiği düşünülmektedir.

Araştırmanın önem ve Amacı

Günümüzde rgtler insan kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanabilmek amacıyla çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesine yönelik programlara yer vermekte ve bu şekilde hem örgütsel etkinlik ve verimliliğe ulaşmakta hem de çalışanların işi tatminlerini sağlamaktadırlar. Bu durum, çalışanların mutluluk ve verimliliğini sağlamak için çalışmalar yapan insan kaynaklarının, motivasyonu etkin bir araç olarak kullanabileceği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu gerçeğin işiğinde, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü bünyesinde motivasyon konusunda yapılan bu araştırma, son yıllarda uygulanmaya başlanan işi tanımları, işi hacimleri, görev tanımları ve gerekleri gibi ağdaş insan kaynakları uygulamalarını tamamlayıcı bir unsur olması bakımından önem arz etmektedir.

Motivasyon konusundaki teoriler genellikle ortaya konuldukları toplumların kültürel özelliklerini dikkate alan varsayımlar içermektedirler. Bu teoriler farklı kültürel özelliklere sahip toplumlarda uygulandığında farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu araştırma, ele aldığı motivasyon teorilerinin geçerliliğini farklı bir kültürde test ederek literatüre katkı yapması açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmada, TCMB alışanlarının motivasyonlarını çeşitli motivasyon teorileri açısından ele alan bir anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket ile çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye, çalışanların motivasyon düzeyleri llmeye ve çalışanların motivasyonla ilgili çeşitli konulardaki duygu ve düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, uygulanan anket yoluyla elde edilen bulgular ışığında yönetime çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesine yönelik çeşitli önerilerde bulunmaktır. Bu yolla, yönetimin çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek onlardan daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak üzere çeşitli personel politika ve uygulamaları geliştirmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırma TCMB İdare Merkezi birimlerini kapsamaktadır. Teftiş Kurulu Başkanlığı, üretim birimi olması nedeniyle farklı bir yapıya sahip olan Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü ve Şubeler kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmanın evreni, 16 İdare Merkezi biriminde yardımcı hizmetler sınıfı dışındaki 1658 kişiden (Ek:1), örnekleme ise 655 kişiden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan İç Denetim Genel Müdürlüğü, bu birimden çok az sayıda anket geri dönmesi nedeniyle yapılan istatistiksel analizlere dahil edilmemiştir.

Yöntem

Yukarıda kapsamı belirtilen birimlere yaklaşık üç haftalık bir zaman dilimi içinde 655 adet anket dağıtılmış, bunlardan 505 adedi toplanmış geri dönüş oranı % 77.1 olarak gerçekeleşmiştir. Geri dönen anketlerden 482 adedinin değerlendirme için uygun şartlarda olduğu belirlenmiş ve örneklemin evreni temsil eder nitelikte olduğu düşünöldüğünden istatistiksel analizlerin yapılmasına karar verilmiştir. Anketlere ilişkin veriler sayısal olarak kodlanıp, değişkenlere göre toplulaştırılmış ve analizlerin yapılabilmesi için SPSS 11.0 programına aktarılmıştır. Kullanılan istatistiksel analizler arasında; güvenilirlik analizi, frekans dağılımları, ortalamalar, ikili karşılaştırma t-testi, ANCOVA, ANOVA, korelasyon ve regresyon sayılabilir.

Araştırmanın Planı

Araştırma 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, çalışanları motive etmek üzere kullanılan çeşitli

teknikler ve motivasyon-iş tatmini ilişkisi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Belli başlı motivasyon teorileri, kapsam ve süreç teorileri olmak üzere 2 ana grup altında ele alınmıştır: Kapsam teorilerinden; İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Var olma, İlişki ve Gelişme (ERG), Çift-faktör ve Başarı İhtiyacı Teorileri, Süreç Teorilerinden ise; Eşitlik, Beklenti ve Amaç Teorileri ile Porter-Lawler Modeli incelenmiştir. Çalışanları motive etmek üzere kullanılan tekniklerden ele alınanlar arasında; çalışanların övülmesi, amaçlara göre yönetim, iş tasarımı yöntemleri ve alternatif düzenlemeler sayılabilir.

İkinci bölümde, çalışanların motivasyonu konusunda TCMB İdare Merkezi'nde yapılan anket uygulamasının yöntemine ait bilgiler yer almaktadır. Sırasıyla; araştırmanın evren ve örnekleme, anketin hazırlanması amacıyla geliştirilen görüşme formuna, verilerin toplanmasında kullanılan anketin oluşturulma aşamaları ve bölümlerine, verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümünde, görüşme ve anket formu yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgular aktarılmakta ve yorumlanmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise, görüşme formu ve anketten elde edilen bulgular özetlenmiş ve bunların doğrultusunda, çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kavramı bugüne kadar birçok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Latince “hareket etmek” anlamını taşıyan “movere” kelimesinden türeyen motivasyon kelimesi, temel olarak “harekete geçiren” anlamında kullanılır (Adair, 2003, s.9).

Motivasyon; Robbins (1996, s.212)’e göre, çalışanın bireysel bir ihtiyacının karşılanmasına bağlı olarak, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yüksek düzeyde çaba harcaması için istekli olması; Luthans (1992, s.147)’a göre, bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya ihtiyaç; Lussier (1996, s.172)’e göre ise, kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışa yönlendiren içsel süreçtir. Bu tanımlarda motivasyonun kaynağının kişinin çeşitli ihtiyaçları olduğu vurgulanmaktadır.

Pinder (1998, s.11) motivasyonu, genel olarak insanın hem içinden hem de dışından kaynaklanarak işe yönelik davranışı başlatan, bu davranışın yönünü, yoğunluğunu ve sürdürülmesini belirleyen birtakım enerjik güçler olarak tanımlar. Benzer şekilde, Steers ve Porter (1987, s.5)’da motivasyonun, davranışı başlatan, yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan şey olduğunu belirtmektedirler.

Bu tanımlarda yön, harcanan çabanın örgütün amaçları doğrultusunda olması gerektiğini vurgular. Yoğunluk, kişinin ne ölçüde çaba harcadığını gösterir. Sürdürme ise kişinin çabasını ne kadar uzun bir süre ile devam ettirebileceğini belirtir (Robbins, 2003, s.155).

Kanfer (1990, s.76), Tolman ve Lewin tarafından geliştirilen bilişsel yaklaşıma göre motivasyonun, kişinin değişik davranış alternatifleri arasından seçim yapmasını etkileyen anahtar süreçler olduğunu vurgular.

Başka bir tanıma göre motivasyon, kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları sürecidir (Koçel, 1999, s.465).

Can (1991, s.148) motivasyonu, örgütün ve bireyin ihtiyaçlarını tatmin eden bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır.

Smither (1998, s.201) ise motivasyonu, kişilerin işlerini yapmalarını sağlayan güç olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlara bakıldığında motivasyonun; kişinin içinden ya da dışından kaynaklanan faktörler nedeniyle oluşabildiği, kişinin davranışta bulunabilmesi için zorunlu olduğu, kişinin davranışını belirli hedeflere yönlendirip davranışın sürdürülmesini sağladığı ve kişinin değişik davranış alternatifleri arasında seçim yapmasında etkili olduğu sonuçları çıkarılabilir.

1.2. İhtiyaçlar ve Güdüler

İnsan davranışının ortaya çıkmasında önemli rol oynayan ihtiyaç ve güdüler hakkında bilgi sahibi olmak, motivasyon sürecinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

İhtiyaçlar, fizyolojik ya da psikolojik dengenin bozulması sonucunda ortaya çıkan eksikliklerdir. Bu eksiklikler açığa çıkana kadar kişi motive olmaz (Luthans, 1995, s.141). İhtiyaçlar; temel fizyolojik ihtiyaçları içeren birincil ihtiyaçlar ve sosyal ve psikolojik ihtiyaçları içeren ikincil ihtiyaçlar olmak üzere iki grupta toplanabilir (Newstrom ve Davis, 1989, s.105).

Birincil ihtiyaçlar grubunda besin, su, seks ve uyku gibi ihtiyaçlar yer alır. Yaşamın temel gereklerinden kaynaklanan bu ihtiyaçlar, tüm insanlarda ancak, değişik yoğunluklarda bulunurlar. İkincil ihtiyaçlar, zihinsel ve ruhsal ihtiyaçları kapsar ve bu nedenle daha karmaşık bir yapıdadır. Kişi olgunlaştıkça ortaya çıkan bu ihtiyaçlara öz-saygı, görev duygusu, rekabet,

kendini gösterme, ait olma, sevme ve sevilme gibi ihtiyaçlar örnek olarak gösterilebilir. İkincil ihtiyaçlar, birincil ihtiyaçlara oranla bireyler arasında daha büyük farklılık gösterir, koşullara ve zamana bağlı olarak da değişir. Yöneticilerin aldıkları her karar çalışanların ikincil ihtiyaçlarını etkilediğinden, yöneticilerin bunun farkında olması ve kararlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

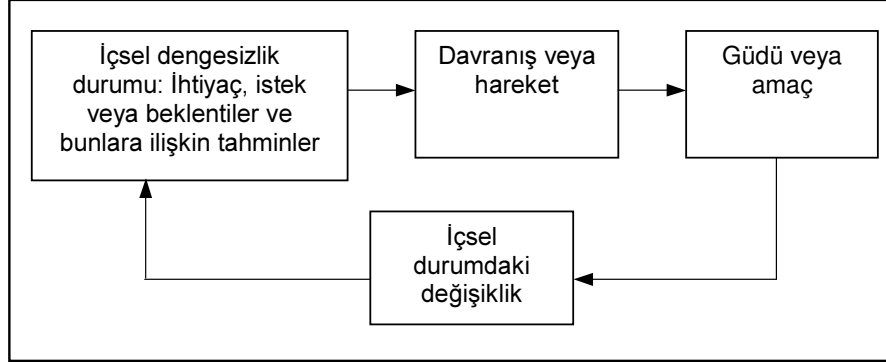
Güdü, kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçtür (Can, 1991, s.149). Bir başka tanıma göre güdü, iradesi doğrultusunda kişiyi bir tür eyleme götüren ve kişinin içinden gelen bir tür ihtiyaç ya da tutkudur (Adair, 2003, s.13).

Gdlerle ilgili en büyük zorluk, güdülerin gözle görülememesi ve ancak davranışlara bakılarak güdüler hakkında tahminde bulunulabilmesidir. Steers ve Porter (1987, s.7) davranışlara bakarak güdüleri tahmin etmenin; herhangi bir davranışın birden çok güdü sonucu oluşabilmesi, kişiler tarafından güdülerin gizlenebilmesi, birçok güdünün benzer veya aynı davranışlar yoluyla ifade edilebilmesi, benzer güdülerin farklı davranışlar yoluyla ifade edilebilmesi, kültürel ve kişisel farklılıkların belirli güdülerin ifade biçimlerini önemli ölçüde etkileyebilmesi nedeniyle zorlaştığını belirtirler.

Güdüler de ihtiyaçlara benzer şekilde sınıflandırılabilir. Luthans (1992, s.147)'a göre üç çeşit güdü vardır: Birincil güdüler, genel güdüler ve ikincil güdüler. Birincil güdüler, öğrenilmemiş ve fizyolojik temeli olan güdülerdir. Tüm insanlarda aynı olan bu güdülere örnek olarak; açlık, susuzluk, uyku, seks ve annelik güdüleri örnek olarak gösterilebilir. Genel güdüler, öğrenilmemiş ancak fizyolojik temeli olmayan güdülerdir. Merak etme, faaliyette bulunma ve bağlılık güdüleri genel güdülere örnek olarak gösterilebilir. İkincil güdüler ise öğrenilmiş güdülerdir. G, başarma, bağlılık, güvenlik ve statü güdüleri bu tür güdülerdir.

1.3. Motivasyon Süreci

Şekil 1.1'de motivasyon sürecinin genel bir modeli verilmiştir (Saal ve Knight, 1988, s.257):



Şekil 1.1 : Motivasyon Süreci

Kaynak: Saal ve Knight, 1998, s.257

Kişiden kişiye önem dereceleri değişmekle birlikte, her kişinin çeşitli ihtiyaç, istek ve beklentileri vardır. Bunların karşılanmaması ya da gerçekleşmemesi durumunda, kişide içsel bir "dengesizlik durumu" veya bir "dengesizlik hissi" ortaya çıkar. Kişiyi rahatsız eden bu dengesizlik durumu sonuçta motivasyonun enerji veren ya da harekete geçiren unsuru haline dönüşür. Kişi belirli davranışların bu ihtiyaçları, istekleri veya beklentileri karşılayarak içsel dengesizlik durumunu azaltacağını tahmin edip ona göre davranır. Bu tahmine dayalı davranma, motivasyonun yönlendiren veya amaca yönelik fonksiyonunu oluşturur. Davranış bu modele göre bir geribildirim süreci ile sürdürülür. Çalışan içsel dengesizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla yaptığı davranışın sonuçlarını gözlemleyerek, amacına yaklaşıp yaklaşmadığını değerlendirir. Bu değerlendirmeye göre, kişi mevcut davranışını sürdürebilir veya değiştirebilir, ya da ilerleme az ise veya amaç çok net değilse davranışı bırakabilir.

1.4. Motivasyon Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Motivasyon sürecinde birtakım sorunlarla karşılaşmak olasıdır (Steers ve Porter, 1987, s.7). Bunlardan ilki, daha önce de belirtildiği üzere, güdülerin gözle görülememesi nedeniyle sadece davranışlara bakılarak güdüler hakkında tahminde bulunulabilmesidir. İkincisi, kişilerin sahip olduğu

güdülerin zaman içinde değişebilmeleri ve çoğu zaman birbirleri ile çatışma içinde olabilmeleri nedeniyle gözlemlenmelerinin ve kesin bir şekilde ölçümlenmelerinin çok zor olmasıdır. Üçüncüsü, bireysel farklılıklar nedeniyle, kişilerin güdülere verdikleri önemin ve bunlara ulaşmak için harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılık gösterebilmesidir. Sonuncusu ise, genel olarak güdülerin (açlık, susuzluk vb.) yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine önemli ölçüde azalmasına ve kişilerin başka güdülere yönelmelerine karşın, bazı güdülerin yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine daha da artmasıdır. Terfi ettirilen bir çalışanın, ileride bir terfi daha alabilmek beklentisi ile çok çalışma güdüsünün güçlenmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

1.5. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, çalışan performansının belirleyici unsurlarından biridir. Yüksek motivasyon düzeylerinin çalışanların yüksek performans göstermelerine önemli katkısı bulunması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir. Performans, aşağıdaki denklem ile ifade edilebilir (Whetten ve Cameron, 1995, s.361):

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon}$$

Yetenek ve motivasyonun açılımları ise şu şekildedir:

$$\text{Yetenek} = \text{Beceri} \times \text{Eğitim} \times \text{Kaynaklar (teknik, personel, politik vb.)}$$

$$\text{Motivasyon} = \text{İstek} \times \text{Kararlılık}$$

Performans denkleminde görüldüğü üzere, çalışanların yüksek performans göstermeleri, onların yetenekleri yanında motivasyonlarına da bağlıdır. Motive edilmediği takdirde, iyi eğitim almış, işi için gerekli beceri ve kaynaklara sahip bir çalışandan bile yeterli verim almak mümkün değildir. Denklemlerin çarpım şeklinde olmaları, çalışanın performans gösterebilmesi için denklemlerde yer alan tüm öğelerin gerekli olduğunu göstermektedir. Motivasyonun sıfır olması durumunda, performans da sıfır olacaktır.

Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, işlerini yaparlarken en iyi yolu bulma ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretme gayreti içindedirler. Kararlı

olan ve kendilerine güvenen bu çalışanlar, bir takımın parçası olmaktan, çalışma arkadaşlarına yardım etmekten ve onları destekleyerek cesaretlendirmekten hoşlanırlar (Gibson ve diğerleri, 1997, s.127).

Motivasyonla olumlu iş tutum ve davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır. Eğer, işleri çalışanları motive etmiyorsa, çalışanlar arasında işe gelmeme, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar ve bu durum hem örgütün performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler hem de büyük maddi kayıplara yol açar (ODTÜ-SEM,1998).

1.6. Motivasyon Teorileri

Motivasyonun, çalışanın performansında önemli rol oynayarak, çalışandan daha etkin ve verimli şekilde yararlanılmasını sağlaması nedeniyle, bugüne kadar psikologlar tarafından motivasyona farklı açılardan yaklaşan birçok motivasyon teorisi ortaya konmuştur.

İş motivasyonunu açıklamaya çalışan ilk teoriler, motive edilmiş davranışa yol açan değişik faktörler üzerinde durmuşlardır. Örneğin; dürtü teorileri fizyolojik ihtiyaçlardan mahrumiyetin rolünü vurgularken, pekiştirme teorileri davranışın temel belirleyicisinin geçmiş davranışlarla ilgili sonuçlar ve/veya ödüller olduğunu ileri sürmüşler, ihtiyaç teorileri ise psikolojik ihtiyaçlar veya değerlerin motivasyon üzerindeki rolüne odaklanmışlardır (Donovan, 2001, s.53).

Motivasyon konusunda günümüze kadar ortaya konan teoriler “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olarak iki ana grup altında toplanabilir.

1.6.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin asıl amacı, kişinin içinde bulunan ve davranışlarına yön veren, motivasyonla ilişkili faktörleri ortaya koymaktır (Steers ve diğerleri, 2004, s.381). Bu teoriler, esas olarak bireysel ihtiyaçlar üzerinde durur. İhtiyaçlar, azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalıştığımız fiziksel veya ruhsal eksikliklerdir. Kapsam teorileri, iş yerinde çalışanların motivasyonunu sağlamada önemli olan şeyin, çalışanların ihtiyaçlarına

olumlu şekilde yanıt veren bir iş ortamı olduğunu savunur (Schermerhorn ve diğerleri, 1998, s.65). Bu sayede, yöneticilerin çalışanları daha iyi yönetebileceği ve onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebileceği varsayılmaktadır (Koçel, 1999, s.468).

Kapsam teorileri çerçevesinde; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, ERG Teorisi, Çift-Faktör Teorisi ve Başarı İhtiyacı Teorisi kısaca özetlenecektir.

1.6.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Klinik psikolojisi alanında çalışmalar yapan Abraham Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini 1940'lı yılların ortalarına doğru ortaya koymuş ve 1950'li yılların sonlarına kadar geliştirmiştir. 1960'lı yılların başından itibaren, çalışma yaşamında motivasyonun rolünün öne çıkmasıyla birlikte, teori, örgütsel davranışı açıklamak üzere örgüt psikolog ve yöneticileri tarafından geniş şekilde tartışılıp uygulanmaya başlanmıştır (Steers ve Porter, 1987, s.43)

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların davranışlarını ihtiyaçlarının yönlendirdiğini ve insan ihtiyaçlarının en temel olandan en üst düzeyde olana doğru hiyerarşik şekilde sıralandığını öne sürer (Porter ve diğerleri, 2003, s.6). Maslow, hiyerarşi içinde yer alan ihtiyaçları beş grup altında toplamıştır (Ivancevich ve Matteson, 1996, s.160):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli temel ihtiyaçları içeren bu gruba örnek olarak açlık, susuzluk, barınma, seks ve diğer bedensel ihtiyaçlar verilebilir.

2. Güvenlik İhtiyaçları: Kişinin fiziksel ve ruhsal çevresinin güvenliği ile ilgili ihtiyaçları içeren bu gruba örnek olarak emniyette olma, fiziksel ve duygusal zararlardan korunma, istikrarlı ve düzenli olma gibi ihtiyaçlar verilebilir.

3. Sosyal İhtiyaçlar: Kişinin başkaları tarafından kabul edilmesi, arkadaşlık ve sevgi ile ilgili ihtiyaçları bu grupta yer alır.

4. Saygınlık İhtiyaçları: Öz saygı, özerklik ve başarı gibi içsel saygınlık faktörleri ile statü sahibi olma, tanınma ve ilgi gibi dışsal saygınlık faktörleri bu grupta yer alır.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Kişinin sahip olduğu tüm potansiyeli kullanarak olabileceğinin en iyisi olması ve kişisel gelişme ile ilgili ihtiyaçları bu grupta yer alır.

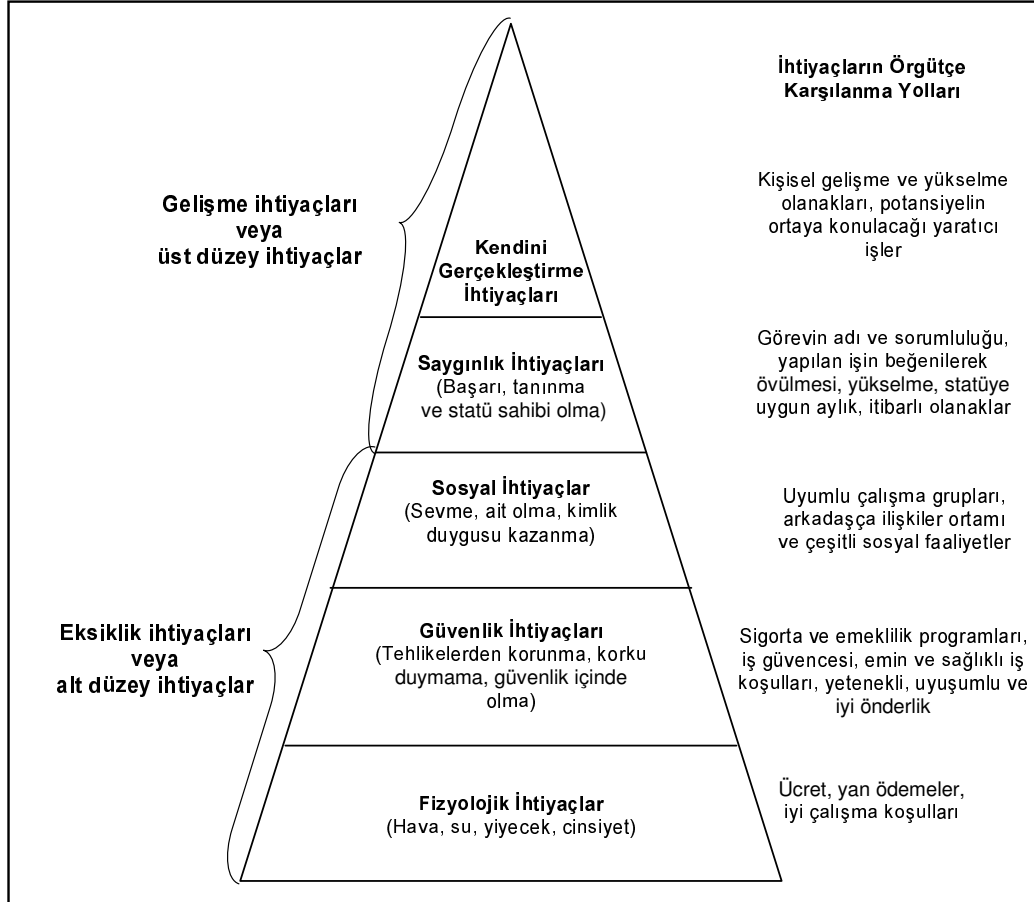
Maslow, sonradan bu ihtiyaçlara iki ihtiyaç daha eklemiştir: Bilişsel ihtiyaçlar ve estetik ihtiyaçları. Bilişsel ihtiyaçlar, bilme ve anlama ile ilgili ihtiyaçları kapsarken; estetik ihtiyaçları, güzel şeylere yönelme isteği ile ilgili ihtiyaçları kapsar. Maslow, genellikle örgütsel davranış ile ilgili çalışmalarda kapsanmayan bu ihtiyaçları hiyerarşisine dahil etmemiştir (Miner, 1992, s.56).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin varsayımları şunlardır:

- İhtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir yapı içinde sıralanırlar.
- Kişiler, ihtiyaçlarını hiyerarşide en altta bulunan ihtiyaçlardan başlayarak sıra ile tatmin ederler. Bulunulan düzeydeki ihtiyaçlar büyük oranda tatmin edilmeden daha üst düzeydeki ihtiyaçlar aktif hale gelmezler. İhtiyaçlardan birisi büyük oranda karşılandığında, bir sonraki ihtiyaç baskın hale gelir ve kişi hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru hareket eder.
- İnsanları motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır, büyük oranda tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık kişiyi motive etmez ve bu nedenle davranışlar üzerinde etkisi yoktur. Ancak, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bu duruma istisna teşkil eder. Bu ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde azalmazlar, aksine, kişi bu ihtiyaçlarını daha çok tatmin etme isteği duyar.

Şekil 1.2'de İhtiyaçlar Hiyerarşisi görülmektedir. En altta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar "eksiklik ihtiyaçları" veya "alt düzey ihtiyaçlar" olarak adlandırılır. Maslow'a göre, bu ihtiyaçlar tatmin edilmediği sürece kişi fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı bir insan olarak gelişemez. Buna karşılık, saygınlık ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme

ihtiyaçları “gelişme ihtiyaçları” veya “üst düzey ihtiyaçlar” olarak adlandırılır. Bu ihtiyaçların tatmini, kişinin gelişerek potansiyeline ulaşmasını sağlar (Hellriegel ve diğerleri, 1995, s.176). Şekilde, ayrıca, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını hangi uygulamalarla karşılayabilecekleri de belirtilmektedir (Can, 1991, s.153).



Şekil 1.2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Can, 1991, s.153 ve Hellriegel ve diğerleri, 1995, s.175

Hiyerarşinin belirli bir düzeyinde bulunan bir kişi, tatmin edilmemiş bir ihtiyaç dolayısıyla eksiklik hissederse, o ihtiyaç hakim hale gelerek kişinin düşüncelerini ve hareketlerini yönlendirmeye başlar. Kişi bu ihtiyacını tatmin ettiğinde, ihtiyaç önemini yitirir ve bir üst düzeydeki ihtiyaç hareketine geçer. Bu dinamik döngü, kişi “kendini gerçekleştirme” düzeyine ulaşmaya kadar hiyerarşide bulunan her düzeyde tekrarlanır (Porter ve diğerleri, 2003, s.7).

Teoriye göre, çalışanları motive etmek için çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri uygun bir iklim yaratılması ve bu yolla çalışanların üst

düzyey veya gelişme ihtiyaçlarına yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmiş olacaktır.

Wahba ve Bridwell (1987), İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin geçerliliği hakkında yapılan ampirik çalışmaları gözden geçirmişler ve şu sonuçları elde etmişlerdir:

- Ampirik çalışmalar teoriyi çok az desteklemektedir,
- İnsan ihtiyaçlarının Maslow'un belirttiği sınıflara ayrılması ve bunların hiyerarşik bir düzen içinde bulunması hakkında yeterli kanıt yoktur,
- Kişinin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının hakim hale gelerek kişinin düşünce ve hareketlerini yönlendirdiği önermesini destekleyen güçlü kanıtlar bulunamamıştır,
- Kişinin bir düzeydeki ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin bir üst düzeydeki ihtiyaçları harekete geçirdiği önermesi araştırma sonuçları tarafından desteklenmemiştir.

Wahba ve Bridwell, teorisinin geçerliliğinin kanıtlanamamasında ampirik çalışmalara uygun olmayan yapısının ve yapılan araştırmalarda kavram, yöntem ve ölçüm problemlerinin bulunmasının da rolü olduğunu vurgulamışlardır.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, sağduyulu mantığı ve kolay anlaşılabilirliği nedeniyle özellikle yöneticiler tarafından büyük ilgi ile karşılanmıştır. Teori sayesinde yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirleme konusunda daha bilinçli hale gelmiş ve çalışanların farklı ihtiyaçlara sahip olabileceklerinin farkına varmışlardır. Çalışanlara sürekli olarak aynı ödülleri vermenin motivasyonu düşürdüğü ve çalışanları tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının daha çok motive ettiği düşüncesi, yöneticilerin eksiklik ihtiyaçlarından çok, gelişme ihtiyaçları üzerinde odaklanmasına yol açmıştır (Newstrom ve Davis, 1989, s.109).

1.6.1.2. ERG Teorisi

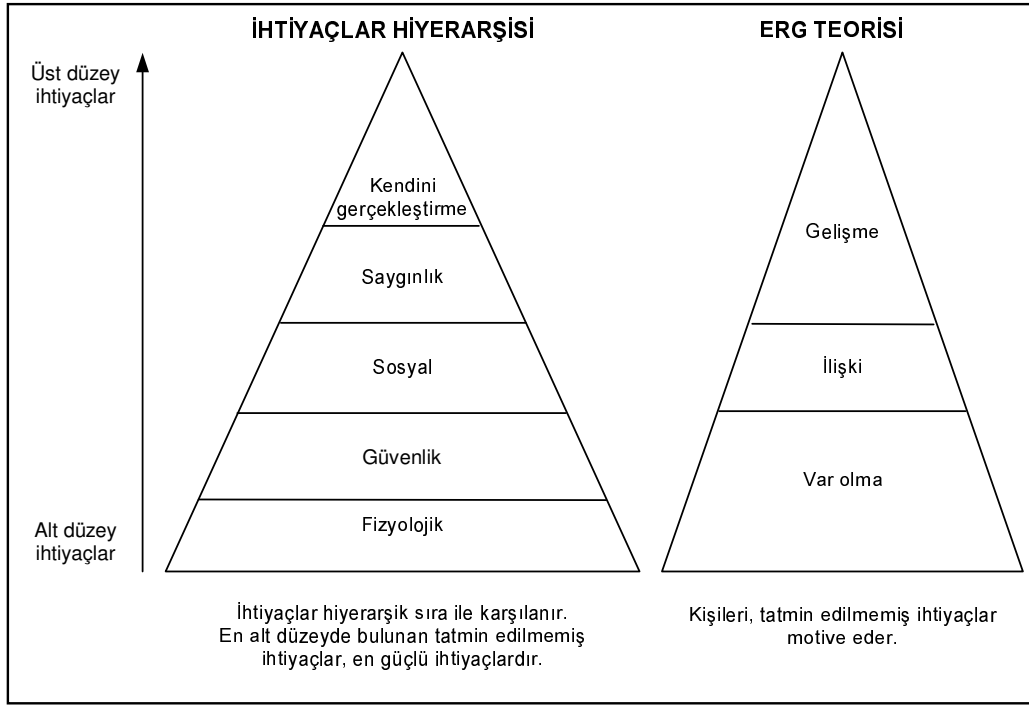
Clayton Alderfer, 1970'li yılların başında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini gözden geçirerek, özellikle örgütsel ortamdaki insan ihtiyaçlarına yönelik kavramsal bir çerçeveye sahip, ERG adıyla anılan teorisini ortaya koymuştur Alderfer'e göre üç temel ihtiyaç grubu vardır (Schneider ve Alderfer, 1973): Var olma, İlişki ve Gelişme. Teori, ismini bu üç ihtiyaç grubunun İngilizce karşılıklarının baş harflerinden alır.

Var olma İhtiyaçları: İnsanın fizyolojik ve maddesel istekleri bu grupta yer alır. Açlık, susuzluk gibi dürtüler ile ücret, yan ödemeler ve bedensel güvenlik gibi maddesel ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak verilebilir. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaç gruplarına karşılık gelir.

İlişki İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar, insanların kişiler arası ilişkiler kurup karşılıklı olarak düşünce ve hislerini paylaşma istekleri ile ilgilidir. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelir.

Gelişme İhtiyaçları: Kişilerin kendileri ve çevreleri üzerinde yaratıcı ve üretken etkilerde bulunabilme isteklerini içerir. Bunlar, Maslow'un saygınlık ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile ERG Teorisinin karşılaştırması Şekil 1.3'te verilmiştir.



Şekil 1.3 : İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorilerinin Karşılaştırması

Kaynak: Lussier, 1996, s.175

ERG Teorisi de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi gibi kişiyi tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının motive ettiğini ve kişinin alt düzey ihtiyaçlarını tatmin ettikçe daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek hiyerarşide aşağıdan yukarı doğru ilerleyeceğini belirtir. Ancak, bu tatmin etme-ilerleme sürecine ilave olarak, ERG Teorisinde bir de hayal kırıklığı-gerileme süreci vardır. Eğer kişi sürekli olarak üst düzey ihtiyaçlarını, tatmin etmede hayal kırıklığına uğrarsa, o zaman alt düzey ihtiyaçları aktif hale gelecek ve kişi tüm çabasını bu ihtiyaçlara yöneltecektir. Örneğin; kişi gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmede uzun süreli hayal kırıklığı yaşarsa, o zaman ilişki ihtiyaçlarına yönelerek bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışacaktır (Gordon, 1993, s.128-129).

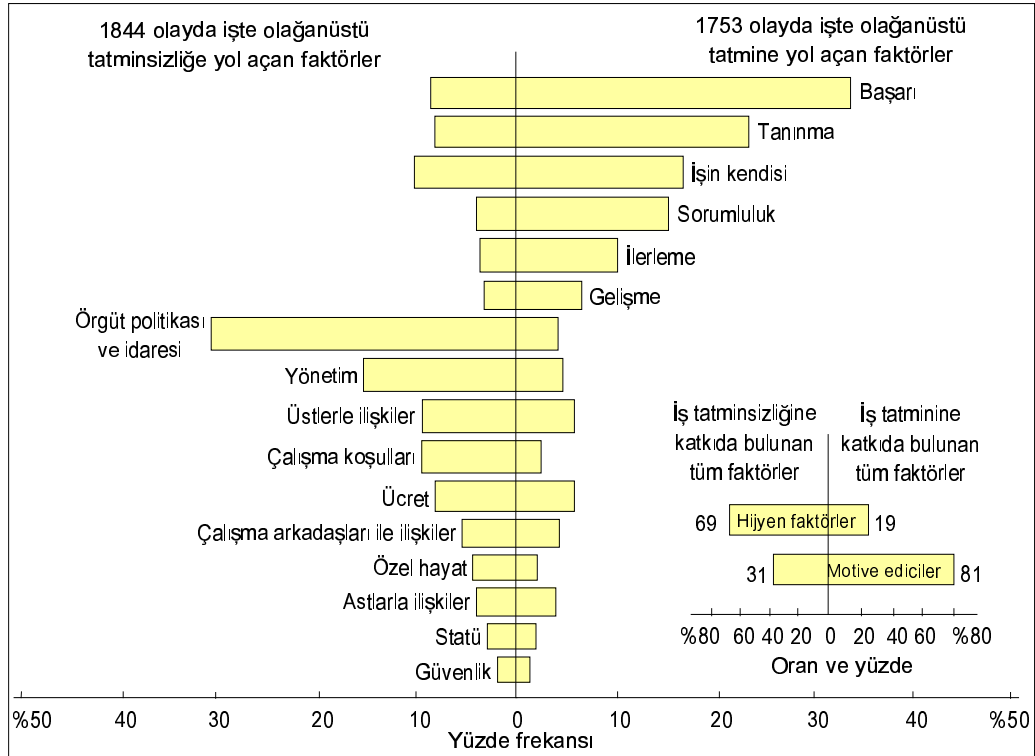
İhtiyaçlar Hiyerarşi Teorisine göre, hiyerarşide belli bir düzeyde bulunan kişinin bir üst düzeydeki ihtiyacının ortaya çıkabilmesi için, bulunduğu düzeydeki ihtiyacının tatmin edilmesi gerekmektedir. Bundan farklı olarak ERG Teorisi, kişinin belirli bir zamanda birden çok ihtiyacının aynı anda aktif halde olabileceğini belirtir (Robbins, 2003, s.161).

ERG Teorisinin geçerliliğini test etmek üzere yapılan sınırlı sayıdaki çalışma, teoriye, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine kıyasla daha çok destek sağlamıştır (Porter ve diğerleri, 2003, s.9). Bu durum, Maslow'un teorisinin,

en başta özellikle örgütlerde uygulanmak amacıyla ortaya konmuş bir teori olmamasına ve teorinin kavramsal yetersizliklerinin örgütsel göstergeler geliştirilmesini kolaylaştırmamasına bağlanabilir (Schneider ve Alderfer, 1973, s.489).

1.6.1.3. Çift-Faktör Teorisi

Frederick Herzberg (1966), iki yüz muhasebeci ve mühendis ile yaptığı anketin sonuçlarına dayanarak, 1950'li yılların sonlarında Çift-faktör Teorisini ortaya koymuştur. Herzberg, çalışanların işlerinden ne istedikleri sorusunun cevabını araştırmış, çalışanlardan işleri ile ilgili “olağanüstü iyi” ve “olağanüstü kötü” hissetmelerine yol açan durumları ayrıntılı olarak anlatmalarını istemiş ve verilen cevapları tablolaştırarak sınıflandırmıştır. Herzberg'in bu çalışma sonunda elde ettiği, çalışanların işe yönelik tutumlarını etkileyen faktörler Şekil 1.4'te gösterilmiştir.



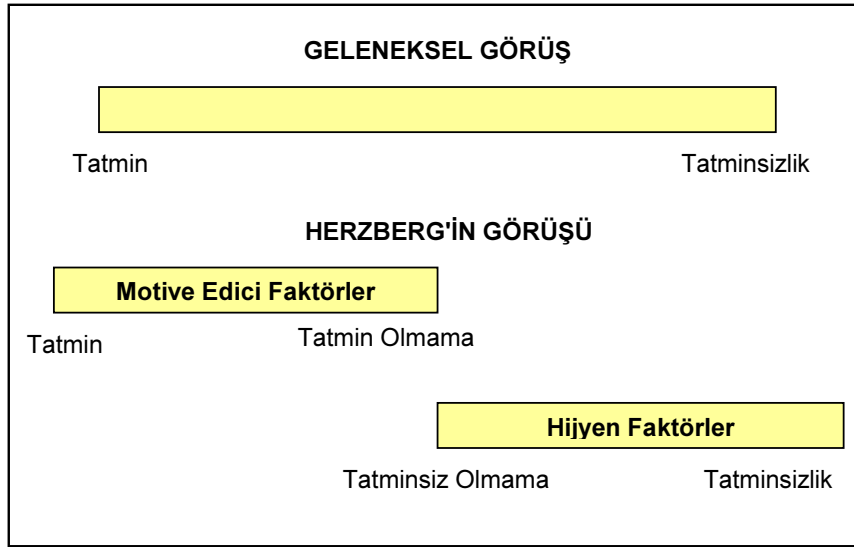
Şekil 1.4 : Tatmin ve Tatminsiz Edicilerin Karşılaştırması

Kaynak: Herzberg, 1975

Herzberg, işte tatmin olan çalışanların bu durumu “işin içeriğine” özgü faktörlerle açıklama eğilimi gösterdiğini belirtmiş ve bu faktörlere

“motive ediciler” adını vermiştir. İlerleme, tanınma, sorumluluk, başarı, işin kendisi ve gelişme motive edici faktörlere örnek olarak verilebilir. Aksine, işte tatmin olmadıklarını belirten çalışanlar ise bu durumu işin içeriği ile ilgisi olmayan, “çevresel” faktörlerle açıklama eğilimi göstermişlerdir. Herzberg’in “hijyen faktörler” adını verdiği bu faktörlere; örgüt politikaları, yönetim, ücret, çalışma koşulları, üst, ast ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, statü, özel hayat ve iş güvenliği örnek olarak verilebilir (Herzberg, 1974).

Herzberg, yaptığı çalışmalar sonucunda insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatımla, geleneksel bakış açısı tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki karşıt ucu olarak görürken, Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür (Herzberg, 1965). Bir işten tatminsizliğe yol açan özellikleri çıkarmak, o işi mutlaka tatmin eden bir iş haline getirmez, sadece “nötr” bir durum oluşturur. Herzberg’in belirttiği ikili yapıda “tatmin” in zıddı “tatmin olmama”, “tatminsizliğin” zıddı ise “tatminsiz olmama” dır (Robbins, 2003, s.160).



Şekil 1.5 : Geleneksel Görüş ile Herzberg'in Görüşünün Karşılaştırması

Kaynak: Robbins, 2003, s.160

Herzberg'e göre kişi işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendisini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak, fakat tatmin olma durumu

ortadan kalkacaktır. Hijyen faktörleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar (Can, 1991, s.154).

Çift-faktör Teorisine çeşitli eleştiriler yöneltilmiştir. Bunlar arasında; modelin kişiler arası farklılıkları yeterince dikkate almaması ile yapılan araştırmaların; modelin açıklamalarına yönelik tutarsız sonuçlar ortaya koyması ve motive ediciler ile hijyen faktörler olmak üzere farklı iki bağımsız faktörün varlığını genellikle desteklememesi sayılabilir (King, 1970). Ayrıca, teorinin geçerliliğini test eden araştırmacıların modeli tam olarak anlayamadıkları, bu nedenle yanlış varsayımlar türettikleri, yetersiz yöntemler kullandıkları ve elde ettikleri sonuçları yanlış şekilde yorumladıkları da ileri sürülmüştür (Whitset ve Winslow, 1967).

Herzberg, yaptığı çalışmalarla motivasyon konusuna birçok katkıda bulunmuştur. Bunların en önemlilerinden biri, işin içeriği ve işin çevresi ayırımına vurgu yaparak "iş zenginleştirme" düşüncesini ortaya koymasıdır. Herzberg'e göre işler; çalışanların sınırlarını daha fazla zorlayacak, onlara daha fazla sorumluluk, kişisel gelişme ve ilerleme fırsatı verecek ve onların tanınmalarını sağlayacak şekilde yeniden düzenlendiği takdirde, çalışanların motivasyonları artacaktır (Paul ve diğerleri, 1969). Herzberg, kendisinden öncekilerden farklı olarak özellikle iş ortamındaki motivasyona yönelik bir teori ortaya koymuş ve teorisini araştırma ve deneyler sonucu elde ettiği verilere dayandırmıştır. Sistematik bir yapıya ve sade bir dile sahip olduğu için yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir teorisi, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek için belirli önerilerde bulunmaktadır. Herzberg'in katkılarından bir diğeri ise çalışmalarını ile araştırmacıları motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirmeleri konusunda teşvik etmiş olmasıdır (Steers ve Porter, 1987).

1.6.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi, ilk olarak 1930'lu yılların sonlarına doğru Henry Murray tarafından ortaya konmuş, ancak 1960'lı yılların başından itibaren David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland, belirli ihtiyaçların bireyleri motive etme gücü üzerinde durmuştur (Steers ve diğerleri, 2004). Teoriye göre, bireyler ihtiyaçları içinde yaşadıkları kültürden, başlarından geçen çeşitli olaylar yoluyla öğrenirler veya edinirler. Bu nedenle teori, "Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi" olarak da anılmaktadır. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar, insanların durumları algılama biçimini etkileyen ve onları belirli bir amaca ulaşmak üzere motive eden eğilimleri temsil eder. Belirli bir ihtiyacı edinen kişi, o ihtiyacı edinmeyen kişiye göre farklı şekilde davranır. McClelland, özellikle üç ihtiyaç üzerinde durmuştur: Başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı (Cherrington, 1994).

Başarı ihtiyacı: Belirli standartlara göre başarılı olma, başarma ve üstün olma için çaba harcama şeklinde ifade edilebilir. McClelland, en kapsamlı çalışmasını başarı ihtiyacı üzerine yapmış ve bu ihtiyaca sahip olan bireylerde şu özelliklerin bulunduğunu belirlemiştir:

- Problemlere çözüm üretmek veya bir görevi yerine getirmek amacıyla kişisel sorumluluk almak için güçlü bir istek duyarlar.
- Kendileri için orta zorlukta hedefler belirleme ve hesaplanmış riskler alma eğilimi gösterirler.
- Performansları hakkında somut geribildirim almak için güçlü bir istek duyarlar.

Güç ihtiyacı: Başkalarını kontrol etme, onların davranışlarını etkileme ve onlardan sorumlu olma ihtiyacıdır. McClelland'a göre güç ihtiyacına sahip bireylerde şu özellikler bulunur:

- Başkalarını etkilemek ve yönetmek için istek duyarlar.
- Başkalarını kontrol etmek isterler.

- Lider-takip eden ilişkisini sürdürmekle ilgilenirler.

İlişki kurma ihtiyacı: Diğer insanlarla arkadaşça ve sıkı ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir. McClelland'a göre ilişki kurma ihtiyacına sahip bireylerin özellikleri şunlardır:

- Başkaları tarafından kabul görmek isterler.
- Arkadaşlıklarına değer verdikleri kişiler tarafından baskı yapıldığında, onların isteklerini yerine getirme ve kurallarına uyma eğilimi gösterirler.
- Başkalarının duygularına önem verirler.

Teoriye göre, örgüt ortamında kişileri motive etmek için onlara ihtiyaçlarına uygun işler vermek gerekmektedir. Başarı ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için; onlara açık ve ulaşılabilir amaçlara sahip, rutin olmayan ve sınırlarını zorlayan görevler vermek, performansları hakkında hızlı ve sık geribildirimde bulunmak ve sürekli olarak yeni şeyler yapmaları için artan oranda sorumluluk vermek gerekir. Güç ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için; onların işlerini planlamalarına ve kontrol etmelerine mümkün olduğu kadar izin vermek, özellikle kararlardan etkilendikleri durumlarda onları da karar alma sürecine dahil etmek, yalnız çalışmalarını sağlamak ve bir işin belirli bir bölümü yerine tümünü yapmalarını sağlamak gerekir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için ise; onların bir takımın parçası olmalarını sağlamak, onları övüp tanınmalarını sağlamak ve yeni çalışanları örgüte alıştırmak ve eğitmek için daha fazla sorumluluk vermek gerekir (Lussier, 1996, s.181-182).

McClelland'ın çalışmalarından yöneticilerin ve girişimcilerin başarılı olabilmeleri için yüksek başarı ihtiyacı güdüsüne sahip olmaları gerektiği, bu nedenle bu güdünün örgütler için özel önem taşıdığı sonucuna ulaşılabilir. Güç ve ilişki kurma ihtiyaçları da yönetsel başarı ile yakından ilişkili olma eğilimindedir. Çalışmalar, en iyi yöneticilerin güç ihtiyaçlarının yüksek, ilişki kurma ihtiyaçlarının ise düşük olduğunu göstermektedir McClelland, iki tür güç ihtiyacı olduğunu belirtir: Sosyal ve Kişisel. Sosyal güç ihtiyacı, gücün

grup veya örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması isteğini yansıtır. Kişisel güç ihtiyacı ise, gücün tamamen kişisel tatmin için kullanılması isteğini belirtir. Kişisel güç ihtiyacına sahip kişiler, başkalarını başarılı olma konusunda etkilemek yerine daha çok kendi kişisel başarıları ile ilgilendiklerinden, örgüt açısından “yıkıcı” bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle, yüksek başarıma ihtiyacına sahip olsalar bile bu kişilerin her zaman iyi yönetici olacaklarını var saymak doğru olmaz (McClelland ve Burnham, 1976).

McClelland, başarı ihtiyacı ile ekonomik gelişmişlik arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Yaptığı çalışmalar sonucunda, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyi ile ülke insanların başarı çabaları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Buna göre, geri kalmış ülkelerde başarı güdüsüne vurgu yapılarak, insanlara bu yönde telkinde bulunulması ekonomik kalkınmayı kolaylaştıracaktır sonucuna ulaşılabilir (McClelland, 1961).

Başarı İhtiyacı Teorisi, McClelland'ın veri toplarken kullandığı psikolojik testin, kişilerin ihtiyaçlarını tahmin etme yeteneğinin tartışmalı olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir. Bu testte, kişiye bir dizi resim gösterilmekte, kişiden bu resimlerde ne gördüğünü anlatması veya bunlarla ilgili hikayeler yazması istenmekte, elde edilen bulgular yorumlanarak ihtiyaçları belirlenmektedir (Hellriegel ve diğerleri, 1995, s.183). İhtiyaçların yetişkinler tarafından öğrenilebilmesi önermesi, güdülerin genellikle çocukluk çağında öğrenildiği ve yetişkinler tarafından öğrenilmelerinin çok zor olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir. Teoriye yöneltilen bir başka eleştiri ise, ihtiyaçların kalıcı olarak edinilmesinin güçlüğüne vurgular (Porter ve diğerleri, 2003, s.12).

1.6.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl sürdürüldüğünü açıklamaya çalışırlar. Bu teoriler, davranışların altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanırlar ve özellikle, kişilerin davranışlarıyla ilişkili karar alma sisteminin işleyişini açıklamaya ağırlık verirler (Porter ve diğerleri, 2003, s.2).

Süreç teorileri çerçevesinde; Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi, Porter-Lawler Modeli ve Amaç Teorisi kısaca özetlenecektir.

1.6.2.1. Eşitlik Teorisi

İş yerindeki sosyal etkileşimlerin, çalışanların işlerine karşı tepkilerini ve örgütteki katılımlarını nasıl etkilediğini inceleyen sosyal değiş tokuş süreçleri teorilerinden biri de Eşitlik Teorisidir.

1960'lı yıllarda Stacy J. Adams tarafından ortaya konan Eşitlik Teorisi, motivasyonunun temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteğinin yattığını belirtir. Teoride 4 temel kavram vardır:

1. **Kişi:** Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi
2. **Diğer kişi:** Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi
3. **Ödüller (çıktılar):** Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller
4. **Katkılar (girdiler):** Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özellikler

Adams (1965)'a göre, çalışanlar bir örgütle olan ilişkilerini, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında ödüller elde ettikleri bir değiş tokuş süreci olarak algırlar. Çalışanlar, işe yönelik katkıları (çaba, deneyim, eğitim, yetkinlik vb.) ile bu katkılar sonucu elde ettikleri ödülleri (ücret düzeyi, ücret artışları, tanınma vb.) gösteren ödül/katkı oranlarını, benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül/katkı oranları ile karşılaştırırlar. Çalışanın yaptığı oran karşılaştırmaları sonucunda karşılaşılabileceği durumlar aşağıda gösterilmiştir:

$\frac{\ddot{O}_Ç}{K_Ç} < \frac{\ddot{O}_D}{K_D}$	Daha az ödüllendirilmeye bağlı eşitsizlik (Negatif eşitsizlik)
$\frac{\ddot{O}_Ç}{K_Ç} = \frac{\ddot{O}_D}{K_D}$	Eşitlik
$\frac{\ddot{O}_Ç}{K_Ç} > \frac{\ddot{O}_D}{K_D}$	Daha çok ödüllendirilmeye bağlı eşitsizlik (Pozitif eşitsizlik)

Burada:

$$\frac{\ddot{O}_Ç}{K_Ç} = \text{Çalışanın (ödül/katkı) oranı}$$

$$\frac{\ddot{O}_D}{K_D} = \text{Benzer durumdaki diğer kişilerin (ödül/katkı) oranı}$$

Karşılaştırma sonucunda eğer çalışanın oranı benzer durumdaki kişilerin oranına eşitse, çalışan için bir eşitlik halinin var olduğu söylenebilir. Çalışan durumun adil olduğunu düşünür. Eğer çalışan, oranın eşit olmadığını görürse, bir eşitsizlik gerilimi yaşar. Çalışan kendisinin daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide kızgınlık; eğer daha çok ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide suçluluk yaratır. Kişi, bu durumu ortadan kaldırmak için davranışsal ve bilişsel stratejiler geliştirir. Adams, bu olumsuz gerilim halinin, kişiye bu durumu düzeltmek için motivasyon sağladığını savunmaktadır.

Burada teori ile ilgili olarak vurgulanması gereken bazı noktalar vardır (Mowday ve Colwell, 2003, s.68). Birincisi, kişide eşitlik veya eşitsizlik duygusunun oluşması için gerekli koşulların, durumun objektif özelliklerinden çok kişinin katkı ve ödülleri algılamasına bağlı olduğudur. İkincisi, çalışanın yüksek katkı yapmasına rağmen düşük ödüller alması durumunda kesinlikle eşitsizlik hissine kapılacağını söylemek doğru değildir, eğer karşılaştırma yaptığı kişi de aynı durumda ise kişi eşitsizlik hissine kapılmayabilir. Son olarak, eşitsizlik çalışanın karşılaştırma yaptığı kişiye oranla hem yüksek hem de düşük ücret alması durumunda ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanın kendisi ile kıyaslamak üzere seçtiği referans, Eşitlik Teorisinin önemli bir değişkenidir ve teoriyi daha karmaşık bir hale getirmektedir. Çalışan, çalıştığı kurumdaki eski pozisyonunda kazandığı tecrübelerini, çalıştığı kurum dışındaki bir durum veya pozisyon dolayısıyla kazandığı tecrübelerini, çalıştığı kurumdaki bir kişiyi veya grubu, ya da çalıştığı kurum dışındaki bir kişiyi ya da grubu kendisine referans olarak alabilir (Robbins, 1996. s.227).

Eşitlik Teorisini incelerken, “dağıtılan adalet” ve “süreçsel adalet” ayrımını yapmakta fayda vardır. Eşitlik Teorisinin üzerinde durduğu “dağıtılan adalet”, ödüllerin bireyler arasında eşit miktarda ve eşit defalar dağıtılması üzerinde odaklanır. “Süreçsel adalet” ise ödüllerin dağıtılmasında kullanılan süreçlerin çalışanlar tarafından adil şekilde algılanıp algılanmadığı ile ilgilenir (Cropanzano ve Rupp, 2003, s.83). Birbiri ile etkileşim içinde bulunan bu iki farklı adalet kavramı, bireyin örgütle olan değiş tokuş ilişkisinin adil olup olmadığına karar vermesinde önemli rol oynar. Bu bağlamda ortaya konan “adil süreç etkisi” bireylerin genellikle adaletsiz bir sonuç ile ilişkili olumsuz tepkilerinin, bu sonuçların adil süreçler kullanılarak dağıtıldığına inanmaları durumunda azalacağını veya ortadan kalkacağını belirtmektedir (Donovan, 2001, s.56). Yapılan araştırmalar dağıtılan adaletin çalışanın iş tatmininde daha büyük etkisi olduğunu, süreçsel adaletin ise çalışanın örgütsel bağlılığını, yöneticilerine olan güvenini ve işten ayrılma niyetini etkileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yöneticiler ödüllerin nasıl dağıtıldığına ilişkin bilgiyi açık bir şekilde paylaşmalı, tarafsız ve tutarlı süreçler izlemeli ve süreçsel adaletin algılanması için benzer uygulamaları tekrarlamalıdır (Robbins, 2003, s.172).

Adams (1965), eşitsizlik durumu ile karşılaşan bir çalışanın, durumun özelliklerini dikkate alarak eşitliği tekrar sağlamak üzere aşağıda sayılan altı yöntemden birini kullanacağını belirtir:

1. Kişi katkılarını (girdilerini) değiştirir: Örneğin, eskisi kadar çaba harcamaz, zaman ayırmaz.

2. Kişi ödülleri (çıktılarını) değiştirir: Örneğin, parça başı çalışan bireyler, kaliteyi düşürüp daha çok üretim yaparak ücretlerini artırabilirler.

3. Kişi tutumlarını değiştirir: Örneğin, herkes kadar çalıştığını düşünen bir kişi, herkesten çok daha fazla çaba harcadığının farkına vararak, çaba düzeyini düşürür.

4. Kişi karşılaştırma yaptığı kişinin katkı ve ödülleri değiştirmeye çalışır

5. Kişi karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir

6. Kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşır: Örneğin, istifa ederek işten ayrılır ya da devamsızlığı artar.

Eşitlik Teorisinin geçerliliğini test etmek üzere birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların önemli bir bölümü, çalışanların ücrete nasıl tepki verecekleri hakkındaki teori tahminlerini test etmeye yönelmiştir. Bu çalışmalarda; “diğer çalışanlara göre daha fazla” ve “diğer çalışanlara göre daha az” ücret ödenmesi şeklinde iki çeşit ücret eşitsizliği ile “saatlik ücret” ve “parça başı ücret” olmak üzere iki çeşit ücret ödeme yöntemi üzerinde durulmuştur. Bu konudaki teori tahminleri Tablo 1.1.’de özetlenmiştir (Mowday, 1987, s.94).

TABLO 1.1. ÇALIŞANLARIN ÜCRET EŞİTSİZLİĞİNE VERECEKLERİ TEPKİLERE İLİŞKİN EŞİTLİK TEORİSİ TAHMİNLERİ

	Diğer çalışanlara göre daha öz ödeme	Diğer çalışanlara göre daha fazla ödeme
Saatlik Ücret	Üretim miktarı veya ürün kalitesi düşer	Üretim miktarı veya ürün kalitesi artar
Parça başı ücret	Üretim miktarı artar, fakat ürün kalitesi düşer	Üretim miktarı azalır, fakat ürün kalitesi artar

Kaynak: Mowday, 1987, s.94

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere, ücret eşitsizliği durumunda kişilerin şu davranışları sergileyeceği varsayılmaktadır:

– Zamana göre ücret verilmesi (saatlik ücret) durumunda, daha fazla ücret alanlar eşit şekilde ücret alanlara göre daha fazla üretim yaparlar veya daha kaliteli ürünler üretirler.

– Üretim miktarına göre ücret alınması (parça başı ücret) durumunda, daha fazla ücret alanlar eşit ücret alanlara göre daha az, fakat daha kaliteli üretim yaparlar.

– Zamana göre ücret verilmesi durumunda (saatlik ücret), daha az ücret alanlar eşit şekilde ücret alanlara göre daha az veya daha kalitesiz üretim yaparlar.

– Üretim miktarına göre ücret alınması (parça başı ücret) durumunda, daha az ücret alanlar eşit ücret alanlara göre daha çok miktarda üretim yaparlar, fakat daha kalitesiz ürünler üretirler.

Ücret eşitsizliğine yönelik araştırmalar; “diğer çalışanlara göre daha az ücret alınması” durumunu genellikle desteklemesine rağmen, “diğer çalışanlara kıyasla daha fazla ücret alınması” durumunda tutarsız sonuçlar ortaya koymuştur. Bu durum, kişilerin daha fazla ücret almaları durumunda, daha az ücret almaları durumuna göre daha toleranslı davrandıkları ve bu tür bir eşitsizliği gidermek üzere daha az çaba harcadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Eşitlik Teorisinin geçerliliğine yönelik olarak yapılan ilk ampirik çalışmalar teoriyi kısmen desteklemiş, ancak teorinin örgütlerde gerçek çalışma koşullarında uygulanabilirliği ve teorinin anahtar değişkenlerinin ölçülmesindeki güçlükler nedeniyle eleştiriler almıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise tutarsız sonuçlar vermiştir. Bu araştırmalarda ortaya konan teori ile ilgili sorunlar şunlardır: Eşitlik duygusu sağlamaya çalışan kişinin sergileyebileceği davranışlar hakkında belirli tahminlerde bulunamaması, bireysel farklılıklara ilişkin değişkenlerin ihmal edilmesi ve referans alınan diğer kişiyle ilgili belirsizlik (Donovan, 2001, s.55).

Eşitlik Teorisine göre örgütlerde çalışanları motive etmek için yöneticilerin aşağıdaki konulara dikkat etmeleri faydalı olacaktır (Lussier, 1996, s.184):

- Yöneticiler eşitliğin çalışanların algılamasına bağlı olduğunu bilmelidir, bu algılama her zaman doğru olmayabilir.
- Ödüller adil olmalıdır.
- Yüksek performans ödüllendirilmelidir, ancak çalışanlar belirli çıktılar elde edebilmek için belirli girdiler gerektiğini anlamalıdır.

Eşitlik Teorisi, iş yerinde yapılan sosyal karşılaştırma süreçlerinin ve çalışanların eşitsizlik algılamalarının sonuçlarının önemini vurgulaması açısından motivasyon konusuna katkıda bulunmuştur.

1.6.2.2. Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisinin temelleri, Lewin ve Tolman'ın insan davranışının maksatlı, amaca yönelik ve büyük ölçüde bilinçli niyetlere dayalı olduğunu savunan önceki çalışmalarına dayanır (Steers ve diğerleri, 2004, s.382). Victor H. Vroom (1964) tarafından ortaya konulan Beklenti Teorisi, bireylerin davranışlarının alternatifler arasından bilinçli olarak yaptıkları seçimlerin bir sonucu olduğunu ve bu seçimlerin, özellikle inanç ve tutumların algılanması ve oluşması gibi psikolojik süreçlerle sistematik olarak ilişkili olduğunu savunur. Bunu yaparken kişilerin amacı, faydalarını maksimize ya da zararlarını minimize etmektir. Vroom'a göre, çalışanlar çeşitli iş davranışlarını akılcı şekilde değerlendirirler ve kendilerini en değer verdikleri işle ilgili ödüllere ulaştıracak olan davranışları seçerler. Bu nedenle çalışanlar, başarabileceklerine ve başardıklarında değerli ödüller elde edebileceklerine inandıkları görevleri çekici bulur, bunlar için çaba harcamak isterler. Beklenti Teorisine göre kişilerin çaba harcama potansiyelinin ne olduğu önemlidir. Teori bu potansiyeli hesaplamaya çalışır, bunu yaparken de kişilerin rasyonel şekilde karar aldıklarını varsayar.

Teorinin önemli kavram ve ilişkileri aşağıda açıklanmıştır:

Sonuçlar: Kişinin işe yönelik belirli davranışları sonucunda elde etmeyi umduğu sonuçlardır.

Teoride, “birinci derece sonuçlar” ve “ikinci derece sonuçlar ayrımı” yapılmaktadır. “Birinci derece sonuçlar” performansı oluşturan çabanın sonucunda ortaya çıkarlar ve işi yapma ile doğrudan ilişkilidirler. Bunlar üretkenlik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlardır. “İkinci derece sonuçlar” ise “birinci derece sonuçlar” tarafından sağlanan ödüller veya cezalar niteliğinde olan ücret artışı, terfi, başarı hissi, çalışma arkadaşlarından kabul görme ve işten çıkarılma gibi nihai sonuçlardır (Ivancevich ve Matteson, 1996, s.168).

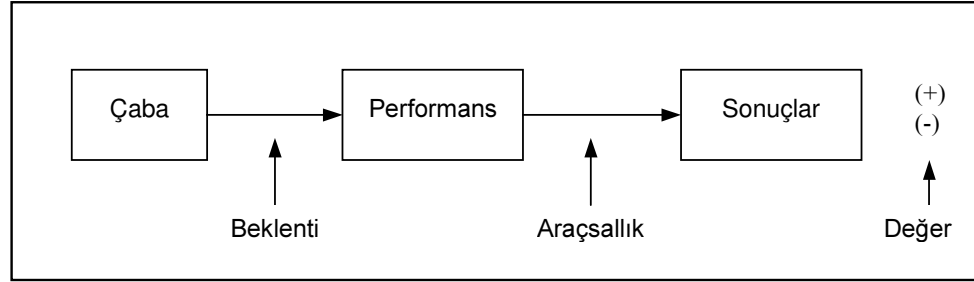
Değer: Elde edilmesi umulan sonuçların kişi için çekicilik derecesini belirtir. Bir sonucun değeri “-1.0” ile “+1.0” arasında değişebilir. Kişinin gerçekleşmesini çok istediği bir sonucun (ücret, terfi vb.) değeri “+1.0”, gerçekleşmesini hiç istemediği bir sonucun (işten atılma vb.) değeri ise “-1.0”dir. Kişi, sonucun gerçekleşmesini isteyip istemediği konusunda kararsızsa değer “0”dır. Sonuçların çekiciliği, dolayısıyla sonuçlara verilen değer, kişiden kişiye göre değişir. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta, çalışanın sonuçların değerini belirlerken elde ettiği gerçek tatmin düzeyine göre değil, elde edeceğini umduğu tatmin düzeyine göre hareket etmesidir.

Çaba-Performans Beklentisi (Ç → P): Kısaca “beklenti” olarak adlandırılan çaba-performans beklentisi, kişinin işinde sarf ettiği çabanın performansa dönüşme olasılığı konusundaki görüşünü belirtir ve “0” ile “1.0” arasında değerler alabilir. Kişi, çabasının performansa dönüşeceğinden eminse değer “1.0”, çabasının performansa dönüşmeyeceğinden eminse değer “0” olur.

Performans-Sonuç Beklentisi (P → S): “Araçsallık” olarak da isimlendirilen performans-sonuç beklentisi, kişinin belirli bir düzeyde performans göstermesinin, kendisine belirli (ikinci derece) sonuçlar sağlayacağı konusundaki görüşüdür. Çaba-performans beklentisinde olduğu

gibi, performans-sonuç beklentisi de “0” ile “1.0” arasında değerler alabilir. Kişi, performansına bağlı olarak bu iki değerden birine eşit ya da bu değerler arasında bir sonuç beklentisine sahip olabilir.

Yukarıda açıklanan kavram ve ilişkiler Şekil 1.6’da gösterilmektedir.



Şekil 1.6 : Beklenti Teorisi

Kaynak: Cherrington, 1994, s.149

Buna göre, bir kişinin harcamak istediği çaba miktarı; çaba ile performans arasında algıladığı ilişkiye (beklenti), performans ve sonuçlar arasında algıladığı ilişkiye (araçsallık) ve sonuçların kişi gözündeki değerine (valence) bağlıdır (Cherrington, 1994, s.149). Beklenti Teorisi, bu değişkenlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi en basit haliyle şu şekilde ortaya koymaktadır:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Değer} \times \text{Araçsallık}$$

Pinder (1987)’de belirtildiği üzere, Vroom, kişinin beklentiler, araçsallıklar ve değerler hakkındaki düşüncelerinin, bireyde bir motivasyon “gücü” oluşturmak üzere psikolojik bakımdan birbiri ile etkileşim halinde olduğunu savunur. “Gücün”, bir kişinin belirli bir yönde hareket etme niyetinin kuvvetini temsil ettiği söylenebilir.

Vroom (1964), teorisini şu şekilde formüle etmiştir:

$$F_i = f \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \quad \text{ve} \quad V_j = f \left[\sum_{k=1}^n (I_{jk} V_k) \right]$$

Burada:

F_i = bir (i) eylemini (örneğin, belirli bir performans düzeyine ulaşmaya çalışmak) yapmak üzere kişinin hissettiği psikolojik güç,

E_{ij} = eylemin, sonuç (j)'nin elde edilmesini sağlayacağı konusundaki beklentinin kuvveti,

V_j = sonuç j 'nin kişi gözündeki değeri,

I_{jk} = sonuç j 'nin, ikinci derece sonuç olan k 'ya ulaşılmasındaki araçsallığı,

V_k = ikinci derece sonuç olan k 'nin değeridir.

Teoriye göre, kişiler belirli bir durumda kendilerine alternatifler arasından en fazla pozitif gücü (ya da en az negatif gücü) sağlayacak olan davranışları seçerler. Kişiler bunu yaparken sahip oldukları bilgiye dayalı olarak yaptıkları değerlendirmeleri kullanırlar. Motivasyon açısından bakıldığında, eğer performans düzeyleri bir kişinin elde etmeyi umduğu sonuçlar olarak ele alınırsa, kişi her performans düzeyine ilişkin değerleri, araçsallığı ve beklentileri değerlendirecek ve kendisine en fazla pozitif gücü sağlayacak performans düzeyine ulaşmak üzere çaba harcamayı seçecektir. Diğer taraftan, eğer kişi değerlendirmeleri sonucunda daha alt bir performans düzeyinin kendisine daha fazla psikolojik güç sağlayacağına inanırsa, o alt düzeyi seçecektir. Burada vurgulanması gereken nokta, çalışanın düşük bir düzeyde performans sergilemesinin, kendisinin yaptığı seçimlerin bir sonucu olduğudur.

Çarpım şeklinde olan yukarıdaki formüle göre, motivasyon gücünün oluşması için değer, araçsallık ve beklentinin hepsinin birden kişi tarafından olumlu şekilde algılanması gerekmektedir. Eğer kişi, göstereceği çaba sonucunda istediği sonuçları (ödülleri) elde etmesini sağlayacak performans düzeyine ulaşacağına inanmıyorsa, başka bir deyişle bu konuda beklentisi yoksa, motivasyon gücü oluşmayacaktır. Kişi, gerekli performans düzeyine ulaşacağına inanıyor, ancak bu başarısının kendisine herhangi bir ödül

sağlamayacağını düşünüyorsa, yani araçsallık ilişkisi göremiyorsa, yine motivasyon gücü oluşmayacaktır. Kişi, iyi bir performans göstererek başarılı olacağına ve bu başarısı sonucunda çeşitli ödüller elde edeceğine inanıyor, ancak bu ödülleri beğenmiyorsa motivasyon gücünün oluşması beklenmez (Pinder, 1987, s.74).

Beklenti Teorisinin geçerliliğine ilişkin olarak yapılan ilk araştırmalar, modele belli bir düzeye kadar destek vermiş ve modelin en iyimser yaklaşımla orta düzeyde geçerli olduğu sonucu çıkarılmıştır (Donovan, 2001, s.57). Ancak, sonradan modelin geçerliliğini test etmek için yapılan bu araştırmalarda önemli metodolojik hatalar yapıldığı görüşü hakim olmaya başlamıştır. Bu hataları şu şekilde özetlemek mümkündür (Donovan, 2001; Pinder, 1987):

– **Kişiler arası tasarımların kullanılması:** Beklenti Teorisinin amacı, kişinin karşılaştığı çeşitli davranış alternatifleri arasından hangilerini seçeceği konusunda tahminlerde bulunmaktır. Ancak, yapılan araştırmaların büyük bir bölümünde bu durum dikkate alınmamış ve teori, kişiler arasındaki davranış ve tutumlar hakkında tahminlerde bulunmak amacıyla kullanılmıştır. Teorinin kişi yerine kişiler arası yaklaşımla test edilmesi; kişiler arasındaki yetenek farklılıkları, kişilerin yaptıkları işlerin zorluk dereceleri, kişilerin işleri karşılığında elde ettikleri ödüller arasındaki farklar gibi faktörlerin dikkate alınmaması nedeniyle sakıncalıdır ve teorisinin geçerliliği ile ilgili hatalı sonuçlar elde edilmesine yol açmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, kişilerin harcayacağı çaba seviyesini tahmin etmede kişi bazında yapılan analizlerin, kişiler arasında yapılan analizlere göre daha üstün olduğu yönünde bulgular ortaya koymuştur (Kennedy ve diğerleri, 1983; Matsui ve diğerleri, 1977; Muchinsky, 1977).

– **İş performansının kriter olarak kullanılması:** Beklenti Teorisi, bireyin tercihini, niyetini ve çaba düzeyini tahmin etmek üzere tasarlanmıştır. Ancak, çalışmaların büyük bir bölümünde çalışanların motivasyon gücü tahminleri çaba düzeyi yerine performansla karşılaştırılmıştır. Çaba düzeyinin ölçülmesinin, performansın ölçülmesine göre daha zor olmasından

kaynaklanan bu durum hem teori açısından uygun değildir, hem de modelin doğru tahmin etme geçerliliğini daha düşük olarak göstermektedir.

– **Teori kavramlarının ölçülmesi:** Değer, araçsallık ve beklenti ölçütlerinin, değerlerinin **belirlenmesinde** kullanılan yöntemler nedeniyle geçerlilik ve güvenilirliklerinin düşük olması.

– **“Ekonomik insan” varsayımı:** Beklenti Teorisi, kişilerin karar verdikleri konu ile ilgili tüm davranış seçeneklerinden ve bunlara ilişkin sonuçlardan haberdar olduklarını varsaymaktadır. Ayrıca, kişilerin bulunacakları optimum davranışı belirlemek üzere tasarlanmış bir dizi yorucu hesaplamalarda bulunacakları varsayılmaktadır. “Ekonomik insan” varsayımı olarak özetleyebileceğimiz bu varsayım, kişilerin; büyük bir bölümünün davranışlara ve sonuçlara ilişkin tüm bilgiye sahip olmamaları, davranış seçeneklerinden optimum olanı her zaman seçmeyebilmeleri ve belirli bir durumda genellikle tüm alternatif davranış seçeneklerini değerlendirmek için teşebbüste bulunmamaları nedeniyle gerçekçi değildir.

– **Çarpım şeklindeki formül:** Beklenti Teorisinde, kişinin seçimini, onun çekicilik ve beklenti ile ilgili algılamasının bir fonksiyonu olarak gören çarpım şeklindeki formül de eleştirilmiştir. Formülün çarpım şeklinde olması, çekicilik ve beklentinin birbirinden bağımsız olduğu varsayımına dayanmakta ve bunlardan biri sıfır değerini aldığı anda kişinin belirli bir davranışta bulunması için motivasyon gücü de sıfır olmaktadır. Çekicilik ve beklentinin birbirinden bağımsız olmayabileceği, bu nedenle kişilerin davranış alternatifleri arasından seçim yaparken bu unsurları birleştirmek üzere çarpım yerine “toplama” dayalı bir formül kullanabilecekleri belirtilmiştir. Bu durumda, çekicilik ve beklentiden birinin sıfır değerini alması halinde bile motivasyon gücü oluşacaktır.

Beklenti Teorisinin geçerliliğini doğrudan test etmek üzere son yıllarda yapılan kapsamlı araştırmalardan biri de Van Eerde ve Thierry tarafından yapılmış olandır (1996). Bu araştırmada, daha önce Beklenti Teorisi hakkında yapılmış olan yetmiş yedi çalışma ele alınarak, bu çalışmalarda elde edilen ampirik sonuçlar, Vroom’un orijinal teorisi ve işle

ilgili kriterler açısından analiz edilerek toplulaştırılmıştır. Araştırmada üzerinde durulan teori ile ilgili kavramlar şunlardır: Çekicilik, araçsallık, beklenti, güç modeli (beklenti x çekicilik), çekicilik modeli (çekicilik x araçsallık), kriter değişkenleri (performans, çaba, niyet, tercih ve seçim) ve kişi içi/kişiler arası tasarım karşılaştırması. Amacı; Beklenti Teorisi değişkenleri ile işle ilgili kriterler arasındaki ilişkinin ne kadar geçerli olduğunu ortaya koymak olan bu araştırmada, ele alınan çalışmaların orijinal teorinin varsayımlarını sınırlı ölçüde desteklediği sonucu elde edilmiştir. Ancak, bu sonucun elde edilmesinde kullanılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunda ya kişiler arası karşılaştırmaların kullanılması ya da performansın kriter olarak alınması gibi hatalar yapılmış olması nedeniyle dikkatli olunması gerektiği vurgulanmaktadır.

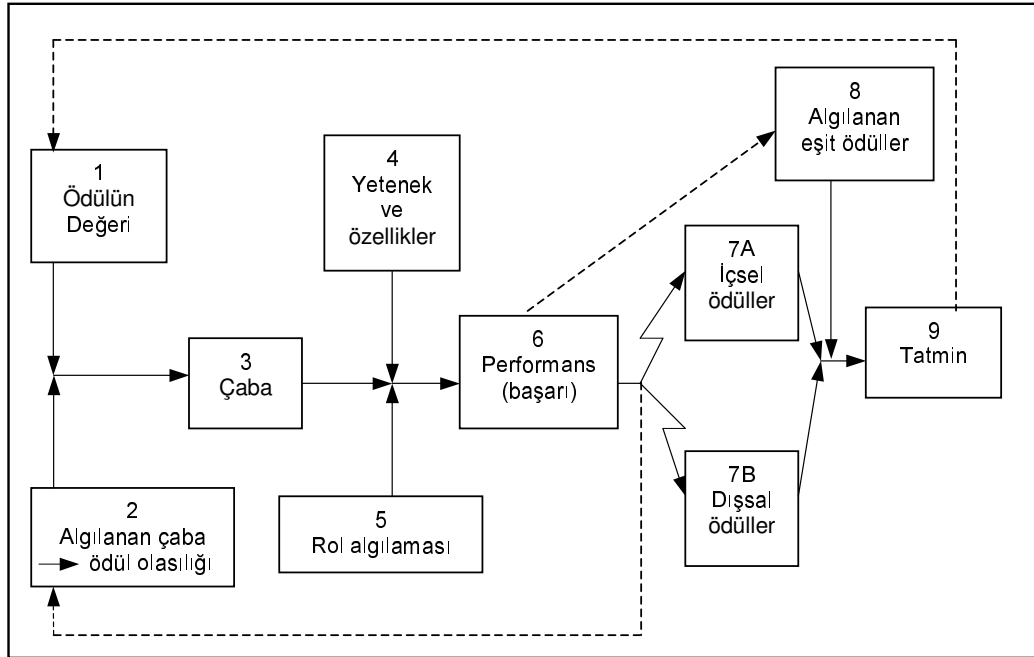
Beklenti Teorisi hakkında doğru şekilde yapılan araştırmalar ise; teorinin insanın niyet ve çabasını tahmin edebilme konusunda güçlü, yapacağı seçimi tahmin edebilme konusunda ise marjinal destek sağlamış, gerçek örgütsel ortamlardaki davranışların tahmin ve değiştirilmesine uygun olduğunu ve örgütsel ortamlardaki bireylerin seçim yaparken kullandıkları süreçlere yönelik açık ve mantıklı bir model sağladığını ortaya koymuştur. Bu verilere bakıldığında ise, teorinin potansiyel olarak geçerli ve yararlı bir motivasyon modeli olduğu sonucuna ulaşılabilir (Donovan, 2001, s.59).

Beklenti Teorisine göre çalışanları motive etmek isteyen bir yönetici; çalışanların beklentilerini olumlu şekilde etkilemek için, onları eğitimini aldıkları ve yerine getirebilecekleri görevlere atamalıdır. Çalışanın yeterli beceri seviyesine sahip olmasına ilave olarak, çabasını çevreleyen koşulların uygun olduğuna ve başarısına katkıda bulunacağına inanması gerekir. Araçsallık ve çekicilik kavramlarını kullanmak amacıyla, yöneticiler çekici ödüllerin iyi iş performansı ile ilişkilendirildiğinden emin olmalı ve bu bağın çalışanlar tarafından algılanmasını sağlamalıdır. Yüksek performans karşılığında dağıtılan ödüller çalışanların isteklerine uygun olmalıdır. Yöneticiler; farklı kişilerin farklı ihtiyaçları olduğunun, bunların zamanla ve duruma göre değişebileceğinin, verilen ödüllerin bazı kişilere çekici gelirken

bazılarına itici gelebileceğinin farkında olmalı ve kişilere göre farklılaşan ödüller vermelidirler (Pinder, 1987, s.82-83).

1.6.2.3. Porter-Lawler Modeli

Beklenti Teorisi daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir. Porter ve Lawler, Vroom'un çalışanların göstereceği çabanın, çalışanların elde edebilecekleri sonuçlara verdikleri değere ve çabalarının bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır. Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanmayabileceğini vurgulamışlar ve hem değerler ve beklenti arasındaki hem de çaba ve motivasyon arasındaki ilişkilerin Vroom'un modelinden daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Porter-Lawler Modeli Şekil 1.7'de gösterilmektedir:



Şekil 1.7 : Porter-Lawler Motivasyon Modeli

Kaynak: Porter ve Lawler, 1968, s.165

Modele göre, çalışanın çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak belirlenir: Elde edeceği sonuçlara (ödüllere) kişinin verdiği değer ve kişinin, çabasının bu ödülleri elde edilmesini ne derecede sağlayacağı konusundaki inancı. Kişiler, elde edecekleri ödülleri değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere ulaşabileceklerine inanıyorlarsa belirli

düzeyde çaba harcayacaklardır. Kişinin harcadığı çabanın, işi meydana getiren görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanan “iş performansına” dönüştürülmesi için; kişinin belirli düzeyde yeteneğe sahip olması ve işi ile ilgili görevleri çok iyi anlamış olması (işine ilişkin rolünün açık olması) gerekir. Aksi takdirde, kişi çok fazla çaba harcarsa bile gerekli performansı gösteremeyebilir. Model, performansın zorunlu olarak iş tatmini ile ilişkili olmayabileceğini ve performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin birçok unsura bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, performans kişiye her zaman örgütsel ödüller sağlamayabilir. Ödüller de içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılabilir. İçsel ödüller, gösterilen performans sonucunda doğrudan ortaya çıktıklarından, yönetim tarafından verilen dışsal ödüllere göre yüksek performansla daha yakından ilişkilidir. Model, kişilerin kendi performansları hakkında yaptıkları değerlendirmelerin, elde ettikleri ödüllerin adil olup olmadığına karar vermelerinde büyük etkisi olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, kişiler ödülleri mutlak değerleri ile değil kişisel bakış açılarıyla değerlendirmekte ve daha yüksek performans gösterdiklerine inandıklarında daha değerli ödüllere hak kazandıklarını düşünmektedirler. Kişilerin elde ettikleri ödüller dolayısıyla hissettikleri tatmin veya tatminsizlik, ileride elde etmeyi umdukları ödüllere verecekleri değeri belirlemelerine yardımcı olur. Şeklin üst bölümünde yer alan geribildirim döngüsü bu ilişkiyi göstermektedir. Şeklin alt bölümünde yer alan geribildirim döngüsü ise kişinin çabasının ne ölçüde ödüller elde etmesini sağlayacağı konusundaki görüşünün tecrübeleri tarafından belirlendiğini göstermektedir (Pinder, 1987, s.75-79).

Porter-Lawler Modeli temel olarak örgütlerde ücret ve ücretin çalışan motivasyonundaki rolü ile ilgili konuları açıklamaya çalışmıştır. Model hakkında yapılan eleştirilerden biri, modelin ücret dışındaki diğer performans sonuçları için genelleştirilebilmesi için ilave araştırmaların yapılması gerektiğidir. Başka bir eleştiri ise, modelin varsayımlarının uzun bir zaman diliminde tekrarlanmak suretiyle yapılması yerine kesit alınarak yapılmış olması, bu nedenle de modelin geçerliliğinin gerçekte olduğundan daha fazla çıkabileceğidir. Porter-Lawler Modeli, yöneticilere örgütlerde motivasyon ile ilgili durumları anlamak ve analiz etmek üzere temel teşkil etmesi ve örgütlerin ödüllendirme politika ve uygulamalarının etkinliğini

değerlendirmeleri için yol göstermesi bakımlarından faydalı olmuştur (Porter ve diğerleri, 2003, s.16-17).

1.6.2.4. Amaç Teorisi

1960'lı yılların sonlarında Locke tarafından ortaya konan Amaç Teorisi, davranışın en önemli nedenlerinden birisinin insanların bilinçli amaç ve niyetleri olduğunu, bu nedenle çalışanlara ulaşmaları gereken amaçlar belirlenmesinin, onları motive etmekte çok etkili bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir deyişle, teori, bir görev için belirlenen performans amaçlarının, kişinin o görevi ne kadar iyi şekilde yerine getireceğini belirlediğini vurgulamaktadır (Latham ve Locke, 1979).

Locke, yaptığı çalışmalarda kendilerine zor amaçlar belirlenen kişilerin, orta güçlükte ya da daha kolay hedefler belirlenen kişilere kıyasla daha yüksek performans gösterdiklerini saptamıştır. Locke, ayrıca, belirli ve sınırlarını zorlayan amaçlara sahip kişilerin, kendilerine belirsiz ve “yapabildiğinin en iyisini yap” şeklinde amaçlar belirlenen kişilere göre daha yüksek performans gösterdiklerini ve ücret ile performans geribildirimlerinin, kişinin daha yüksek amaçlar belirlemesini sağlamaları durumunda performansı yükselttiğini gözlemlemiştir.

Amaç Teorisinin üzerinde durduğu bir başka konu da amaçların nasıl belirlendiğidir. Yapılan çalışmalarda, amaçların yöneticiler ve çalışanlar tarafından “ortaklaşa belirlenmesi” yönteminin, amaçların yönetici tarafından belirlenerek çalışanlara bildirilmesi yöntemine göre daha üstün olduğu sonucuna varılmıştır. Ortaklaşa karar almanın bir faydası da, yöneticinin astlarının katkılarıyla ilgili konu hakkında bilgisini artırması ve bu sayede daha kaliteli kararlar alabilmesidir.

Teoriye göre amaçlar “belirli” olmalı ve amaçların gerçekleştirilmesi için mümkün olduğu kadar “zaman sınırlaması” konmalıdır. Amaçlar, kişilerin sınırlarını zorlamalı ancak ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması zor amaçlar, çalışanlar tarafından benimsedikleri takdirde kolay amaçlara göre kişilerin daha yüksek performans göstermelerini sağlarlar. Ancak, çalışanlar

amaçların ulaşılamaz olduğunu düşünüyorlarsa, hem bunları kabul etmeyecek hem de bunlara ulaşmak için çaba harcamayacaklardır. Kendilerine güvenleri az olan veya yeterli derecede yetenekli olmayan çalışanlara, kendilerine çok güvenen ve yetenekli çalışanlara göre ulaşılması daha kolay hedefler verilmesi daha uygun olacaktır. Düşünülmesi gerekli olan bir başka konu da amaçların bireylere mi yoksa gruplara mı yönelik olarak belirleneceğidir. Gruplara yönelik amaçlar belirlemenin çalışanlar arasında işbirliğini ve takım ruhunu geliştirme gibi faydaları olduğu, ancak amaçların bireysel olarak belirlenmesinin bireysel sorumluluğu daha iyi geliştireceği ve bireysel performansın değerlendirilmesini kolaylaştıracağı söylenebilir. Hangi yöntemin kullanılacağına karar verirken, görevin diğer görevlere ne derecede bağımlı olduğuna bakmakta fayda vardır.

Latham ve Locke (1979) Amaç Teorisinin uygulanabilmesi için yöneticilerin, astlarının amaçları kabullenmelerini ve amaçlara bağlı kalmalarını sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Astlar, amaçların adil ve makul olduğunu düşünmelidirler, aksi halde onları reddederler. Burada, yöneticilerin desteği de çok önemlidir. Yöneticiler, çalışanlara amaçlara ulaşmaları için destek olmalı, onların işlerini kolaylaştırmalı ve onlardan ne beklediğini açık olarak ortaya koymalıdır. Çalışanlar, sınırlarını zorlayan ancak adil bir performans amacına ulaştıklarında hem gurur duyacaklar hem de tatmin olacaklardır. Çalışanların bir amaca başarı ile ulaşmaları, onların gelecekteki amaçları kabullenme eğilimlerini de güçlendirecektir.

Çalışanlar, kendileri için belirlenen amaçlara genellikle iki nedenle direnebilirler: Birincisi, amaca ulaşmak için gerekli güven, yetenek, bilgi ve benzeri unsurlara sahip olmadıklarını düşünebilirler. İkincisi, belirlenen amaca ulaşmada, kişisel olarak gurur duyma gibi içsel ödüller ve ücret, terfi, tanınma gibi dışsal ödüller açısından herhangi bir kişisel fayda görmeyebilirler. Bu sorunu çözmek için kullanılan yöntemler arasında; çalışana kendine olan güvenini ve yeteneklerini geliştirmek üzere tasarlanmış eğitimler verilmesi, amaçların belirlenmesi sürecinde astların da yer almasının sağlanması ve çalışana amaçlara ulaşması için çeşitli ödüller önerilmesi sayılabilir.

Yöneticiler; çalışanlara belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için gerekli kaynakları -para, zaman, donanım, yardım vb.- sağlamalı, çalışanların kaynakları amaçlara ulaşmak üzere serbestçe kullanmalarına fırsat vermeli ve örgüt politikalarının amaçlara ulaşmayı engellemediğinden emin olmalıdırlar. Yöneticilerin yapmaları gereken şeylerden bir diğeri ise çalışanlara performansları hakkında kesin şekilde geribildirimde bulunmaktır. Çalışanlar hedefleri doğrultusunda ne kadar gelişme kaydettikleri hakkında geribildirim alırlarsa, bu onlara yapmak istedikleri ile yaptıkları arasındaki farkı belirlemelerine yardımcı olur; başka bir deyişle geribildirim davranışı yönlendirir (Robbins, 2003, s.167). Çalışan, geribildirimden elde ettiği bilgiye göre amacına ulaşmak üzere harcadığı çaba düzeyini veya stratejisini gözden geçirerek yeniden ayarlayacaktır.

Amaç Teorisi, çalışanı motive etmek üzere amaçların belirlenmesinin basit ve etkin bir yöntem olduğunu ancak, doğru şekilde kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Yanlış şekilde kullanıldığında, örneğin amaçlar adil şekilde belirlenmediğinde ya da amaçlara ulaşılması mümkün değilse, tatminsizlik veya düşük performansa yol açabilir.

Locke (1987), verimli çalışmanın amaca yönelmiş davranış gerektirdiğini, bilinçli şekilde amaç belirlemenin iradeye dayalı bir süreç olması nedeniyle, tüm örgütlerin çalışanlarını örgütsel amaçlarla uyumlu amaçlar belirlemeleri konusunda ikna etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Locke'a göre çeşidi, derecesi ve tanıma biçimleri değişse bile çalışma motivasyonunu açıklamaya çalışan teori ve yaklaşımların neredeyse tümü, bu gerekliliğin farkında olmuş ve bu gerçekten kaçmamışlardır. Bu durumun başlıca nedeni, rasyonel insan davranışının amaçlara yönelik olmasıdır.

Locke performansı etkileyen motivasyon kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyon için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır (Aşan, 2001, s.235; Luthans, 1995, s.141; Eren,1998, s.425):

1. Amaçlar açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır

Belirsiz amaçlar davranışlardaki istek ve kararlılığı azaltırlar.

2. Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir.

Kişinin amacını kendisinin belirlemesi durumunda, onları sahipleneceğinden motivasyon ve performansı artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, amaçların ne olduğunu söylemektense, amaçların ne olması gerektiğine astlarıyla birlikte karar vermelidirler. Yani işletmelerde “amaçlara göre yönetim” uygulanmalıdır.

3. Amaçlar iddialı olmalıdır.

Teori, amacın zorluk derecesinin kişinin motivasyon derecesini de belirleyeceğini söyler. Bu nedenle zor ama ulaşılabılır amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive etmektedir.

4. Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır.

Sonuçlara dair objektif ve zamanında verilen bilgi, kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha şevkle işine sarılmasına, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır.

Amaç Teorisinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan araştırmalarda, teoriyi önemli derecede destekleyen sonuçlar elde edilmiştir (Donovan, 2001, s.62). Bu araştırmalar; belirli zor hedeflerin çalışanların daha yüksek düzeyde çaba harcamalarına ve bireylerin görevlerini sürdürme konusunda daha kararlı olmalarına yol açtığını, bireyleri görevle ilgili aktivitelere ve bilgiye yönelttiğini, bireylerin görevle ilgili stratejiler geliştirilmesini sağladığını ve bireyleri daha planlı hareket etmeye teşvik ettiğini göstermiştir. Amaç Teorisi; kişi tarafından konulan hedeflerin kaynağı, bireyin zaman içinde hedeflerden yararlanırken kullandığı süreçler ve bireylerin karmaşık performans çevrelerinde birden çok hedefe aynı anda nasıl reaksiyon gösterdiğini açıklayamaması nedeniyle eleştirilmiştir.

Bu bölümde ayrıntılı olarak açıklanan motivasyon teorilerinden Çift-faktör, Başarı İhtiyacı ve Beklenti Teorileri teorileri seçilmiş ve TCMB çalışanlarının motivasyonları bu teoriler çerçevesinde incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, çalışanların motivasyonu konusunda TCMB'de yapılan uygulamanın yöntemine ait bilgilere yer verilmiştir. Anket tekniği kullanılarak yapılan bu uygulamada, Banka çalışanlarının; işlerine yönelik motivasyonlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler, hangi tür motivasyona sahip oldukları, motivasyon düzeyleri ve bunlarla kişisel bilgilere ilişkin değişkenler ve işe yönelik bazı kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Sırasıyla; araştırmanın evren ve örnekleme, anketin hazırlanması amacıyla geliştirilen görüşme formuna, verilerin toplanmasında kullanılan anketin oluşturulma aşamaları ve bölümlerine, verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni yardımcı hizmetler sınıfı dışında kalan TCMB İdare Merkezi çalışanlarından, araştırmanın örnekleme ise 16 İdare Merkezi biriminde çalışan 655 kişiden oluşmaktadır.

Dağıtılan ve toplanan anketlerin birimlere göre dağılımı ve geri dönüş yüzdeleri Tablo 2.1.'de gösterilmiştir. TCMB İdare Merkezi'nde bulunan 16 birimde çalışan yardımcı hizmetler sınıfı dışındaki toplam 1658 kişiden oluşan gruba (Ek:1) 655 adet anket dağıtılmış ve bunlardan 505 adedi geri toplanmıştır. Geri dönüş yüzdesi 77.1 olarak gerçekleşmiştir.

TABLO 2.1. DAĞITILAN VE TOPLANAN ANKETLERİN BİRİMLERE GÖRE DAĞILIMI VE GERİ DÖNÜŞ YÜZDELERİ

BİRİMLER	Dağıtılan Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı	Geri Dönüş Yüzdesi
Araştırma Gn. Md.	33	21	63.6
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn. Md.	43	32	74.4
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Gn. Md.	11	8	72.7
Bilişim Teknolojileri Gn. Md.	63	60	95.2
Dış İlişkiler Gn. Md.	40	30	75.0
Emisyon Gn. Md.	40	32	80.0
Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	43	38	88.4
İç Denetim Gn. Md.	13	3	23.1
İletişim Gn. Md.	44	42	95.5
İnsan Kaynakları Gn. Md.	65	32	49.2
İnşaat ve Malzeme Gn. Md.	30	24	80.0
İstatistik Gn. Md.	41	38	92.7
İşçi Dövizleri Gn. Md.	44	43	97.7
Muhasebe Gn. Md.	44	31	70.5
Piyasalar Gn. Md.	49	40	81.6
Sosyal İşler Gn. Md.	52	31	59.6
TOPLAM	655	505	77.1

İç Denetim Genel Müdürlüğü'nde çalışan 22 kişiden 13'üne anket verilmiş, ancak 3 adet anket geri dönmüş ve geri dönüş yüzdesi 23.1 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönen az sayıdaki anketin İç Denetim Genel Müdürlüğü'nü doğru şekilde temsil edemeyeceği düşünüldüğünden, bu genel müdürlük araştırma dışında bırakılmıştır.

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde geri dönüş yüzdesi 49.2 ile diğer birimlere kıyasla düşük düzeyde kalmıştır. Bu birimde anketin elektronik ortamda pilot uygulaması yapılmış, ancak yaşanan birtakım teknik sorunlar nedeniyle çalışanlar anket dosyasını açmakta ve veri tabanına kaydetmekte zorluk yaşamışlardır. Bu durum, geri dönüş yüzdesinin diğer birimlere göre düşük çıkmasına yol açmıştır.

Geriye kalan 502 adet anketten 20 adedi, analiz için gerekli niteliklere sahip olmadıkları anlaşıldığından araştırma dışında bırakılmış ve TCMB İdare Merkezi'nde bulunan 15 birime dağıtılan toplam 482 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Birimler itibariyle anketi cevaplayanların sayıları ve yüzdeleri Tablo 2.2.'de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, anketi cevaplayanların birimlere göre dağılımında % 12'lik payla Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün, % 8.9'luk payla İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü'nün,

% 8.7'lik payla İletişim Genel Müdürlüğü'nün ve % 8.1'lik payla Piyasalar Genel Müdürlüğü'nün ilk sıralarda yer aldıkları görülmektedir. Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü % 1.7 ile son sırada yer almaktadır. Bu durum, bu birimde diğer birimlere göre çalışan sayısının daha az olmasına bağlanmaktadır. Burada çalışan 26 kişiden 11'ine anket verilmiş, 8 adet anket geri dönmüş ve geri dönüş yüzdesi 72.7 olarak gerçekleşmiştir.

TABLO 2.2. ANKETİ CEVAPLAYANLARIN BİRİMLERE GÖRE DAĞILIMI

BİRİMLER	n	Yüzde
Araştırma Gn. Md.	21	4.4
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn. Md.	29	6.0
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Gn. Md.	8	1.7
Bilişim Teknolojileri Gn. Md.	58	12.0
Dış İlişkiler Gn. Md.	29	6.0
Emisyon Gn. Md.	23	4.8
Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	37	7.7
İletişim Gn. Md.	42	8.7
İnsan Kaynakları Gn. Md.	31	6.4
İnşaat ve Malzeme Gn. Md.	24	5.0
İstatistik Gn. Md.	36	7.5
İşçi Dövizleri Gn. Md.	43	8.9
Muhasebe Gn. Md.	31	6.4
Piyasalar Gn. Md.	39	8.1
Sosyal İşler Gn. Md.	31	6.4
TOPLAM	482	100

2.2. Görüşme Formu

Anket formunun oluşturulabilmesi için gerekli verileri toplayabilmek amacıyla öncelikle bir görüşme formu geliştirilmiştir (Ek:2). Organizasyon ve Değerlendirme Müdürlüğü'nde çalışan 12 kişi ile görüşmeler yapılarak, formda yer alan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı test edilmiş ve gerekli görülen düzeltmeler yapılarak forma son şekli verilmiştir. 2004 yılı yazında yaklaşık 1.5 aylık bir süre içerisinde, görüşme formunu uygulamak üzere TCMB İdare Merkezi birimleri ziyaret edilerek sicil numaralarının son hanelerinde yer alan rakamlara göre rastgele şekilde belirlenen 101 çalışan ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve çalışanların sorulara verdikleri cevaplar kaydedilmiştir. Görüşme yapılan birimler ve kişi sayıları Tablo 2.3.'te gösterilmiştir.

TABLO 2.3. ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI AMACIYLA GÖRÜŞME YAPILAN BİRİMLERİ VE KİŞİ SAYILARINI GÖSTERİR TABLO

BİRİMLER	Kişi Sayısı
Araştırma Gn. Md.	5
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn. Md.	6
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Gn. Md.	3
Bilişim Teknolojileri Gn. Md.	11
Emisyon Gn. Md.	6
Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	6
İç Denetim Gn. Md.	3
İnsan Kaynakları Gn. Md.	14
İnşaat ve Malzeme Gn. Md.	8
İstatistik Gn. Md.	6
İşçi Dövizleri Gn. Md.	6
Muhasebe Gn. Md.	8
Piyasalar Gn. Md.	7
Sosyal İşler Gn. Md.	9
Teftiş Kurulu Başkanlığı	3
TOPLAM	101

2.3. Anket Formu

Görüşme formundan elde edilen veriler analiz edilmiş, 6 bölüm ve 122 sorudan oluşan anket formu oluşturulmuştur (Ek:3). Anket ile temel olarak 3 motivasyon teorisinin test edilmesi amaçlanmıştır: Çift-faktör, Başarı İhtiyacı ve Beklenti Teorileri. Beklenti Teorisi ile ilgili sorular, teoriye ilişkin motivasyon puanının hesaplanabilmesi amacıyla 3 soru grubu altında verilmiştir. Bu teorilere ilişkin olarak elde edilen veriler;

- Banka geneli,
- Birimler,
- Yöneticiler-çalışanlar,

açılarından ele alınarak değerlendirilmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Yöneticiler kendi içinde üst, orta ve alt düzey yöneticiler olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Üst düzey yöneticiler genel müdür ve genel müdür yardımcılarında, orta düzey yöneticiler müdürlerden ve alt düzey yöneticiler müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Yapılan bu ayırımla farklı unvanlarda bulunan yöneticiler arasında olması muhtemel farklılıkların ortaya konması amaçlanmıştır.

2.3.1. Anketin Bölümleri ile İlgili Açıklamalar

Aşağıda, anket formunun bölümleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır.

2.3.1.1. I. Bölüm - Çift Faktör Teorisi

Çift-faktör Teorisi çerçevesinde, çalışanları çalışmaya yönlendiren, başka bir deyişle motive eden faktörleri ölçmeye yönelik bu bölümde 17 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesinde Margerison (1989, s.86-89)'dan yararlanılmıştır. Herzberg tarafından ortaya konan bu teoriye göre işin "içeriğine" ve "çevresine" ilişkin faktörler ayrımı yapılmaktadır. Çalışanları asıl motive eden işin içeriğine ilişkin faktörlerdir. İşin çevresine ilişkin veya diğer adıyla hijyen faktörlerin çalışma ortamında bulunması çalışanları doğrudan motive etmez, ancak motive olmaları için uygun bir ortam yaratır. Bu bölümde, adı geçen 2 faktör grubu ile ilgili ölçümler yapılmıştır.

Ankette çalışanlara iş yaşamlarında kendilerini çalışmaya yönlendiren, bir başka deyişle motive eden 9 adet motive edici faktör ile 8 adet hijyen faktör karışık olarak verilmiş ve çalışanlardan her faktörün onlar için "önem derecesini" ve "Banka'nın veya işlerinin bu faktörü kendilerine ne kadar sağladığını" 5'li ölçek üzerinde ayrı ayrı işaretlemeleri istenmiştir. 5'li ölçekte faktörlerin önem derecelerini göstermek üzere en az, orta ve en çok düzeylere denk gelen "hiç önemli değil", "orta derecede önemli" ve "çok önemli" ifadeleri, faktörlerin sağlanma derecelerini göstermek üzere en az, orta ve en çok düzeylere denk gelen "hiç sağlanmamaktadır", "orta derecede sağlanmaktadır" ve "tamamen sağlanmaktadır" ifadeleri kullanılmıştır. Bu şekilde, her çalışanın hem motive edici ve hijyen faktörlere ne kadar önem verdiği hem de bu faktörlerin kendilerine ne kadar sağlandığı konusundaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların motive edici ve hijyen faktörlere verdikleri puanlar ayrı ayrı toplanarak her çalışan için "önem derecesine göre motive edici faktör puanı", "sağlanma derecesine göre motive edici faktör puanı", önem

derecesine göre hijyen faktör puanı” ve “sağlanma derecesine göre hijyen faktör puanı” olmak üzere 4 ayrı puan hesaplanmıştır. Anketin I. bölümünde yer alan Çift-faktör Teorisine ilişkin ölçekteki motive edici ve hijyen faktörler ile bunlara ilişkin puanların hesaplanması Tablo 2.4.’te gösterilmiştir.

TABLO 2.4. MOTİVE EDİCİ VE HİJYEN FAKTÖRLER İLE BUNLARA İLİŞKİN PUANLARIN HESAPLANMASI

Soru No.	Motive Edici Faktörler	Soru No.	Hijyen Faktörler
2.	Önemli amacı olan bir iş	1.	Anlayışlı yönetim
4.	Başarı için fırsat verilmesi	3.	İyi emeklilik koşulları
5.	Yüksek ücret	5.	Yüksek ücret
7.	İyi çalışmanın takdir edilmesi	6.	Açık bir örgüt politikası
9.	Terfi etme ve ilerleme	8.	Sağlıklı çalışma koşulları
11.	Karar alma sürecine katılabilme	10.	İş güvenliği (iş yerindeki olası tehlikelerden korunma)
13.	İş sorumluluğu	12.	Banka’da yüksek statü
15.	Yetenekleri geliştirme ve yeni bilgiler kazanma olanağı	14.	Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler
16.	Zamanı planlayabilme özgürlüğü	17.	İş güvencesi
	TOPLAM		TOPLAM

Herzberg tarafından hijyen faktörler arasında sayılan 5. sorudaki “yüksek ücret” faktörüne, bu faktörün motive edici nitelikte olduğu yönündeki tartışmalar göz önünde bulundurularak, motive edici faktörler arasında da yer verilmiştir (Margerison, 1989, s.88).

12. soruda yer alan “Banka’da yüksek statü” ve 16. soruda yer alan “zamanı planlayabilme özgürlüğü” faktörlerinin, anketi cevaplayanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığı izlenimi edinildiğinden, motive edici ve hijyen faktör puanları hesaplamalarında kapsam dışı bırakılmalarına karar verilmiştir.

Motive edici ve hijyen faktör puanlarına ilişkin ölçek Tablo 2.5.’te verilmiştir:

TABLO 2.5. MOTİVE EDİCİ VE HİJYEN FAKTÖR PUANLARINA İLİŞKİN ÖLÇEK

Puan Aralığı	Değer
31 ve üzeri	Yüksek Puan
23-30 arası	Oldukça Yüksek Puan
14-22 arası	Oldukça Düşük Puan
13'ten az	Düşük Puan

2.3.1.2. II. Bölüm - Çalışanları Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Bu bölümde, iş yaşamında çalışanları olumsuz yönde etkileyen, başka bir deyişle motivasyonlarını düşüren faktörleri ölçmeye yönelik 12 adet sorudan oluşan bir ölçek yer almaktadır. Çalışanlardan bu faktörlerden her birinin onları rahatsız etme derecesini ve faktörlerin Banka'da/işlerinde ne derecede bulunduğunu 5'li ölçek üzerinde ayrı ayrı işaretlemeleri istenmiştir. 5'li ölçekte faktörlerin rahatsız etme derecelerini göstermek üzere en az, orta ve en çok düzeylere denk gelen “hiç rahatsız etmez”, “orta derecede rahatsız eder” ve “çok rahatsız eder” ifadeleri, faktörlerin bulunma derecelerini göstermek üzere en az, orta ve en çok düzeylere denk gelen “hiç bulunmamaktadır”, “orta derecede bulunmaktadır” ve “çok fazla bulunmaktadır” ifadeleri kullanılmıştır. Bu bölümde, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği düşünülen faktörlerden hangilerinin çalışanları daha çok rahatsız ettiğinin ve bunların Banka'da veya çalışanların işlerinde ne derecede bulunduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

2.3.1.3. III. Bölüm - Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi çerçevesinde, çalışanların işleri ve kendileriyle ilgili algıları hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan bu bölümde 18 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesinde Gordon (1993, s.130)'dan yararlanılmıştır. Başarı İhtiyacı Teorisi çeşitli ihtiyaçların bireyleri motive etme gücünü vurgulamakta ve özellikle başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçları üzerinde durmaktadır.

Ölçekte yer alan 1-6 arasındaki sorular Başarı İhtiyacı, 7-12 arasındaki sorular İlişki Kurma İhtiyacı ve 13-18 arasındaki sorular Güç İhtiyacını ölçmeye yöneliktir. Çalışanlardan cevaplarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler; “kesinlikle katılmıyorum”, “pek katılmıyorum”, “kararsızım”, “oldukça katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Çalışanların ölçekten aldıkları puanlar toplulaştırılmış ve her bir soru grubu için aldıkları puanlar hesaplanmıştır. Bu puanlara göre Banka genelinde, birimler bazında ve yöneticiler ile çalışanlar arasında hangi ihtiyacın ön plana çıktığının belirlenmesine çalışılmıştır.

2.3.1.4. IV. Bölüm - Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi çerçevesinde çalışanların işleriyle ilgili beklentilerine dayalı olarak motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik bu bölümde 3 soru grubundan oluşan bir ölçek yer almaktadır. Ölçeğin hazırlanmasında Peterson ve Stevens (1990, s.152-154)'dan yararlanılmış ve sorularda gerekli görülen değişiklikler yapılarak Banka için uygun hale getirilmiştir. Beklenti Teorisine göre kişinin; beklentiler, araçsallıklar ve değerler hakkındaki düşünceleri, bireyde bir motivasyon “gücü” oluşturmak üzere psikolojik bakımdan birbirleri ile etkileşim halindedir. “Güç”, bir kişinin belirli bir yönde hareket etme niyetinin kuvvetini temsil eder.

Teoriye göre, her kişinin elde etmek istediği çeşitli sonuçlar ve bu sonuçların onun gözünde farklı değerleri vardır. Kişi, elde etmek istediği sonuçlar ile performans düzeyi arasında bir araçsallık ilişkisi görmektedir. Sadece belirli bir performans düzeyine ulaşması durumunda istediği sonuçları elde edebileceğine inanmaktadır. Gerekli performans düzeyine ulaşmak için çaba harcaması gerektiğini bilen kişi, harcadığı çabanın performansa dönüşeceği konusunda bir beklentiye sahiptir. Beklenti Teorisi, motivasyonu veya başka bir deyişle gücü, bu üç kavrama bağlı olarak şu şekilde açıklamaktadır:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Değer}$$

Anketin IV. bölümünde yer alan 1. soru grubu altında araçsallık ile ilgili 22 soru, 2. soru grubu altında değer ile ilgili 11 soru ve 3. soru grubu altında beklenti ile ilgili 4 soru yer almaktadır. Yukarıdaki formül temel alınarak, kişilerin bu sorulara verdikleri cevaplara göre “motivasyon puanları” hesaplanmıştır. Hesaplamalarla ilgili ayrıntılar aşağıda verilmiştir.

1. soru grubu altında yer alan araçsallık ile ilgili 11 soru, “iş kaliteli yapma” ve “daha fazla işi bitirme” kriterlerine dayalı olarak 2 kere tekrarlanmıştır. Burada amaç, çalışanların motivasyon düzeylerinin bu 2 kritere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Bu kriterlerle ilişkileri göz önüne alınarak, 3. soru grubu altında yer alan 4 sorudan 1. ve 4. sorular “iş kaliteli yapma”, 2. ve 3. sorular ise “daha fazla işi bitirme” kriterlerine dayalı hesaplamalarda kullanılmıştır.

“İş kaliteli yapma” kriterine göre kişilerin motivasyon puanları hesaplanırken; 1. soru grubunun ilk 11 sorusu ile 2. soru grubunda yer alan 11 soru, aynı numaralı sorular birbiriyle olmak üzere çarpılmış (1.x1., 2.x2. vb.), elde edilen 11 adet çarpım sonucu toplanmış ve 11’e bölünerek ortalaması alınmıştır. 3. soru grubunun 1. ve 4. soruları toplanmış ve 2’ye bölünerek ortalamaları alınmıştır. Elde edilen bu 2 ortalama birbirleriyle çarpılarak her bir çalışan için “iş kaliteli yapma” kriterine dayalı motivasyon puanı bulunmuştur. “Daha fazla işi bitirme” kriterine göre kişilerin motivasyon puanlarının hesaplaması için de aynı adımlar tekrarlanmış, ancak hesaplamalarda 1. soru grubunun 12-22 arası soruları ile 3. soru grubunun 2. ve 3. soruları kullanılmıştır.

Sonuç olarak her bir çalışan için Beklenti Teorisi çerçevesinde “iş kaliteli yapma” ve “daha fazla işi bitirme” kriterlerine göre 2 ayrı motivasyon puanı hesaplanmıştır. Diğer bölümlerden farklı olarak 7’li ölçeğin kullanıldığı bu bölümde;

– 1. soru grubunda “gerçekleşme olasılığını” göstermek üzere en az, orta ve en çok düzeylere denk gelen “çok düşüktür”, “orta düzeydedir” ve “çok yüksektir” ifadeleri,

– 2. soru grubunda “önem derecesini” göstermek üzere en az, orta ve en çok düzeylere denk gelen “çok az önemlidir”, “orta derecede önemlidir” ve “çok önemlidir” ifadeleri;

– 3. soru grubunda ise “sıklığı” göstermek üzere “hiçbir zaman”, “bazen”, “sık sık” ve “her zaman” ifadeleri,

kullanılmıştır. Bu bölümde hesaplanan motivasyon puanları en az 1 ve en çok 343 değerlerini alabilmektedir.

2.3.1.5. V. Bölüm - Çalışanların İş Yaşamıyla İlgili Çeşitli Konular Hakkındaki Düşünceleri

Bu bölümde, çalışanların aşağıdaki konular hakkındaki düşünceleri ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır:

- İş tatmini, 1-7 arası sorular,
- Başarı durumu, 8-12 arası sorular,
- Motivasyon düzeyi, 13. soru,
- Harcanan emek miktarı, 14-16 arası sorular,
- İstifa etme niyeti, 17-19 arası sorular,
- Harcanan zaman, 20-22 arası sorular,
- Rasyonel karar verme, 23-31 arası sorular.

5’li ölçeğin kullanıldığı bu bölümde, ölçekteki ifadeler soru gruplarına göre farklılık göstermektedir. Harcanan zamanla ilgili 20-22 arası sorularda, çalışanların harcadıkları zamana ilişkin yüzdelerini verilen boşluklara yazmaları istenmiştir.

2.3.1.6. VI. Bölüm - Kişisel Bilgiler

Bu bölümde çalışanların kişisel bilgilerine yönelik sorulara yer verilmiştir. Çalışanlara; genel müdürlükleri, unvanları, yaşları, cinsiyetleri, öğrenim durumları, Banka’daki hizmet süreleri ve buldukları unvandaki

kıdemleri ile ilgili bilgiler sorulmuştur. Cinsiyet ve öğrenim durumu ile ilgili sorular seçmeli, diğer sorular ise açık uçludur.

2.3.2. Pilot Uygulama

Oluşturulan anket formunun öncelikle elektronik ortamda uygulanması planlanmış ve bu amaçla Excel programında formun elektronik bir versiyonu hazırlanmıştır. Pilot uygulama yapılması amacıyla hazırlanan form elektronik posta yoluyla İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde çalışan 65 kişiye yollanmış ve kendilerinden anketi cevaplandırmaları istenmiştir. Elektronik ortamda anketi cevaplandırılanların kimliklerinin belli olmaması için çalışanların anketleri veri tabanına doğrudan kaydedebildikleri bir programdan yararlanılmıştır. Bu program anketlerin veri tabanına rastgele şekilde üretilmiş numaralar altında kaydedilmesine imkan vermiş ve anketi cevaplayanların kimliklerinin gizli tutulması sağlanmıştır.

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde gönderilen 65 anketten 48 tanesi geri dönmüştür. Gerek anketi doldururken çalışanların sordukları sorular, gerekse anket cevaplarının analizi sonucu elde edilen bulgular değerlendirilerek, yeterince anlaşılır olmadığı düşünülen soruların bir kısmı formdan çıkarılmış, geriye kalanlar üzerinde değişiklikler yapılarak anket formuna son şekli verilmiştir. Anket, genel müdürlük çalışanlarına tekrar uygulanmış ve yeterli nitelikte olduğu düşünülen 32 adet anketin İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nü temsil etmek üzere araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Elektronik ortamda hazırlanan anket dosyası, sorulara bağlı çok sayıda link içermesi nedeniyle büyük bir boyuta ulaşmış ve buna bağlı olarak kişisel bilgisayarlarda açılmasında ve veri tabanına kaydedilmesinde sorunlar yaşanmıştır. Bu durum göz önünde bulundurularak anketin elektronik ortamda uygulanmasından vazgeçilmiştir.

2.3.3. Anket Formunun Dağıtılması ve Toplanması

Son şeklini alan anket formu çoğaltılmış ve birimlere çalışan sayıları ile orantılı olmak üzere dağıtılmıştır. Dağıtma işlemi sırasında birim yöneticileri ve çalışanlarla görüşülerek anketin amacı anlatılmış ve ankete verilen cevapların kesinlikle gizli tutulacağı tekrar vurgulanmıştır. Yöneticiler-çalışanlar karşılaştırmasının yapılabilmesi için her genel müdürlükte genel müdür ve en az 1 genel müdür yardımcısıyla, her müdürlükte müdür ve en az 1 müdür yardımcısına anket verilmesi, geriye kalan anketlerin müdürlüklerde bulunan unvanlara oransal olarak dağıtılması sağlanmıştır. Anketlerin birimlere dağıtılmasına belirlenen bir takvim içerisinde 2005 yılı Nisan ayı ortasında başlanmış ve dağıtılan tüm anketlerin toplanması yaklaşık 3 hafta sürmüştür. Bu süre içerisinde çalışanlara anketle ilgili sorularını cevaplandırmak suretiyle yardımcı olunmuştur.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Anketlere ilişkin verilerin istatistiksel analizlerinin yapılmasında SPSS 11.0 programından yararlanılmıştır. Veriler sayısal olarak kodlanıp, değişkenlere göre toplulaştırıldıktan sonra programa aktarılmıştır.

İstatistiksel analizler olarak; güvenilirlik analizi, frekans dağılımları, ortalamalar, ikili karşılaştırma t-testi, ANCOVA, ANOVA, korelasyon ve regresyon teknikleri uygulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde görüşme ve anket formu yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1. Görüşme Formuna İlişkin Bulgular

Görüşme formundan elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

“Motivasyon terimi size ne ifade etmektedir?” şeklindeki 1. soruya verilen cevaplarda öne çıkan kavramlar; yapılan işi sevmek, işten doyum sağlamak, işe karşı duyulan istek ve güdülenme, başkalarını çalışmak amacıyla isteklendirmek, yöneltmek ve teşvik etmektir.

“Banka’da işinizi yaparken sizi olumlu ve olumsuz yönde motive eden faktörler nelerdir ve bu faktörler şu anki çalışma ortamınızda mevcut mudur?” şeklindeki 2. soruya verilen cevapların; Banka, insan ilişkileri ve iş ile ilgili olmak üzere üç başlık altında toplanabileceği görülmüştür:

– **Banka ile ilgili olanlar:** Çalışanlar, TCMB’nin ülke ekonomisinde oynadığı rol nedeniyle sahip olduğu önemin ve toplum içindeki saygın konumunun motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerin başında geldiğini dile getirmişler ve Banka’nın bir parçası olmaktan mutluluk duyduklarını belirtmişlerdir. Banka’nın sağladığı maddi ve sosyal olanakların çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkilediği gözlemlenen diğer bir bulgudur.

– **İnsan ilişkileri ile ilgili olanlar:** Çalışanlar; yöneticiler, çalışma arkadaşları ve astlar ile olan ilişkilerinin motivasyonları üzerinde büyük etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanlar, yöneticilerinden; kendilerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini, anlayışlı olmalarını, eşit şekilde

davranmalarını, görüşlerine değer vererek ortaklaşa karar almalarını, kendilerine daha fazla inisiyatif ve sorumluluk vermelerini, performanslarını objektif kriterlere göre değerlendirerek ödüllendirmelerini, geribildirimde bulunmalarını ve hak ettiklerinde takdir etmelerini beklemektedirler. Çalışanların büyük bir çoğunluğu, iyi insan ilişkilerinin bulunduğu huzurlu bir çalışma ortamının kendileri için en önemli motivasyon kaynaklarından biri olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

– **İş ile ilgili olanlar:** Çalışanlar, işlerinin; anlamlı olması, başkalarına fayda sağlaması, geliştirici olması, sahip oldukları tüm bilgileri kullanmalarına fırsat tanınması ve kendilerini tatmin etmesi beklentisi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların bir diğer beklentisi de işlerini araç, gereç ve donanımın yeterli olduğu, uygun fiziksel şartlara sahip (havalandırma, aydınlatma, gürültü, ergonomi vb.) bir çalışma ortamı içinde yapabilmektir.

Banka personelinin motivasyonu, bu faktörlerin çalışma ortamlarında bulunup bulunmamasına göre olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışmak için yeterli motivasyona sahip olup olmadıkları sorulduğunda, çalışanların % 61'i yeterli motivasyona sahip olduklarını, % 28'i motivasyonlarının yetersiz olduğunu belirtirken, % 11'i ise bu konuda kesin bir görüş belirtmemiştir.

“İşinizi yaparken yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve işinizin içeriği sizi motive ediyor mu?” şeklindeki 4. soruya verilen cevaplara ilişkin yüzdeler Tablo 3.1.'de gösterilmektedir. Yöneticiler, çalışma arkadaşları ve işin içeriğinin çalışanları motive etme yüzdeleri sırasıyla % 52, % 68 ve % 71'dir.

TABLO 3.1. YÖNETİCİLER, ÇALIŞMA ARKADAŞLARI VE İŞİN İÇERİĞİNİN ÇALIŞANLARI MOTİVE ETME YÜZDELERİNİ GÖSTERİR TABLO

	Motive ediyor (%)	Motive etmiyor (%)	Fikrim yok (%)
Yöneticiler	52	23	25
Çalışma arkadaşları	68	13	19
İşin içeriği	71	20	9

Çalışmak için yeterli motivasyona sahip olmadıklarını beyan eden çalışanlara “neden Banka’dan ayrılarak başka bir yerde çalışmayı düşünmedikleri” sorulduğunda, çalışanların tamamına yakın bir bölümü; iş güvencesine sahip olmanın kendileri için önemli olduğunu, Banka’nın sağladığı maddi ve sosyal olanaklar ile emeklilik koşullarının diğer birçok kuruma kıyasla daha iyi olduğunu, bu nedenle ayrılmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. TCMB gibi saygın bir örgütte çalışıyor olmanın, işlerini sevmelerinin ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmalarının kararlarında etkili olduğunu dile getiren bu çalışanlardan bir bölümü, ileride kendilerini motive edecek koşulların oluşacağı konusunda iyimser olduklarını vurgulamışlardır.

Çalışanların “Banka’da sizi genel anlamda mutlu ve mutsuz eden faktörleri belirtiniz” şeklindeki 6. soruya verdikleri cevaplar, işlerini yaparlarken çalışanları olumlu ve olumsuz yönde motive eden faktörlerin sorulduğu 2. soruya verdikleri cevaplarla benzer nitelik taşımaktadır. Diğer taraftan, çalışanların kendilerini mutlu eden faktörlere verdikleri farklı cevaplara örnek olarak; Banka’nın çalışanlara sağladığı yurt içi/yurt dışı lisansüstü ve meslek içi eğitim olanakları, Banka’daki insan ve kişiler arası ilişki kalitesinin yüksekliği, Banka’nın sahip olduğu kurum kültürü ve eskiye kıyasla artan teknoloji kullanımı (bilgisayarlaşma, İnternet, e-posta, modern büro makineleri vb.) dolayısıyla çalışma şartlarındaki iyileşme sayılabilir.

Çalışanların kendilerini mutsuz eden faktörlere verdikleri cevaplardan öne çıkanlara örnek olarak; bazı işlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan verimsiz ve etkinlikten uzak uygulamalar, Banka’nın bürokratik yapısı, Banka birimleri arasındaki iletişim eksikliği, çalışanların aldıkları eğitime uygun olmayan birimlerde çalışmalarını, performans değerlendirmesinin objektif kriterlere göre yapılmaması ve bunun sonucunda ödenek basamağı alınmaması, yükseltilecek yapılan atamaların kişilerin yetkinliği dışında kriterlerin ön plana çıkması nedeniyle adil olmaması ve bazı durumlarda terfi edebilmek için çok uzun süre beklemek zorunda kalınması, çalışanlar arasında fırsat eşitsizliği yaratılması, Banka’daki maddi ve sosyal olanakların eskiye ve diğer kamu kurumlarına kıyasla azalması sayılabilir.

“Banka’da işleriyle ilgili olarak kendilerini en mutlu ve en mutsuz eden olaylar” sorulduğunda, çalışanların örnek vermekte güçlük çektikleri ve belirli olayları örnek göstermek yerine, genellemeler yapmayı tercih ettikleri gözlenmiştir. Bu genellemelere göre çalışanları en mutlu eden faktörler; eğitimlerine uygun, sevdikleri, kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan ve tatmin eden bir işe sahip olmak, görevlerini başarı ile yerine getirmek ve bunun karşılığında takdir edilip ödüllendirilmek, çalışmalarını ile başkalarına fayda sağlamak, yöneticileri, çalışma arkadaşları ve astları ile iyi ilişkilerinin olduğu huzurlu ve her açıdan eşitlik ilkesine dayalı bir ortamda çalışmaktır. Bu faktörlerin sağlanamaması durumunda çalışanlar mutsuz olmaktadır.

“Gelecek yıllarda Banka’da şu anda bulunduğunuz görevden daha üst bir göreve yükselme konusundaki beklentileriniz nelerdir?” şeklindeki 8. soru karşısında, çalışanların % 64’ü olumlu, % 30’u ise olumsuz beklenti içinde olduklarını, % 6’sı ise fikirleri olmadığını beyan etmiştir.

Çalışanların büyük bir bölümü “mesleki amaçlarının” işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmek üzere kendilerini hem teorik hem de pratik açıdan geliştirmek ve sahip oldukları tüm potansiyeli kullanarak hem birimlerine hem de Banka’ya daha faydalı olmak olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların “kişisel amaçlarında” ise aileleri ile birlikte daha vakit geçirmek ve onlara daha iyi bir gelecek sağlamak ön plana çıkmaktadır. İlgili alanlarına daha fazla zaman ayırmak ve sosyal ve kültürel etkinliklere daha fazla katılmak diğer kişisel amaçlar arasında sayılabilir.

Çalışanlar yapılan görüşmelere çok olumlu bir şekilde yaklaşmış ve Banka’da motivasyon konusunda bir çalışma yapılması dolayısıyla duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir. Çalışanlar motivasyonun kendileri için önemini vurgulamış, yöneticilerden bu konuda daha duyarlı olmalarını beklediklerini ve başta yöneticiler olmak üzere Banka personeline motivasyon konusunda eğitim verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

3.2. Anket Formuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde anket formu yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgular, anket bölümleri itibariyle verilmiştir. Anketin geneline ışık tutmak amacıyla, anket formunda kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerine ve VI. bölümde yer alan kişisel bilgilere ilişkin bulgulara öncelik verilmiştir.

3.2.1. Güvenirlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2.'de ankette yer alan teori ve çeşitli konulara yönelik ölçekler için güvenirlik (Cronbach Alfa) katsayıları verilmiştir. Anketi oluşturan ölçeklerin güvenirlik katsayılarının, başarı ihtiyacı ve istifa etme niyeti ölçekleri haricinde, 0.70 ve üzerinde olması nedeniyle anketin genel olarak iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Başarı ihtiyacı ve istifa etme niyetine yönelik ölçeklerde alfa katsayısının düşük çıkmasının kısmen bu ölçeklerde yer alan soru sayısının az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

TABLO 3.2. GÜVENİRLİK DÜZEYLERİNİ GÖSTEREN CRONBACH ALPHA KATSAYILARI

Teorilere ve Konulara Göre Ölçekler	Alpha Katsayısı
Çift-faktör Teorisi	
Motive edici faktörler (verilen önem derecesine göre)	.75
Hijyen faktörler (verilen önem derecesine göre)	.73
Başarı İhtiyacı Teorisi	
Başarı ihtiyacı	.49
İlişki kurma ihtiyacı	.76
Güç ihtiyacı	.83
Beklenti Teorisi	
Araçsallık (iş kaliteli yapma)	.90
Araçsallık (daha fazla işi bitirme)	.90
Değer	.89
Beklenti	.84
Konular	
Motivasyonu olumsuz yönde etkileyen faktörler	.89
İş tatmini	.91
Başarı durumu	.75
Emek Miktarı	.79
İstifa etme niyeti	.54
Rasyonel karar verme	.70

3.2.2. VI. Bölüm - Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Örneklemin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi ve bulunulan unvandaki kıdeme göre dağılımı Tablo 3.3.'te gösterilmiştir.

TABLO 3.3. ANKETİ YANITLAYANLARIN YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM DURUMU, HİZMET SÜRESİ VE BULUNULAN UNVANDAKİ KIDEME GÖRE DAĞILIMI

		n	Yüzde
Yaş	25 yaş ve altı	21	4.4
	26-32 yaş arası	104	21.6
	33-39 yaş arası	84	17.4
	40-46 yaş arası	168	34.9
	47-53 yaş arası	85	17.6
	54 yaş ve üzeri	7	1.5
	Cevapsız	13	2.7
Cinsiyet	Kadın	236	49.0
	Erkek	239	49.5
	Cevapsız	7	1.5
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	30	6.2
	Açıköğretim - 2 veya 4 yıllık	113	23.4
	Üniversite/Yüksek Okul	229	47.5
	Yüksek lisans/Doktora	106	22.0
	Cevapsız	4	0.8
Hizmet Yılı	0-5 yıl arası	81	16.8
	6-10 yıl arası	62	12.9
	11-15 yıl arası	53	11.0
	16-20 yıl arası	141	29.3
	21-25 yıl arası	106	22.0
	26-30 yıl arası	31	6.4
	31 yıl ve üzeri	1	0.2
	Cevapsız	7	1.5
Bulunulan Unvandaki Kıdem	0-5 yıl arası	346	71.8
	6-10 yıl arası	54	11.2
	11-15 yıl arası	25	5.2
	16-20 yıl arası	5	1.0
	21 yıl ve üzeri	6	1.2
	Cevapsız	46	9.5
TOPLAM		482	100.0

Anketi cevaplayanların yaş ortalaması 39.4'tür. Anketi cevaplayanlar yaş grupları itibariyle incelendiğinde; 40-46 yaş arası grubun % 34.9'luk payla ilk sırada yer aldığı, bunu % 21.6'lık payla 26-32 yaş arası grubun ve % 17.6'lık payla 47-53 yaş arası grubun izlediği görülebilir. Anketi cevaplayanların % 54'ü 40 yaş ve üzeri gruba girmektedir.

Anketi cevaplayanların cinsiyete göre dağılımı % 49 kadın, % 50 erkek ve % 1 cevapsız şeklindedir. Buna göre kadın ve erkekler arasında dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir.

Öğrenim durumuna göre dağılım şu şekildedir: Anketi cevaplayanların % 48'i üniversite veya yüksek okul mezunudur, % 22'si yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir, % 23'ü ise açıköğretim mezunudur veya halen açıköğretime devam etmektedir. Açıköğretimle ilişkisi olduğunu beyan eden 113 kişiden 20 tanesi halen eğitimlerine devam ettiklerini beyan etmişlerdir.

Hizmet süresine göre dağılıma bakıldığında; anketi cevaplayanların % 30'unun 16-20, % 22'sinin ise 21-25 hizmet yılı gruplarında yer aldığı görülmektedir. Başka bir deyişle, anketi cevaplayanların % 52'sinin 16 yıl ve üzerinde hizmeti bulunmaktadır.

Anketi cevaplayanların buldukları unvandaki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde; % 72'sinin 0-5 yıl arasında, % 11'inin 6-10 yıl arasında, % 5'inin ise 11-15 yıl arasında kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

3.2.3. I. Bölüm - Çift-faktör Teorisine İlişkin Bulgular

Motive edici ve hijyen faktörlerin çalışanlar için "önem derecesi"ne göre örneklemin motive edici ve hijyen faktör puanı ortalamaları hesaplanmış olup Tablo 3.4.'te gösterilmiştir.

TABLO 3.4. FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNEM DERECESİNE GÖRE MOTİVE EDİCİ VE HİJYEN FAKTÖR PUANLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	5'li Ölçeğe Göre Ortalama (5ÖLÇ)
Motive Edici Faktör Puanı	478	22	40	36.05	3.41	4.55
Hijyen Faktör Puanı	478	17	40	36.58	3.34	4.60

Buna göre örneklemin motive edici faktör puanı ortalaması 36.05 (5ÖLÇ= 4.55), hijyen faktör puanı ortalaması ise 36.58 (5ÖLÇ= 4.60)'dir. Ölçeğe göre 31 puan ve üzerisinin yüksek puan sayıldığı ve bir çalışanın maksimum 40 puan alabileceği düşünüldüğünde, motive edici ve hijyen faktör puanlarının çok yüksek çıktığı ve birbirine çok yakın olduğu söylenebilir. Bu, çalışanların hem motive edici hem de hijyen faktörlere çok önem verdiklerini ve bunları eşit değerde gördüklerini göstermektedir.

Motive edici ve hijyen faktörlerin çalışanlar için önem derecesini bilmek kadar, çalışanların bu faktörlerin kendilerine “ne kadar sağlandığı” konusundaki düşüncelerini bilmek de önem taşımaktadır. Tablo 3.5.'te Banka'nın veya işlerinin bu faktörleri çalışanlara ne kadar sağladığına ilişkin olarak hesaplanan motive edici ve hijyen faktör puanı ortalamaları gösterilmiştir.

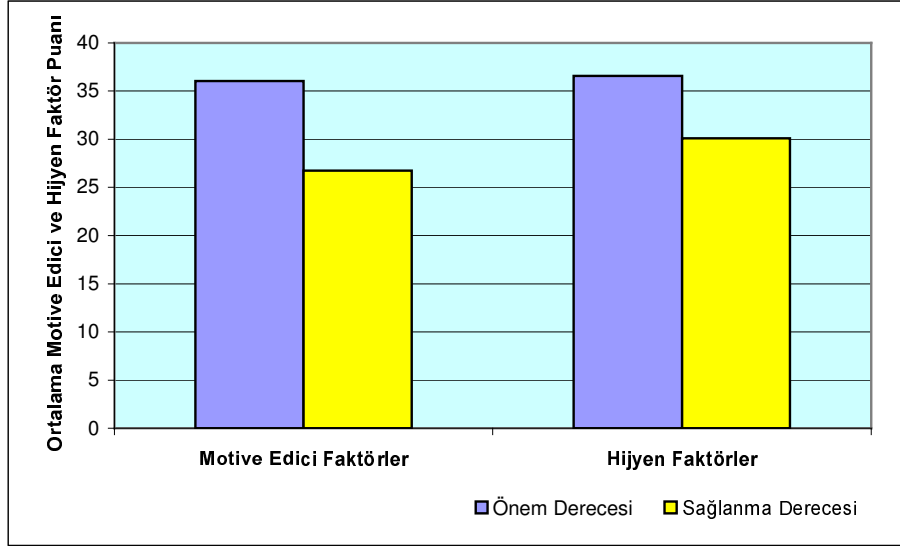
TABLO 3.5. FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARA SAĞLANMA DERESESİNE GÖRE MOTİVE EDİCİ VE HİJYEN FAKTÖR PUANLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	5'li Ölçeğe Göre Ortalama (5ÖLÇ)
Motive Edici Faktör Puanı	477	8	40	26.73	5.84	3.30
Hijyen Faktör Puanı	477	8	40	30.10	4.75	3.80

Örneklemin motive edici faktör puanı ortalaması 26.73 (5ÖLÇ= 3.30) ile oldukça yüksek çıkarken, hijyen faktör puanı ortalaması ise 30.10 (5ÖLÇ= 3.80) ile yüksek çıkmıştır. Bu durum, çalışanların hijyen faktörlerin, motive edici faktörlere oranla kendilerine daha fazla sağlandığını düşündüklerini göstermektedir. Şekil 3.1'de İdare Merkezi çalışanlarının faktörlerin önem ve sağlanma derecelerine göre hesaplanan motive edici ve hijyen faktör puanları karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Çalışanlar açısından motive edici ve hijyen faktörler yaklaşık olarak aynı değerdedir; ancak çalışanlar hijyen faktörlerin Banka veya işleri tarafından kendilerine daha fazla sağlandığını düşünmektedirler.

Bu durum, çalışanların işe yönelik tatminsizliklerini giderdikleri, ancak tatmin olma konusunda daha zayıf kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir

başka açıdan bakıldığında, Banka çalışanları hijyen faktörlerin kendilerine motive edici faktörlere kıyasla daha fazla sağlandığını düşündüklerinden, motive olabilmeleri için uygun bir ortamın var olduğu söylenebilir. Bu nedenle, Çift-faktör Teorisi çerçevesinde Banka'da motive edici faktörlere ağırlık verilmesi durumunda, çalışanların motivasyon düzeylerinin yükseleceğini varsaymak mümkündür.



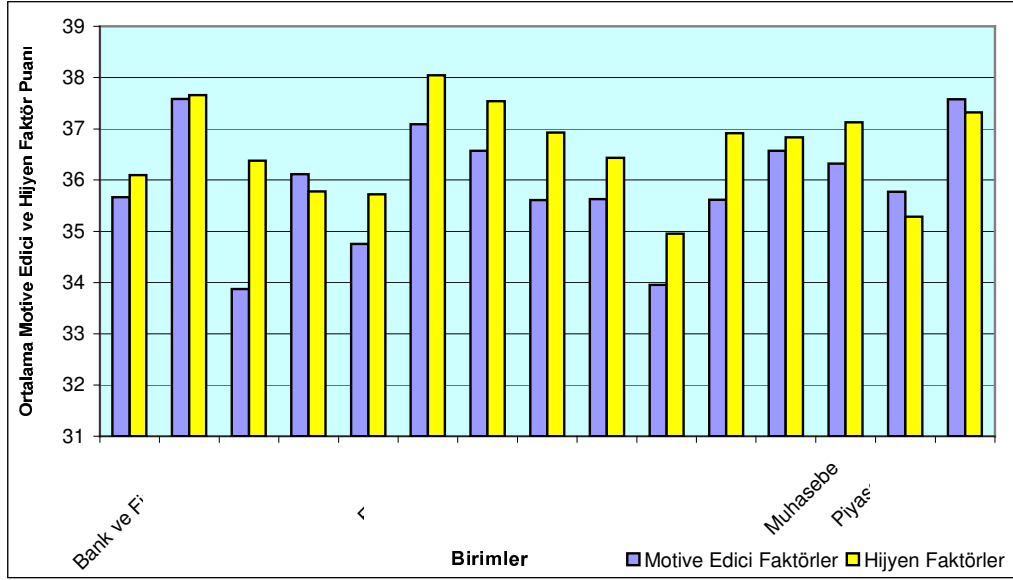
Şekil 3.1 : Çalışanların Önem ve Sağlanma Derecelerine Göre Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanı Ortalamaları

Motive edici ve hijyen faktörlere verilen önem derecesine göre hesaplanan ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek üzere ikili karşılaştırma t-testi uygulanmıştır. Buna göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır ($t(477) = 3.319, p < 0.01$).

Motive edici ve hijyen faktörlerin çalışanlara sağlanma derecesine göre hesaplanan ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek üzere de ikili karşılaştırma t-testi tekrarlanmıştır. Buna göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır ($t(476) = 18.272, p < 0.01$).

Çalışanların motive edici ve hijyen faktörlere verdikleri önemi ve bu faktörlerin çalışanlara sağlanma derecesini İdare Merkezi birimleri bazında belirlemek üzere örneklemin motive edici ve hijyen faktör puanlarına ait ortalamalar alınmıştır (Ek:4). Şekil 3.2'de İdare Merkezi çalışanlarının motive

edici ve hijyen faktörlere “verdıkları önemi” gösteren ortalamalar birimlere göre gösterilmiştir.

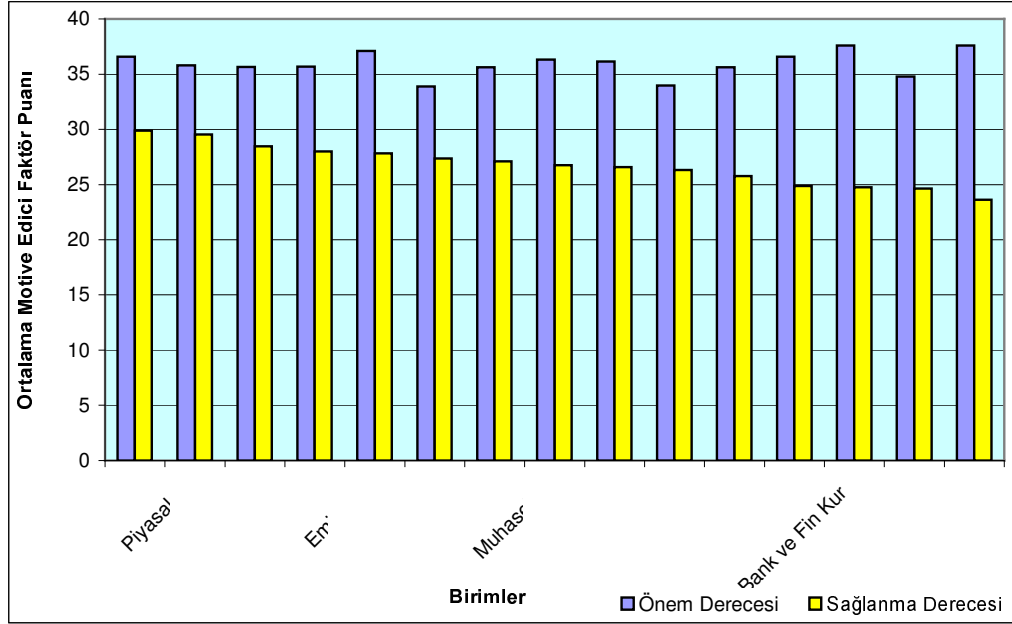


Şekil 3.2 : Çalışanların Birim Bazında Önem Derecesine Göre Motive Edici ve Hijyen Faktör Puanı Ortalamaları

Şekil 3.3'te İdare Merkezi birimleri motive edici faktörlerin kendilerine sağlanma derecesine göre en yüksek değere sahip olandan başlamak üzere sıralanmış ve birimlerin bu faktörlere verdikleri önem dereceleri de aynı şekil üzerinde gösterilmiştir. Buna göre, İdare Merkezi birimleri içinde Güvenlik ve Savunma Sekreterliği çalışanları motive edici faktörlerin kendilerine sağlanma derecesini en yüksek görürken, Sosyal İşler Genel Müdürlüğü çalışanları ise en düşük olarak görmektedir. Motive edici faktörlere verilen önem açısından Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü ilk sırada yer alırken, Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü son sırada yer almıştır.

TCMB'nin operasyonel birimleri olan; Araştırma, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar, Dış İlişkiler, Emisyon, Piyasalar, İstatistik, İşçi Dövizleri Genel Müdürlüklerinde çalışanların sağlanma derecesine göre motive edici faktör puanı ortalaması 26.49 olarak hesaplanmış ve destek birimleri olan Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri, Bilişim Teknolojileri, İletişim, İnsan Kaynakları, İnşaat ve Malzeme, Muhasebe, Sosyal İşler Genel Müdürlükleri

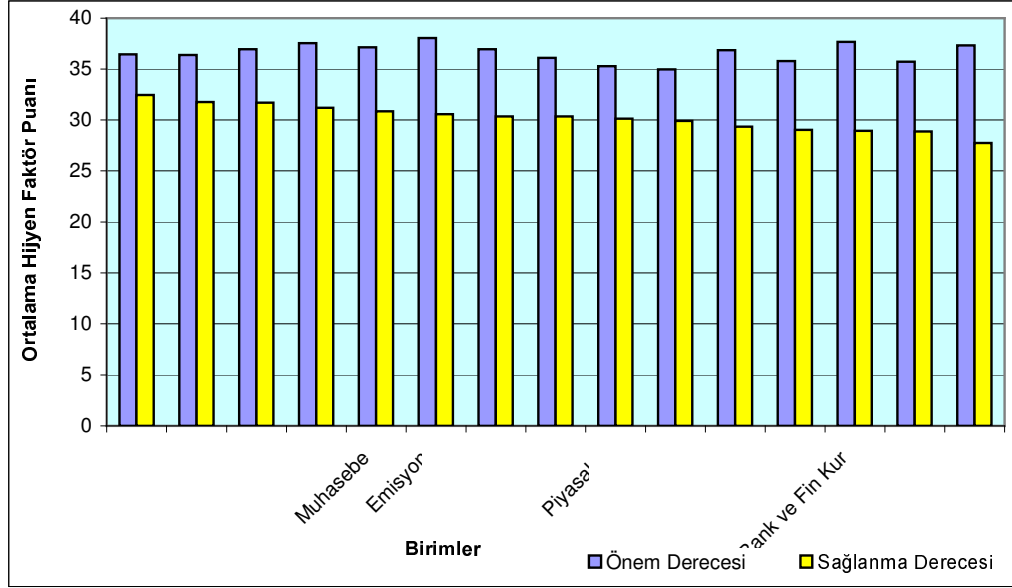
ile Güvenlik ve Savunma Sekreterliği'nde çalışanların ortalaması olan 26.93'ün altında kalmıştır.



Şekil 3.3 : Birimlerin Motive Edici Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması

Şekil 3.4'te İdare Merkezi birimleri hijyen faktörlerin sağlanma derecesine göre en yüksek değere sahip olandan başlamak üzere sıralanmış ve birimlerin bu faktörlere verdikleri önem dereceleri de aynı şekil üzerinde gösterilmiştir. Buna göre İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü çalışanları hijyen faktörlerin kendilerine sağlanma derecesini en yüksek görürken, Sosyal İşler Genel Müdürlüğü çalışanları ise en düşük olarak görmektedir. Emisyon Genel Müdürlüğü çalışanları bu faktörlere verdikleri önem açısından ilk sırada yer alırken, İnşaat ve Malzeme Genel Müdürlüğü çalışanları son sırada yer almaktadır.

Motive edici faktörlerde olduğu gibi, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar ile Sosyal İşler Genel Müdürlükleri çalışanlarının hijyen faktörlere diğer birimlerde çalışanlara kıyasla daha fazla derecede önem vermelerine rağmen, bu faktörlerin kendilerine daha az derecede sağlandığını düşünmeleri dikkat çekicidir.



Şekil 3.4 : Birimlerin Hijyen Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması

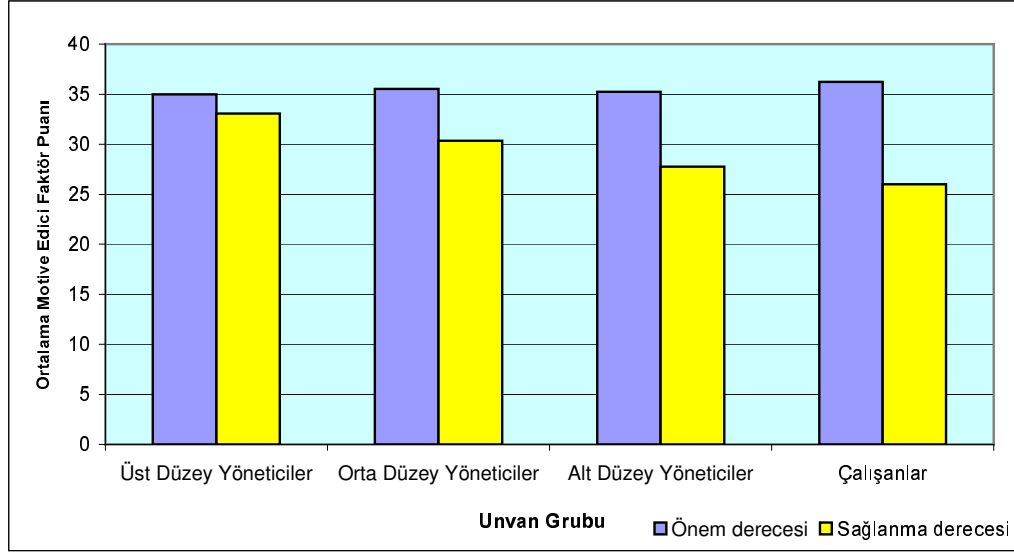
Son olarak, İdare Merkezi çalışanlarının önem ve sağlanma derecelerine göre motive edici ve hijyen faktörlere ilişkin düşünceleri yöneticiler ve çalışanlar ayrımı temel alınarak belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticiler; üst, orta ve alt düzey yöneticiler olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Üst düzey yöneticiler genel müdür ve genel müdür yardımcılarında, orta düzey yöneticiler müdürlerden ve alt düzey yöneticiler ise müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Tablo 3.6.'da yönetici ve çalışanlara ait betimsel istatistikler görülmektedir.

TABLO 3.6. YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVE EDİCİ VE HİJYEN FAKTÖR PUANLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Unvan Grubu	Faktörler	Kriter	n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.
Üst Düzey Yöneticiler	Motive Edici	Önem	15	26	38	35.00	2.93
		Sağlanma	15	25	39	33.07	4.20
	Hijyen	Önem	15	30	39	35.13	3.23
		Sağlanma	15	28	40	33.33	3.96
Orta Düzey Yöneticiler	Motive Edici	Önem	31	31	40	35.52	2.62
		Sağlanma	31	20	36	30.37	3.66
	Hijyen	Önem	31	27	40	35.65	3.46
		Sağlanma	31	25	37	32.13	2.87
Alt Düzey Yöneticiler	Motive Edici	Önem	59	24	40	35.27	3.52
		Sağlanma	59	16	40	27.76	4.99
	Hijyen	Önem	59	27	40	36.51	2.87
		Sağlanma	59	20	40	30.44	4.14
Çalışanlar	Motive Edici	Önem	377	22	40	36.25	3.45
		Sağlanma	377	8	40	26.02	5.89
	Hijyen	Önem	377	17	40	36.72	3.39
		Sağlanma	377	8	40	29.75	4.90

Motive edici faktörlerin yönetici ve çalışanlara sağlanma derecesine göre yapılan sıralama Şekil 3.5'te gösterilmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticiler, kendilerine sağlanan motive edici faktörler açısından en olumlu görüşe sahiptir, orta ve alt düzey yöneticiler ile çalışanlar sırasıyla onları takip etmektedir. Motive edici faktörlere en fazla önem veren grup çalışanlar olurken, orta, alt ve üst düzey yöneticiler onları sırasıyla takip etmektedir.

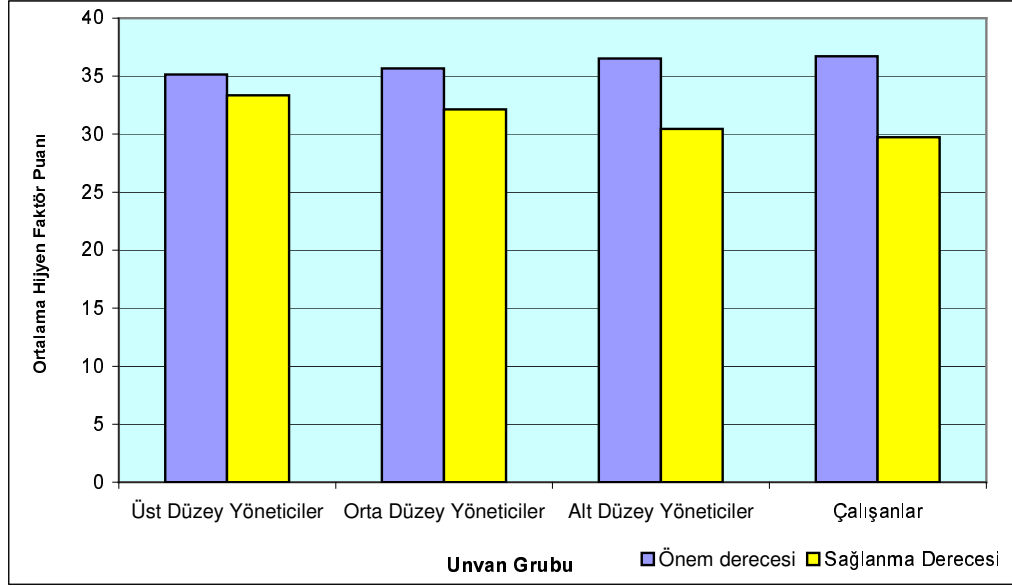
Şekil 3.5'e göre, çalışanlar motive edici faktörlere yöneticilere kıyasla daha fazla derecede önem vermekte, ancak bu faktörlerin kendilerine yöneticilere oranla daha az derecede sağlandığını düşünmektedirler. Çalışanlar yöneticilik kademelerinde ilerledikçe motive edici faktörlerin kendilerine daha fazla oranda sağlandığını düşünme eğilimi göstermektedirler.



Şekil 3.5 : Yönetici ve Çalışanların Motive Edici Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması

Hijyen faktörlerin yönetici ve çalışanlara sağlanma derecesine göre yapılan sıralama Şekil 3.6'da gösterilmiştir. Buna göre üst düzey yöneticiler, hijyen faktörlerin kendilerine sağlanma derecesi açısından en iyimser görüşe sahipken, orta ve alt düzey yöneticiler ile çalışanlar sırasıyla onları izlemektedir. Hijyen faktörlere en fazla önem veren grup çalışanlar olmuştur. Onları sırasıyla alt, orta ve üst düzey yöneticiler izlemektedir.

Şekil 3.6'ya göre, çalışanlar hijyen faktörlere yöneticilere kıyasla daha fazla derecede önem vermekte, ancak bunların kendilerine daha az derecede sağlandığını düşünmektedirler. Çalışanlar yöneticilik kademelerinde ilerledikçe hijyen faktörlerin kendilerine daha fazla derecede sağlandığını düşünmeye başlamakta ve bunlara verdikleri önem azalmaktadır.



Şekil 3.6 : Yönetici ve Çalışanların Hijyen Faktörlerin Sağlanma Derecesine Göre Sıralaması

Yönetici ve çalışan grupları itibariyle motive edici ve hijyen faktör puanlarına ait ortalamaların, bunlar üzerinde etkisi olduğu düşünülen bazı değişkenlerin kontrol edilmesi suretiyle karşılaştırılması amacıyla Tek Faktörlü ANCOVA uygulanmıştır. “Faktörlere verilen öneme göre hesaplanan motive edici faktör puanları, emek miktarı, başarı durumu, iş tatmini değişkenleri kontrol edildiğinde, unvan gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabını araştırmak için yapılan ANCOVA’ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.7.’de verilmiştir. Tabloya göre emek miktarı, başarı durumu, iş tatmini değişkenleri kontrol edildiğinde, yöneticiler (üst, orta ve alt düzey) ve çalışanlar bakımından faktörlere verilen öneme göre hesaplanan motive edici faktör puanının anlamlılık düzeyi 0.247 çıkmış ve **anlamlı bir farklılık göstermemiştir** ($F(3, 434)= 1.38, p > 0.05$). Bu değişkenlerin motive edici faktör puanı üzerindeki etkisi toplu olarak değil de ayrı ayrı incelendiğinde; emek miktarı değişkeninin anlamlılık düzeyi ($F(1, 434)= 39.96, p < 0.05$) 0.000 ve başarı durumu değişkeninin anlamlılık düzeyi ise ($F(1, 434)= 39.96, p < 0.05$) 0.026 olarak bulunmuştur. Bu değerler 0.05’ten küçük olduğu için bu iki değişkenin faktörlere verilen öneme göre hesaplanan motive edici faktör puanı üzerindeki etkileri ayrı ayrı anlamlı bulunmuştur.

TABLO 3.7. FAKTÖRLERE VERİLEN ÖNEME GÖRE HESAPLANAN MOTİVE EDİCİ FAKTÖR PUANLARI İÇİN YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARA GÖRE YAPILAN ANCOVA'YA AİT SONUÇLAR

	Kareler Top.	Ser. Der.	Ortalama. Kareler	F	Anlam.Düz.
Düzeltilmiş Model	810.45	6.00	135.07	12.56	0.000
Kesişme noktası	4789.11	1.00	4789.11	445.15	0.000
Emek Miktarı	429.89	1.00	429.89	39.96	0.000
Başarı Durumu	53.42	1.00	53.42	4.97	0.026
İş Tatmini	40.40	1.00	40.40	3.76	0.053
Unvan Grupları	44.63	3.00	14.88	1.38	0.247
Hata	4669.19	434.00	10.76		
Toplam	583514.00	441.00			
Düzeltilmiş Toplam	5479.63	440.00			

$$R^2 = .148 \text{ (Düz. } R^2 = .136)$$

“Faktörlerin çalışanlara Banka/işleri tarafından sağlanma derecesine göre hesaplanan motive edici faktör puanları, yaş grupları ve iş tatmini değişkenleri kontrol edildiğinde, unvan gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabını araştırmak için yapılan ANCOVA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.8.'de verilmiştir. Tabloya göre yaş grupları ve iş tatmini değişkenleri kontrol edildiğinde, yöneticiler (üst, orta ve alt düzey) ve çalışanlar bakımından faktörlerin sağlanma derecesine göre hesaplanan motive edici faktör puanının anlamlılık düzeyi 0.000 çıkmış, başka bir deyiş **anlamlı bir farklılık göstermiştir** ($F(3, 445) = 11.68, p < 0.05$). Bu değişkenlerin motive edici faktör puanı üzerindeki etkisi toplu olarak değil de ayrı ayrı incelendiğinde; yaş grupları değişkeninin anlamlılık düzeyi ($F(1, 445) = 33.62, p < 0.05$) 0.000 ve iş tatmini değişkeninin anlamlılık düzeyi ise $F(1, 445) = 190.42, p < 0.05$) 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değerler 0.05'ten küçük olduğu için bu iki değişkenin faktörlerin çalışanlara sağlanma derecesine göre hesaplanan motive edici faktör puanı üzerindeki etkileri ayrı ayrı anlamlı bulunmuştur.

TABLO 3.8. FAKTÖRLERİN SAĞLANMA DERECEĞİNE GÖRE HESAPLANAN MOTİVE EDİCİ FAKTÖR PUANLARI İÇİN YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARA GÖRE YAPILAN ANCOVA'YA AİT SONUÇLAR

	Kareler Top.	Ser. Der.	Ortalama. Kareler	F	Anlam.Düz.
Düzeltilmiş Model	6083,47	5,00	1216,69	58,88	0,000
Kesişme noktası	2488,76	1,00	2488,76	120,45	0,000
Yaş Grupları	694,77	1,00	694,77	33,62	0,000
İş Tatmini	3934,67	1,00	3934,67	190,42	0,000
Unvan Grupları	724,28	3,00	241,43	11,68	0,000
Hata	9194,91	445,00	20,66		
Toplam	338626,00	451,00			
Düzeltilmiş Toplam	15278,38	450,00			

$$R^2 = .398 \text{ (Düz. } R^2 = .391)$$

3.2.4. II. Bölüm - Çalışanları Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

Çalışanları olumsuz yönde etkileyerek motivasyonlarını düşüren bu faktörlerin çalışanı rahatsız etme derecelerine ve iş ortamında bulunup bulunmamasına göre hesaplanmış betimsel istatistikleri Tablo 3.9.'da verilmiştir.

TABLO 3.9. MOTİVASYONU OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARI RAHATSIZ ETME DERECELERİNE VE ÇALIŞMA ORTAMINDA BULUNUP BULUNMAMALARINA GÖRE BETİMSSEL İSTATİSTİKLERİ

Fak. No.	Faktörler	Rahatsız Etme Derecesine Göre					Bulunup Bulunmamasına Göre				
		n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.	n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.
1	Yöneticilerle yaşanan sorunlar	480	1	5	4.47	0.84	477	1	5	2.83	1.18
2	Diğer çalışanlarla yaşanan sorunlar	481	1	5	4.19	0.94	477	1	5	2.68	1.06
3	Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	478	1	5	4.74	0.62	474	1	5	3.30	1.23
4	İş yerindeki diğer adaletsizlikler	480	1	5	4.50	0.77	476	1	5	3.24	1.14
5	Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	478	1	5	4.28	0.91	480	1	5	2.76	1.18
6	Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması	479	1	5	4.36	0.82	475	1	5	2.85	1.11
7	İşle ilgili geribildirimde bulunulmaması	478	1	5	4.19	0.87	478	1	5	2.81	1.05
8	İş dışı konuşmalar ve dedikodu	479	1	5	4.20	1.02	477	1	5	3.20	1.14
9	İş yeri stresi	481	1	5	4.32	0.87	481	1	5	3.47	1.06
10	İşin monotonluğu	480	1	5	4.13	0.92	478	1	5	3.11	1.06
11	İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	480	1	5	4.26	0.88	480	1	5	2.93	1.26
12	Araç-gereç ve donanım yetersizliği	475	1	5	4.17	0.92	480	1	5	2.43	1.21

Tablo 3.10.'da çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerin çalışanlar için önem derecelerine ve çalışma ortamında bulunup bulunmamasına göre yapılan sıralama verilmiştir. Çalışanların bu faktörlere verdikleri önem açısından “çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi” ilk sırada, “iş yerindeki diğer adaletsizlikler” ikinci sırada, “yöneticilerle yaşanan sorunlar” üçüncü sırada gelmekte, “işin monotonluğu” ise son sırada yer almaktadır. İş yerinde bu faktörlerden en fazla “iş yeri stresi” bulunmakta, “çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi” ve “iş yerindeki diğer adaletsizlikler” onu takip etmektedir. İş yerinde çalışanları rahatsız eden faktörlerden en az bulunan ise “araç-gereç ve donanım yetersizliği”dir

TABLO 3.10. MOTİVASYONU OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNEM DERECELERİNE VE ÇALIŞMA ORTAMINDA BULUNUP BULUNMAMALARINA GÖRE YAPILAN SIRALAMA

Faktörlerin Çalışanı Rahatsız Etme Derecesine Göre	5'li Ölç. Göre Ort. Puan	Sıralama	Faktörlerin Bulunup Bulunmamasına Göre	5'li Ölç. Göre Ort. Puan
Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	4.74	1.	İş yeri stresi	3.47
İş yerindeki diğer adaletsizlikler	4.50	2.	Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	3.30
Yöneticilerle yaşanan sorunlar	4.47	3.	İş yerindeki diğer adaletsizlikler	3.24
Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması	4.35	4.	İş dışı konuşmalar ve dedikodu	3.19
İş yeri stresi	4.32	5.	İşin monotonluğu	3.11
Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	4.28	6.	İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	2.93
İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	4.26	7.	Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması	2.85
İş dışı konuşmalar ve dedikodu	4.20	8.	Yöneticilerle yaşanan sorunlar	2.83
İşle ilgili geribildirimde bulunulmaması	4.19	9.	İşle ilgili geribildirimde bulunulmaması	2.81
Diğer çalışanlarla yaşanan sorunlar	4.19	10.	Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	2.76
Araç-gereç ve donanım yetersizliği	4.17	11.	Diğer çalışanlarla yaşanan sorunlar	2.68
İşin monotonluğu	4.13	12.	Araç-gereç ve donanım yetersizliği	2.43

3.2.5. III. Bölüm - Başarı İhtiyacı Teorisine İlişkin Bulgular

Banka genelinde hangi ihtiyacın ön plana çıktığının belirlenebilmesi amacıyla örneklemin başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacı puanlarının ortalamaları alınarak karşılaştırılmıştır. Tablo 3.11.'de bu durumu gösteren betimsel istatistikler yer almaktadır.

TABLO 3.11. BAŞARI, İLİŞKİ KURMA VE GÜÇ İHTİYACI PUANLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER (BANKA GENELİ)

İhtiyaç Türü	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	5'li Ölç. Göre Ortalama
Başarı	467	7	30	24.28	2.91	4.02
İlişki Kurma	472	12	30	23.70	3.74	3.92
Güç	469	6	30	17.66	4.79	2.92

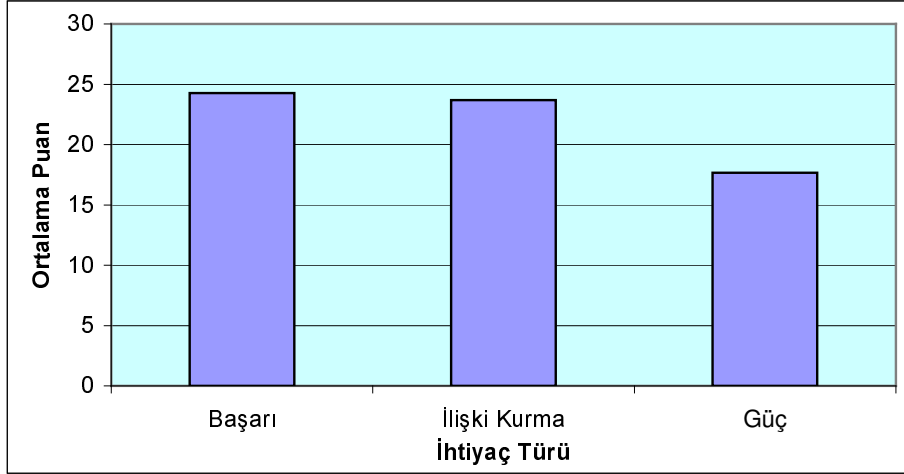
Banka genelinde başarı ihtiyacı ilk sırada yer alırken, ilişki kurma ihtiyacı ikinci sırada, güç ihtiyacı ise son sırada yer almaktadır. Güç ihtiyacı ortalamasının 5'li ölçekte 3'ün altında çıkması dikkat çekicidir.

Ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek üzere ikili karşılaştırma t-testi yapılmıştır. Buna göre;

- Başarı ile İlişki Kurma İhtiyacı arasında; $t(461) = 3.085$, $p < 0.01$,
- İlişki Kurma ile Güç İhtiyacı arasında; $t(463) = 24.855$, $p < 0.01$,
- Başarı ile Güç İhtiyacı arasında; $t(457) = 30.142$, $p < 0.01$

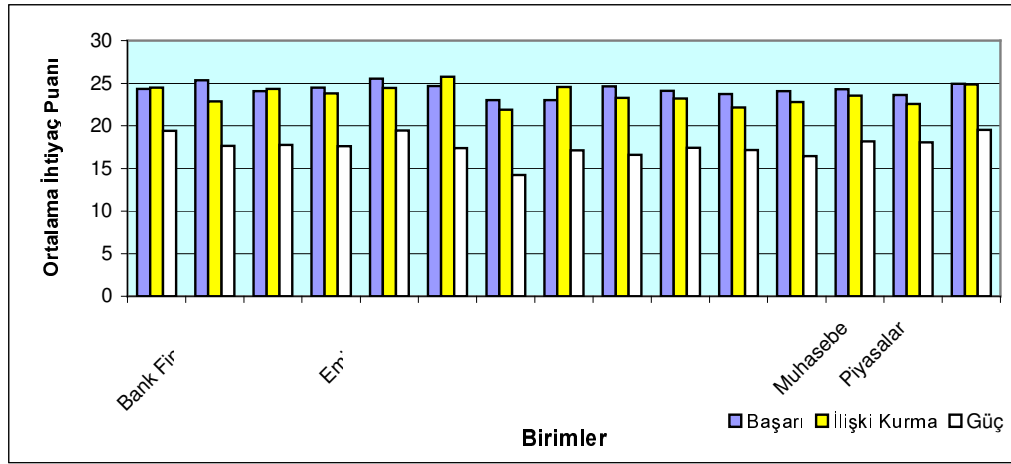
şeklinde ilişki olup ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarının Banka genelindeki sıralaması Şekil 3.7'de gösterilmiştir. Teoriye göre, örgüt ortamında kişileri motive etmek için onlara ihtiyaçlarına uygun işler vermek gerektiğinden, yapılan bu durum tespiti özel önem taşımaktadır.



Şekil 3.7 : Banka Genelinde Başarı İhtiyacı Teorisine Göre İhtiyaçların Sıralaması

İdare Merkezi birimlerinde hangi ihtiyacın ön plana çıktığının belirlenmesi amacıyla birim bazında betimsel istatistikler hesaplanmıştır (Ek:5). Birimlerin, başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacı puanlarına yönelik ortalamaları Şekil 3.8'de gösterilmiştir.



Şekil 3.8 : Birimlere Göre Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanı Ortalamaları

Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacı puanı ortalamalarına göre birimlerin sıralaması en yüksek ortalamaya sahip olandan başlamak üzere Tablo 3.12.'de verilmiştir. Buna göre, başarı ihtiyacı en yüksek birim Emisyon Genel Müdürlüğü iken en düşük olan İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'dür. İlişki kurma ihtiyacı bakımından Güvenlik ve Savunma Sekreterliği ilk sırada yer alırken, Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü son sırada yer almaktadır. Güç ihtiyacı açısından ise Sosyal İşler Genel

Müdürlüğü en yüksek ortalamaya sahipken, Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü en düşük ortalamaya sahiptir.

Yapılan bu sıralamalarla birimlerde başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçlarından hangisinin ön plana çıktığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Her birimde öne çıkan ihtiyaca uygun işlerin tasarlanması yoluyla çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması mümkündür. Tabloda Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü her 3 ihtiyaca yönelik sıralamada da listenin sonlarında yer almaktadır.

TABLO 3.12. BAŞARI, İLİŞKİ KURMA VE GÜÇ İHTİYACI PUANI ORTALAMALARINA GÖRE BİRİMLERİN SIRALAMALARI

Sıralama	İhtiyaç Türü					
	Başarı	Ort. Puan	İlişki Kurma	Ort. Puan	Güç	Ort. Puan
1	Emisyon	25.57	Güv ve Sav Sek	25.75	Sosyal İşler	19.50
2	Bank ve Fin Kur	25.34	Sosyal İşler	24.83	Emisyon	19.43
3	Sosyal İşler	24.93	İnsan Kaynakları	24.55	Araştırma	19.40
4	Güv ve Sav Sek	24.65	Araştırma	24.50	Muhasebe	18.16
5	İletişim	24.62	Emisyon	24.43	Piyasalar	18.05
6	Dış İlişkiler	24.50	Bilişim Teknolojileri	24.36	Bilişim Teknolojileri	17.77
7	Araştırma	24.35	Dış İlişkiler	23.83	Bank ve Fin Kur	17.64
8	Muhasebe	24.26	Muhasebe	23.53	Dış İlişkiler	17.61
9	İnşaat ve Malzeme	24.09	İletişim	23.29	İnşaat ve Malzeme	17.43
10	Bilişim Teknolojileri	24.07	İnşaat ve Malzeme	23.21	Güv ve Sav Sek	17.38
11	İstatistik	24.06	Bank ve Fin Kur	22.86	İşçi Dövizleri	17.18
12	İşçi Dövizleri	23.73	İstatistik	22.81	İnsan Kaynakları	17.11
13	Piyasalar	23.62	Piyasalar	22.59	İletişim	16.62
14	Baş Huk Müş ve Huk İşl	23.00	İşçi Dövizleri	22.15	İstatistik	16.44
15	İnsan Kaynakları	23.00	Baş Huk Müş ve Huk İşl	21.86	Baş Huk Müş ve Huk İşl	14.25

Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarından hangisinin yöneticiler ve çalışanlar arasında daha yaygın olduğunu belirlemek üzere hesaplanan betimsel istatistikler Tablo 3.13.'te gösterilmiştir.

TABLO 3.13. UNVAN GRUPLARI İTİBARIYLA BAŞARI, İLİŞKİ KURMA VE GÜÇ İHTİYACI PUANLARINA AİT BETİMSEL İSTATİSTİKLER

Unvan Grubu	İhtiyaç Türü	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	5'li Ölç. Göre Ort.
Üst Düzey Yöneticiler	Başarı	13	18	26	22,62	2,50	4.11
	İlişki Kurma	14	18	29	22,86	3,80	4.06
	Güç	14	10	21	16,36	3,03	3.10
Orta Düzey Yöneticiler	Başarı	31	19	29	24,39	2,80	3.97
	İlişki Kurma	30	16	28	23,10	3,09	3.80
	Güç	30	12	30	19,43	4,42	2.89
Alt Düzey Yöneticiler	Başarı	59	18	28	24,29	2,41	4.00
	İlişki Kurma	59	14	30	23,59	3,54	3.92
	Güç	55	11	27	18,65	4,00	2.93
Çalışanlar	Başarı	364	7	30	24,33	3,00	4.02
	İlişki Kurma	369	12	30	23,79	3,83	3.93
	Güç	370	6	30	17,42	4,94	2.91

Tablo 3.13'deki ortalamalara dayanarak yönetici ve çalışanların üç ihtiyaç grubuna göre yapılan sıralamaları Tablo 3.14'te verilmiştir.

TABLO 3.14. BAŞARI, İLİŞKİ KURMA VE GÜÇ İHTİYACI PUANI ORTALAMALARINA GÖRE UNVAN GRUPLARININ SIRALAMALARI

Sıralama	İhtiyaç Türü		
	Başarı	İlişki Kurma	Güç
1	Orta Düzey Yöneticiler	Çalışanlar	Orta Düzey Yöneticiler
2	Çalışanlar	Alt Düzey Yöneticiler	Alt Düzey Yöneticiler
3	Alt Düzey Yöneticiler	Orta Düzey Yöneticiler	Çalışanlar
4	Üst Düzey Yöneticiler	Üst Düzey Yöneticiler	Üst Düzey Yöneticiler

Buna göre, başarı ihtiyacı en yüksek olan unvan grubu Orta Düzey Yöneticiler iken en düşük olan Üst Düzey Yöneticilerdir. Çalışanlar, ilişki kurma ihtiyacı açısından ilk sırada yer alırken, Üst Düzey Yöneticiler son sırada yer almaktadır. Güç ihtiyacına en çok gereksinim duyan unvan grubu Orta Düzey Yöneticiler olurken, en az ihtiyaç duyan grup ise Üst Düzey Yöneticiler olmuştur.

Başarı İhtiyacı Teorisine yönelik olarak yapılan çalışmalar; yöneticilerin başarılı olabilmeleri için yüksek başarı ihtiyacı güdüsüne sahip olmaları gerektiğini, en iyi yöneticilerin güç ihtiyaçlarının yüksek, ilişki kurma ihtiyaçlarının ise düşük olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları bu bağlamda değerlendirildiğinde, elde edilen bulguların teoriyi sadece ilişki

kurma ihtiyacı açısından tam olarak desteklediği sonucuna varılabilir. Tablo 3.14.'te verilen sıralamada bu ihtiyacın çalışanlarda en fazla olduğu, yöneticilik kademelerinde ilerlendikçe azaldığı görülmektedir.

3.2.6. IV. Bölüm - Beklenti Teorisine İlişkin Bulgular

“İşi kaliteli yapma” ve “daha fazla işi bitirme” kriterlerine göre hesaplanan motivasyon puanlarının Banka geneline ait betimsel istatistikleri Tablo 3.15.'te gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere, Banka çalışanlarının “iş kaliteli yapma” kriterine göre hesaplanan motivasyon puanı ortalaması 136.6, “daha fazla işi bitirme” kriterine göre hesaplanan motivasyon puanı ortalaması ise 124.6'dır. Bu durum, “iş kaliteli yapmanın”, “daha fazla işi bitirmeye” kıyasla çalışanları daha fazla motive ettiği şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 3.15. İŞİ KALİTELİ YAPMA VE DAHA FAZLA İŞİ BİTİRME KRİTERLERİNE GÖRE HESAPLANAN MOTİVASYON PUANLARININ BANKA GENELİNE AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLERİ

Kriter	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma
İş Kaliteli Yapma	481	16.0	343.0	136.6	62.9
Daha Fazla İş Bitirme	480	7.6	343.0	124.6	60.4

Bulunan 2 ortalama arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek üzere ikili karşılaştırma t-testi yapılmıştır. Buna göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır ($t(479) = 8.015, p < 0.01$).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde yer alan hesaplamalarda çoğunlukla “iş kaliteli yapma” kriterine göre hesaplanan motivasyon puanı kullanılmıştır.

İdare Merkezi birimleri arasında “iş kaliteli yapma” kriteri esas alınarak hesaplanan motivasyon puanı ortalamalarına göre karşılaştırma yapabilmek amacıyla Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır.

Motivasyon puanı ortalamalarına göre İdare Merkezi birimlerini karşılaştırmak üzere yapılan ANOVA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.16.'da verilmiştir. Anket sayısı 20 adedin altında bulunan Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü (n=8) analize dahil edilmemiştir. Buna göre,

İdare Merkezi birimleri motivasyon puanı açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(13, 459) = 2.13, p < 0.05$).

TABLO 3.16. BİRİMLERİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANI ORTALAMALARINA GÖRE ANOVA SONUÇLARI

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arasında	106077.81	13.00	8159.83	2.13	0.012
Grup içinde	1757669.87	459.00	3829.35		
Toplam	1863747.68	472.00			

Motivasyon puanı ortalamaları arasında bulunan anlamlı farkın hangi birimler arasında olduğunun belirlenebilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Testin sonucuna göre ortalamalar arasındaki anlamlı fark Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ile Güvenlik ve Savunma Sekreterliği'nin ortalamaları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Beklenti Teorisi çerçevesinde, "iş kaliteli yapma" kriteri esas alınarak hesaplanan motivasyon puanı ortalamalarına göre idare Merkezi birimlerinin sıralaması, en yüksek motivasyon puanı ortalamasına sahip olandan başlamak üzere Tablo 3.17.'de verilmiştir. Buna göre en yüksek motivasyon puanı ortalamasına sahip birim Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü olurken, en düşük ortalamaya sahip birim Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü olmuştur.

Sıralamada dikkat çeken bir nokta Başarı İhtiyacı Teorisi çerçevesinde başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçları açısından neredeyse en düşük ortalamalara sahip Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü'nün, Beklenti Teorisi açısından en yüksek motivasyon puanı ortalamasına sahip olduğudur. Bu durum, çalışanları çeşitli motivasyon teorileri açısından değerlendirirken dikkatli olunması gerektiğini göstermektedir. Banka'nın operasyonel birimleri olan; Araştırma, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar, Dış İlişkiler, Emisyon, Piyasalar, İstatistik, İşçi Dövizleri Genel Müdürlüklerinde çalışanların motivasyon puanı ortalaması 135.77 olarak hesaplanmış ve bu ortalama destek birimleri olan Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri, Bilişim Teknolojileri, İletişim, İnsan Kaynakları,

İnşaat ve Malzeme, Muhasebe, Sosyal İşler Genel Müdürlükleri ile Güvenlik ve Savunma Sekreterliği'nde çalışanların motivasyon puanı ortalaması olan 141.98'in altında kalmıştır.

TABLO 3.17. BİRİMLERİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANI ORTALAMALARINA GÖRE SIRALAMASI

Sıralama	Birimler	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma
1	Baş Huk. Müş. ve Huk. İşl.	8	80.36	239.27	168.52	59.58
2	Güv. ve Sav. Sek.	37	29.91	343.00	162.12	71.53
3	İletişim	42	21.00	343.00	152.45	72.65
4	Piyasalar	39	58.64	297.82	152.27	59.85
5	Sosyal İşler	31	70.91	343.00	148.45	76.31
6	Emisyon	23	41.36	248.82	148.38	62.55
7	Bank. ve Fin. Kur.	29	22.27	307.36	140.82	76.26
8	Araştırma	21	30.27	275.95	139.40	62.76
9	İnşaat ve Malzeme	23	38.86	243.27	132.52	60.25
10	İnsan Kaynakları	31	47.27	285.09	131.36	52.12
11	Dış İlişkiler	29	43.36	266.50	126.85	43.42
12	İşçi Dövizleri	43	21.00	259.00	125.72	58.29
13	Muhasebe	31	44.73	241.50	125.31	55.44
14	İstatistik	36	25.45	239.91	116.93	51.80
15	Bilişim Teknolojileri	58	16.00	285.73	115.09	55.51

Yöneticiler ve çalışanlar arasında “iş kaliteli yapma” kriterine göre hesaplanan motivasyon puanı ortalamaları açısından bir fark olup olmadığını karşılaştırmak üzere Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır. Yapılan ANOVA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.18.'de verilmiştir. Önceki analizde olduğu gibi Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü analize dahil edilmemiştir. Buna göre, unvan grupları motivasyon puanı açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(3, 469) = 4.03, p < 0.05$).

TABLO 3.18. YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANI ORTALAMALARINA GÖRE ANOVA SONUÇLARI

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arasında	46884.18	3.00	15628.06	4.03	0.01
Grup içinde	1816863.50	469.00	3873.91		
Toplam	1863747.68	472.00			

Motivasyon puanı ortalamaları arasında bulunan anlamlı farkın hangi unvan grupları arasında olduğunun belirlenebilmesi amacıyla çoklu

karşılaştırma testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Testin sonucuna göre ortalamalar arasındaki anlamlı fark “orta düzey yöneticiler” ile “çalışanların” ortalamaları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

“İşi kaliteli yapma” kriteri esas alınarak hesaplanan motivasyon puanı ortalamalarına göre yöneticiler ve çalışanlar açısından unvan gruplarının sıralaması, en yüksek motivasyon puanı ortalamasına sahip olan gruptan başlamak üzere Tablo 3.19.'da verilmiştir. Buna göre en yüksek motivasyon puanı ortalamasına sahip unvan grubu orta düzey yöneticiler, en düşük ortalamaya sahip unvan grubu ise çalışanlardır. Beklenti Teorisine ilişkin ölçekten en fazla 343 puan almak mümkün olmasına rağmen, ortalama puanlar çok düşük çıkmış ve bu puanın yarısı olan 171.5 puanın da altında kalmıştır. Yöneticilerin motivasyon puanı ortalamalarının çalışanların ortalamalarından yüksek çıkması, çalışanların yöneticilik kademelerinde ilerleyip daha fazla yetki ve sorumluluk aldıkça motivasyon düzeylerinin yükseldiği şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 3.19. YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANI ORTALAMALARINA GÖRE SIRALAMASI

Sıralama	Birimler	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma
1	Orta Düzey Yöneticiler	31	25.45	285.09	163.26	54.35
2	Üst Düzey Yöneticiler	15	37.23	243.27	150.87	60.10
3	Alt Düzey Yöneticiler	59	52.95	307.36	150.36	58.28
4	Çalışanlar	376	16.00	343.00	131.63	63.57

Çalışanların işi kaliteli yapma ve daha fazla işi bitirme kriterlerine göre hesaplanan motivasyon puanları ile anketin V. bölümünde yer alan iş yaşamına ilişkin çeşitli konular ve VI. bölümünde yer alan kişisel bilgilere ilişkin değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, ilişki olması durumunda bunun yönünü belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak; 1.00-0.70 arasında olması durumunda “yüksek”, 0.70-0.30 arasında olması durumunda “orta”, 0.30-0.00 arasında olması durumunda ise “düşük” düzeyde ilişki olduğu varsayılmıştır.

Motivasyon puanları ile iş yaşamına ilişkin çeşitli konular arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.20.'de gösterilmiştir. Buna göre çalışanların motivasyon puanları ile;

- İş tatminleri arasında orta düzeyde pozitif yönde,
 - Başarı durumları arasında orta düzeyde pozitif yönde,
 - Beyan ettikleri motivasyon düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönde,
 - Harcadıkları emek miktarı arasında orta düzeyde pozitif yönde,
 - İstifa etme niyetleri arasında düşük düzeyde negatif yönde,
 - Çalışma zamanlarının yapmaları gereken işlere ayırdıkları yüzdeleri arasında düşük düzeyde pozitif yönde,
 - Amirlerinin çalışanların çalışma zamanlarının yapmaları gereken işlere ayırdıkları yüzdeleri hakkındaki görüşleri arasında düşük düzeyde pozitif yönde,
 - Çalışma arkadaşlarının zamanlarının yapmaları gereken işlere ayırdıkları yüzdeleri hakkındaki görüşleri arasında düşük düzeyde pozitif yönde,
 - Rasyonel karar vermeleri arasında düşük düzeyde pozitif yönde,
- ilişki bulunmuştur.

TABLO 3.20. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANLARI İLE İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN ÇEŞİTLİ KONULAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN PEARSON KORELASYON KATSAYILARI

		Mot. Puanı (İşi kaliteli yapma)	Mot. Puanı (Daha fazla iş. bit.)	İş Tat.	Baş. Dur.	Mot. Düz.	H. Emek Mik.	İstifa Et. Niy.	Har. Zam. (Çalışanlar)	Har. Zam. (Amir görüşü)	Har. Zam. (Arkadaşlar)	Rasyonel Karar Verme
Mot. Puanı (İşi kaliteli yapma)	Kor.Kat. An.Düz. N	1.000 . 481										
Mot. Puanı (Daha fazla iş bitirme)	Kor.Kat. An.Düz. N	0.856** 0.000 480	1.000 . 480									
İş Tat.	Kor.Kat. An.Düz. N	0.477** 0.000 467	0.397** 0.000 466	1.000 . 468								
Baş. Dur.	Kor.Kat. An.Düz. N	0.396** 0.000 458	0.365** 0.000 457	0.500** 0.000 448	1.000 . 459							
Mot. Düz.	Kor.Kat. An.Düz. N	0.378** 0.000 481	0.328** 0.000 480	0.554** 0.000 468	0.367** 0.000 459	1.000 . 482						
H. Emek Mik.	Kor.Kat. An.Düz. N	0.347** 0.000 477	0.349** 0.000 476	0.389** 0.000 465	0.502** 0.000 455	0.310** 0.000 478	1.000 . 478					
İstifa Et. Niy.	Kor.Kat. An.Düz. N	-0.270** 0.000 471	-0.235** 0.000 470	-0.449** 0.000 458	-0.321** 0.000 451	-0.298** 0.000 472	-0.236** 0.000 469	1.000 . 472				
Har. Zam. (Çalışanlar)	Kor.Kat. An.Düz. N	0.153** 0.001 456	0.151** 0.001 456	0.265** 0.000 444	0.266** 0.000 437	0.177** 0.000 457	0.453** 0.000 453	-0.161** 0.001 448	1.000 . 457			
Har. Zam. (Amir görüşü)	Kor.Kat. An.Düz. N	0.206** 0.000 407	0.215** 0.000 407	0.321** 0.000 396	0.388** 0.000 400	0.314** 0.000 408	0.328** 0.000 404	-0.253** 0.000 401	0.647** 0.000 406	1.000 . 408		
Har. Zam. (Arkadaşlar)	Kor.Kat. An.Düz. N	0.173** 0.000 432	0.117* 0.015 432	0.245** 0.000 421	0.185** 0.000 420	0.212** 0.000 433	0.209** 0.000 430	-0.154** 0.001 425	0.609** 0.000 429	0.533** 0.000 402	1.000 . 433	
Rasyonel Karar Verme	Kor.Kat. An.Düz. N	0.263** 0.000 468	0.304** 0.000 467	0.178** 0.000 458	0.382** 0.000 450	0.110* 0.018 469	0.300** 0.000 465	-0.159** 0.001 459	0.196** 0.000 446	0.156** 0.002 399	0.145** 0.003 423	1.000 . 469

* p< 0.05 ** p< 0.01 (iki uçlu)

Çalışanların motivasyon puanları ile kişisel bilgiler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.21.'de gösterilmiştir. Buna göre motivasyon puanları ile;

– Yönetici ve çalışanlara göre düzenlenmiş unvan grupları arasında düşük düzeyde negatif yönde,

– Buldukları unvandaki kıdemleri arasında düşük düzeyde negatif yönde,

ilişki bulunmuştur. Motivasyon puanları ile çalışılan birim, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve hizmet yılı değişkenleri arasında ilişki bulunamamıştır.

TABLO 3.21. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANLARI İLE KİŞİSEL BİLGİLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN PEARSON KORELASYON KATSAYILARI

		Mot. P. (İşi kaliteli yap.)	Mot. P. (Daha faz. iş bit.)	Unvan Grubu	Yaş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Hizmet Yılı	Kıdem
Mot. P. (İşi kal. yap.)	Kor.Kat. An.Düz. N	1.000 . 481							
Mot. P. (Daha faz. iş bit.)	Kor.Kat. An.Düz. N	0.856** 0.000 480	1.000 . 480						
Unvan Grubu	Kor.Kat. An.Düz. N	-0.140** 0.002 481	-0.100* 0.029 480	1.000 . 482					
Yaş	Kor.Kat. An.Düz. N	-0.054 0.247 468	-0.038 0.413 467	-0.354* 0.000 469	1.000 . 469				
Cinsiyet	Kor.Kat. An.Düz. N	0.069 0.134 474	0.030 0.508 473	-0.052 0.259 475	0.033 0.484 464	1.00 . 475			
Öğrenim Durumu	Kor.Kat. An.Düz. N	0.028 0.544 477	0.005 0.906 476	-0.235* 0.000 478	-0.169** 0.000 468	-0.129** 0.005 473	1 . 478		
Hizmet Yılı	Kor.Kat. An.Düz. N	-0.067 0.146 474	-0.037 0.416 473	-0.335* 0.000 475	0.909** 0.000 468	-0.098* 0.033 470	-0.215** 0.000 474	1 . 475	
Kıdem	Kor.Kat. An.Düz. N	-0.107* 0.025 435	-0.085 0.077 435	0.114* 0.017 436	0.289** 0.000 430	0.020 0.672 432	-0.255** 0.000 435	0.239** 0.000 436	1 . 436

* p< 0.05 ** p< 0.01 (iki uçlu)

İş tatmini ve kişisel bilgilere ilişkin değişkenlerin “iş kaliteli yapma” ve “daha fazla işi bitirme” kriterlerine göre hesaplanan 2 ayrı motivasyon puanını açıklayıp açıklamadıklarını belirlemek üzere regresyon testi yapılmıştır. Bu amaçla önce iş tatmini değişkeni kontrol edilmiş ve kişisel bilgilere ilişkin değişkenlerin bu 2 motivasyon puanını açıklayıp açıklamadığı araştırılmıştır. Tablo 3.22.'de yapılan regresyon analizine ait sonuçlar görülmektedir. Buna

göre iş tatmini değişkeni kontrol edildiğinde kişisel bilgilere ilişkin değişkenler her iki motivasyon puanını da açıklamamaktadır ($p > 0.05$).

TABLO 3.22. İŞ TATMİNİ DEĞİŞKENİ KONTROL EDİLDİĞİNDE KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN DEĞİŞKENLERİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANLARI İLE İLİŞKİSİNİ GÖSTEREN REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Değişkenler	Mot. Puanı (iş kaliteli yapma)			Mot. Puanı (fazla işi bitirme)		
	β	t	Serbestlik Derecesi	β	t	Serbestlik Derecesi
(Sabit)		-0.414	0.679		0.728	0.467
İş Tatmini	0.472	11.262	0.000	0.393	8.944	0.000
Yaş	-0.065	-1.546	0.123	-0.055	-1.245	0.214
Cinsiyet	0.028	0.659	0.510	-0.012	-0.261	0.794
Öğrenim Durumu	0.048	1.136	0.256	0.014	0.318	0.750
	R= .471, R ² = .222, Adj. R ² = .222, F= 127.617, p<.01			R= .389, R ² = .151, Adj. R ² = .149, F= 248158.089, p<.01		

Kişisel bilgilere ilişkin değişkenler kontrol edildiğinde iş tatmini değişkeninin motivasyon puanlarını açıklayıp açıklamadığını saptamak üzere yapılan regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 3.23.'de gösterilmiştir. Buna göre kişisel bilgilere ilişkin değişkenler kontrol edildiğinde iş tatmini değişkeni her iki motivasyon puanını da açıklamaktadır ($p < 0.01$).

TABLO 3.23. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN DEĞİŞKENLER KONTROL EDİLDİĞİNDE İŞ TATMİNİ DEĞİŞKENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON PUANLARI İLE İLİŞKİSİNİ GÖSTEREN REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Değişkenler	Mot. Puanı (iş kaliteli yapma)			Mot. Puanı (daha fazla işi bitirme)		
	β	t	Serbestlik Derecesi	β	t	Serbestlik Derecesi
(Sabit)		-0.414	0.679		0.728	0.467
Yaş	-0.065	-1.546	0.123	-0.055	-1.245	0.214
Cinsiyet	0.028	0.659	0.510	-0.012	-0.261	0.794
Öğrenim Durumu	0.048	1.136	0.256	0.014	0.318	0.750
İş Tatmini	0.472	11.262	0.000	0.393	8.944	0.000
	R= .100, R ² = .010, Adj. R ² = .003, F= 1.512, p<.01			R= .050, R ² = .002, Adj. R ² = -.004, F= .366, p<.01		

3.2.7. V. Bölüm - İş Yaşamına İlişkin Çeşitli Konulara Yönelik Ölçekler ile İlgili Bulgular

Çalışanların iş yaşamına ilişkin çeşitli konulardaki düşüncelerine ait betimsel istatistikler Tablo 3.24.'te verilmiştir.

TABLO: 3.24. ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN ÇEŞİTLİ KONULARDAKİ DÜŞÜNCELERİNE AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Kavramlar	N	En Düşük	En Yüksek	Ort.	Std. Sapma	5'li Ölçeğe Göre Ort. (5ÖLÇ)
İş Tatmini	468	7	35	25.68	4.98	3.7
Başarı Durumu	459	5	25	19.71	2.98	3.9
Motivasyon Düzeyi	482	1	5	3.47	1.12	3.5
Emek Miktarı	478	3	15	12.33	1.86	4.1
İstifa Etme Niyeti	472	3	15	6.49	2.86	2.2
Çalışma Zamanı Yüzdesi (Çalışan)	457	10	100	77.46	15.68	-
Çalışma Zamanı Yüzdesi (Amir)	408	10	100	73.06	18.47	-
Çalışma Zamanı Yüzdesi (Arkadaşlar)	433	10	100	70.53	18.20	-
Rasyonel Düşünme	469	24	45	36.68	4.30	4.1

Tablodan elde edilen bulgular ilgili konulara göre şu şekilde özetlenebilir:

– **İş Tatmini:** 7 sorudan (1-7 arası) oluşan ve en az 7 en çok 35 puan alınabilecek iş tatminine ilişkin ölçekte çalışanların ortalama puanı 25.68 (5ÖLÇ= 3.7) olmuştur. Çalışanları iş tatminin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Bu bölümde yer alan “Size işiniz karşılığında adil bir ücret ödendiğini düşünüyor musunuz?” şeklindeki 6. soruda çalışanların ortalaması 5’li ölçekte 4.0, “Biriminizde adil bir terfi politikası uygulandığını düşünüyor musunuz?” şeklindeki 7. soruda ise 2.7 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara bakarak Banka çalışanlarının kendilerine ödenen ücretten genel olarak memnun oldukları, terfi politikası açısından ise memnuniyetlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

– **Başarı Durumu:** 5 sorudan (8-12 arası) oluşan ve en az 5 en çok 25 puan alınabilecek, çalışanların işte başarı durumlarını nasıl gördüklerinin sorgulandığı ölçekte ortalama puan 19.71 (5ÖLÇ= 3.9) olmuştur. Buna göre, çalışanlar yaptıkları işlerde kendilerini başarılı görmekte ve birimlerine yeterli derecede katkıda bulduklarını düşünmektedirler.

– **Motivasyon Düzeyi:** Tek sorudan (13. soru) oluşan ve çalışanlara doğrudan motivasyon düzeylerinin sorulduğu bu ölçekte

çalışanların ortalama puanı 3.47 olarak gerçekleşmiş ve çalışanlar işlerine karşı yeterli derecede motivasyona sahip olduklarını beyan etmişlerdir.

– **Emek Miktarı:** 3 sorudan (14-16 arası) oluşan ve en az 3 en çok 15 puan alınabilecek, çalışanlara işlerinde harcamak istedikleri emek miktarının sorulduğu bu ölçekte çalışanların ortalama puanı 12.33 (5ÖLÇ= 4.1) olmuştur. Çalışanlar, oldukça fazla düzeyde emek harcadıklarını veya harcamaya hazır olduklarını düşünmektedirler.

– **İstifa Etme Niyeti:** 3 sorudan (17-19 arası) oluşan ve en az 3 en çok 15 puan alınabilecek, istifa etme niyetini ölçmeye yönelik bu ölçekte çalışanların ortalama puanı 6.49 (5ÖLÇ= 2.2) olmuştur. Buna göre, çalışanlar istifa ederek başka bir iş yerinde çalışmayı düşük düzeyde istemektedir.

– **Çalışma Zamanı:**

▪ **Çalışanlar:** Tek sorudan (20. soru) oluşan ve çalışanların günlük çalışma zamanlarının yüzde kaçını yapmaları gereken ve sosyal faaliyetler ve/veya beklenmedik işlere ayırdıklarını öğrenmeye yönelik bu ölçekte çalışanların ortalama puanı 77.46 olmuştur. Başka bir deyişle çalışanlar ortalama olarak günlük çalışma zamanlarının % 77.46'sını yapmaları gereken işlere harcamaktadırlar.

▪ **Amirlerin görüşü:** Tek sorudan (21. soru) oluşan ve çalışanlara amirlerinin kendi çalışma zamanı yüzdeleri hakkındaki görüşlerinin sorulduğu bu ölçekte çalışanların ortalama puanı 73.06 olmuştur. Başka bir deyişle çalışanlar ortalama olarak günlük çalışma zamanlarının % 77.46'sını yapmaları gereken işlere harcamaktadırlar, ancak onlara göre amirleri bu oranın % 73.06 olduğunu düşünmektedir.

▪ **Çalışma arkadaşları:** Tek sorudan (22. soru) oluşan ve çalışanlara, çalışma arkadaşlarının günlük çalışma zamanlarının yüzde kaçını yapmaları gereken ve sosyal faaliyetler ve/veya beklenmedik işlere ayırdıklarının sorulduğu bu ölçekte ortalama puan 70.53 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının günlük çalışma

zamanlarının ortalama % 70.53'ünü yapmaları gereken işlere ayırdıklarını düşünmektedirler.

– **Rasyonel Karar Verme:** Çalışanların karar verirken rasyonel davranıp davranmadıklarını ölçen, 9 sorudan (23-31 arası) oluşan ve en az 9 en çok 45 puan alınabilecek bu ölçekte çalışanların ortalama puanı 36.68 (5ÖLÇ= 4.1) olmuştur. Buna göre çalışanlar kararlarını rasyonel bir süreç sonunda vermektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, TCMB çalışanlarının motivasyon durumları hakkında ayrıntılı bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların motivasyonlarını çeşitli motivasyon teorileri açısından ele alan bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket ile çalışanların; motivasyonu üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye, motivasyon düzeyleri ölçülmeye ve motivasyonla ilgili çeşitli konulardaki duygu ve düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, uygulanan anket yoluyla elde edilen bulgular ışığında yönetime çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesine yönelik çeşitli önerilerde bulunmaktır. Bu yolla, yönetimin çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek onlardan daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak üzere çeşitli personel politika ve uygulamaları geliştirmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Anketten elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

– Çift-faktör Teorisi çerçevesinde çalışanların “işin içeriğine yönelik” motive edici faktörler ile “işin çevresine yönelik” hijyen faktörler hakkındaki düşünceleri, çalışanların bu faktörlere yönelik ölçeklerden aldıkları puanlar göz önünde bulundurularak öğrenilmeye çalışılmıştır. Çalışanlar açısından bu iki faktör grubunun yaklaşık olarak aynı öneme sahip olduğu, ancak çalışanların hijyen faktörlerin Banka veya işleri tarafından kendilerine daha fazla sağlandığını düşündükleri belirlenmiştir.

– Motive edici faktörlere “verilen önem” açısından birimler karşılaştırıldığında; Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü’nün ilk, Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü’nün ise son sırada yer aldığı belirlenmiştir. Motive edici faktörlerin “çalışanlara

sağlanması” açısından birimler karşılaştırıldığında; Güvenlik ve Savunma Sekreterliği ilk sırada yer alırken, Sosyal İşler Genel Müdürlüğü ise son sırada yer almıştır. Yapılan sıralamalara ilişkin önemli bir nokta, bunların kişilerin algılarına dayalı olması nedeniyle gerçeği tam olarak yansıtmayabilecekleridir.

– Hijyen faktörlere “verilen önem” açısından birimler arasında yapılan sıralamada; Emisyon Genel Müdürlüğü ilk, İnşaat ve Malzeme Genel Müdürlüğü ise son sırada yer almıştır. Hijyen faktörlerin “çalışanlara sağlanması” açısından yapılan karşılaştırmada, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü ilk sırada yer alırken, Sosyal İşler Genel Müdürlüğü ise son sırada yer almıştır.

– Motive edici ve hijyen faktörler yöneticiler ve çalışanlar açısından da ele alınmıştır. Buna göre, motive edici faktörlere en fazla önem veren grup çalışanlardır. Orta, alt ve üst düzey yöneticiler onları sıra ile takip etmektedir. Üst düzey yöneticiler, kendilerine sağlanan motive edici faktörler açısından en olumlu görüşe sahiptir, orta ve alt düzey yöneticiler ile çalışanlar sırasıyla onları takip etmektedir.

– Yapılan ANCOVA sonucunda, faktörlere “verilen öneme” göre hesaplanan motive edici faktör puanlarının, emek miktarı, başarı durumu ve iş tatmini değişkenleri kontrol edildiğinde, unvan gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Aynı şekilde, faktörlerin çalışanlara Banka/işleri tarafından “sağlanma derecesine” göre hesaplanan motive edici faktör puanlarının, yaş grupları ve iş tatmini değişkenleri kontrol edildiğinde, unvan gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

– Anket sonuçlarına göre, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörlere “verdikleri önem” açısından “çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi” ilk sırada, “iş yerindeki diğer adaletsizlikler” ikinci sırada, “yöneticilerle yaşanan sorunlar” üçüncü sırada gelmektedir. Çalışanlara göre iş yerinde bu faktörlerden en fazla “iş yeri stresi” bulunmakta, “çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi” ve “iş yerindeki diğer adaletsizlikler” sırasıyla onu takip etmektedir.

– Başarı İhtiyacı Teorisini test eden ölçekten elde edilen bulgular, Banka genelinde başarı ihtiyacının ilk sırada yer aldığını, onu ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarının izlediğini göstermektedir. Yapılan birimler arası karşılaştırmalarda başarı ihtiyacı en yüksek birim Emisyon Genel Müdürlüğü, en düşük birim ise İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü olmuştur. İlişki kurma ihtiyacı bakımından Güvenlik ve Savunma Sekreterliği ilk sırada yer alırken, Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü ise son sırada yer almıştır. Güç ihtiyacı açısından ise Sosyal İşler Genel Müdürlüğü en yüksek ortalamaya sahip birim, Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü en düşük ortalamaya sahip birimdir. İlişki kurma ihtiyacı bakımından sıralamada Sosyal İşler Genel Müdürlüğü'nün 2., İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün 3. sırada yer alması anlamlı bulunmuştur.

– Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçları bakımından yöneticiler-çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmalara göre; başarı ihtiyacı en yüksek unvan grubu “orta düzey yöneticiler”, en düşük olan ise “üst düzey yöneticilerdir”. “Çalışanlar”, ilişki kurma ihtiyacı açısından ilk sırada yer alırken, “üst düzey yöneticiler” son sırada yer almaktadır. Güç ihtiyacı en yüksek olan unvan grubu “orta düzey yöneticiler”, en az olan unvan grubu ise “üst düzey yöneticilerdir”.

– Beklenti Teorisi çerçevesinde, her çalışan için “iş kaliteli yapma” ve “daha fazla işi bitirme” kriterlerine göre motivasyon puanları hesaplanmış ve çalışanların “iş kaliteli yapma” kriterine göre hesaplanan motivasyon puanı ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, daha fazla işi bitirmeye kıyasla, iş kaliteli yapmanın çalışanları daha fazla motive ettiği şeklinde yorumlanmıştır. Beklenti Teorisi ile ilgili hesaplama ve karşılaştırmalarda çoğunlukla iş kaliteli yapma kriterine dayalı motivasyon puanı kullanılmıştır.

– “İş kaliteli yapma” kriteri esas alınarak hesaplanan motivasyon puanı ortalamalarına göre İdare Merkezi birimlerinin sıralaması yapılmıştır. Buna göre en yüksek motivasyon puanı ortalamasına sahip birim Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü, en düşük ortalamaya sahip birim ise Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'dür.

– “İş kaliteli yapma” kriteri esas alınarak hesaplanan motivasyon puanı ortalamalarına göre yöneticiler-çalışanlar açısından unvan gruplarının sıralamasına bakıldığında ise, en yüksek motivasyon puanı ortalamasına sahip unvan grubunun orta düzey yöneticiler, en düşük ortalamaya sahip unvan grubunun ise çalışanlar olduğu belirlenmiştir.

– Çalışanların “iş kaliteli yapma” ve “daha fazla iş bitirme” kriterlerine göre hesaplanan motivasyon puanları ile anketin V. bölümünde yer alan iş yaşamına ilişkin çeşitli konular ve kişisel bilgiler arasında ilişki olup olmadığını araştırmak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre çalışanların motivasyon puanları ile; iş tatminleri, başarı durumları, beyan ettikleri motivasyon düzeyleri, harcadıkları emek miktarı, çalışma zamanları (çalışan, amir görüşü ve çalışma arkadaşları), rasyonel karar verme arasında pozitif; istifa etme niyetleri, yönetici ve çalışanlara göre düzenlenmiş unvan grupları ile buldukları unvandaki kıdemleri arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

– Çift-faktör Teorisi çerçevesinde TCMB çalışanları işin içeriğine yönelik “motive edici faktörlerin”, işin çevresine yönelik “hijyen faktörlere” oranla kendilerine daha az sağlandığını düşündüklerinden, motive edici faktörlerden; başarı için fırsat verilmesi, iyi çalışmanın takdir edilmesi, karar alma sürecine katılabilme ile yetenekleri geliştirme ve yeni bilgiler kazanma olanağının çalışanlara daha fazla sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

– Çalışanları olumsuz yönde etkileyerek motivasyonlarını düşüren faktörlerden “çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi” ve “iş yerindeki diğer adaletsizlikler” ön plana çıktığından, çalışanlar hakkında yapılan eylem ve işlemlerde “tarafsızlık” unsuruna daha fazla önem verilmesi faydalı olacaktır.

– Banka genelinde “başarı”, “ilişki kurma” ve “güç” ihtiyaçlarından “başarı ihtiyacı” ilk sırada yer aldığından, Başarı İhtiyacı Teorisi çerçevesinde, çalışanlara kişisel sorumluluk almalarını sağlayacak ortam

oluşturulması ile performansları hakkında somut geribildirimde bulunulmasının verimliliklerini artıracadığ dűřünülmektedir.

– Beklenti Teorisi çerçevesinde, “işi kaliteli yapma”nın “daha fazla işi bitirme”ye göre çalışanları daha fazla motive ettiği belirlendiğinden, yöneticiler tarafından çalışanların yaptığı işler değerlendirilirken kalite unsurunun göz önünde bulundurulması ile çalışanlara işlerini daha kaliteli yapabilmelerini sağlamak üzere gerekli eğitimlerin verilmesi ve uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir.

– Motivasyonun öneminin vurgulanması ve motivasyon konusunda TCMB personelinin bilgilendirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim programları düzenlenerek başta yöneticiler olmak üzere çalışanlara motivasyon konusunda eğitim verilmesi önerilmektedir.

– Bu çalışmanın işığında, ileride TCMB çalışanlarının motivasyonu konusunda farklı teorilere göre (örneğin, Eřitlik Teorisi) araştırmalar yapılması ve belirli zaman aralıklarıyla uygulanacak anketler yoluyla çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçülmesi ve eğilimlerinin belirlenmesinin faydalı olacağı dűřünülmektedir.

– Yöneticiler, çalışanların kişilik özelliklerine göre farklı ihtiyaçları ve beklentileri olduğunu ve herkesin motivasyon düzeyini yükselten mucize bir çözüml bulunmadığını bilmelidirler. Yöneticilerin yapmaları gereken, çalışanları daha iyi tanımak için çaba harcamak ve mümkün olduğu ölçüde çalışana göre farklılaşan motivasyon yöntemleri kullanmaktır. Tüm yöneticilerin motivasyon konusunda kendilerini birer insan kaynakları yöneticisi olarak görmeleri ve motivasyon konusunda üzerlerine dűřen görevleri yerine getirmeleri Banka çalışanlarının motivasyon düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adams, S. J. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 2. (267-299). New York: Academic Press.
- Aşan, Ö. (2001). Yönetim ve Organizasyon. (Editör: S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Can, H. (1991). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cherrington, D. J. (1994). Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance. (Second edition). Needham Heights. MA: Allyn and Bacon.
- Cropanzano, R. ve Rupp, D. E. (2003). An Overview of Organizational Justice: Implications for Work Motivation. In L. W. Porter. G. A. Bigley ve R. M. Steers. (Eds). Motivation and Work Behavior. (Seventh edition). (82-95). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Donovan, J. D. (2001). Work Motivation. In N. Anderson. D. S. Ones. H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran. (Eds.). Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology. Volume 2. London: Sage Publications Ltd.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ve Donnelly, J. H. Jr. (1997). Organizations: Behavior, Structure, Processes. (Ninth edition). Boston. MA: Irwin/McGraw-Hill. Inc.
- Gordon, J. R. (1993). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. (Fourth edition). MA: Allyn and Bacon.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr. ve Woodman, R. W. (1995). Organizational Behavior. St. Paul. MN: West Publishing Company.
- Herzberg, F. (1975). "One More Time: How Do You Motivate Employees? In Steers. R. M. ve Porter. L. W. (Eds.). Motivation and Work Behavior. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Herzberg, F. (Autumn 1974). Motivation-hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organization. *Organizational Dynamics*. Vol. 3. No. 2. 18-29.

- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (Winter 1965). The Motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology*. Vol. 18. No. 4. 393-402.
- Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (1996). Organizational Behavior and Management. (Fourth edition). Boston. MA: Irwin/McGraw-Hill. Inc.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In Dunette, M. D. ve Hough, L. M. (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1. (Second edition). (75-170). Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press. Inc.
- Kennedy, C. W., Fossum, J. A. ve White, B. J. (1983). An Empirical Comparison of within-Subjects and between-Subjects Expectancy Theory Models. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32. 124-143.
- King, N. (1970). Clarification and Evaluation of the Two-factor Theory of Job Satisfaction. *Psychological Bulletin*. 74. 18-31.
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği. (Yedinci basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (1979). Goal Setting - A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*. 8(2). 68-80.
- Locke, E. A. (1987). The Ubiquity of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation. In R. M. Steers ve L. W. Porter. (Eds). Motivation and Work Behavior. (Fourth edition). (111-120). New York: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N. (1996). Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach. Boston. MA: Irwin/McGraw-Hill. Inc.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. McGraw-Hill International Editions.
- Margerison, C. (1989). Nasıl Bir Yöneticisiniz? (Çeviren: Y. Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Matsui, T., Kagawa, M., Nagamatsu, J. ve Ohtsuka, Y. (1977). Validity of Expectancy Theory as a Within Person Behavioral Choice Model for Sales Activities. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 62. No. 6. 764-767.
- McClelland, D. C: ve Burnham, D. H. (March/April 1976). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*. Vol. 54. 100-110.

- McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton. N.J: Van Nostrand.
- Miner, J. B. (1992). Industrial-Organizational Psychology. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Mowday, R. T. ve Colwell, K. A. (2003). Employee Reactions to Unfair Outcomes in the Workplace: The Contributions of Adams' Equity Theory to Understanding Work Motivation. In L. W. Porter. G. A. Bigley ve R. M. Steers. (Eds). Motivation and Work Behavior. (Seventh edition). (65-82). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mowday, R. T. (1987). Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. In R. M. Steers ve L. W. Porter. (Eds). Motivation and Work Behavior. (Fourth edition). (89-110). New York: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (1993). Psychology Applied to Work. (Fourth edition). Belmont. CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Muchinsky, P. M. (1977). A Comparison of Within- and Across-Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Predicting Effort. *Academy of Management Journal*. Vol. 20. No. 1. 154-158.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1989). Organizational Behavior: Human Behavior at Work. (Ninth edition). New York: McGraw-Hill. Inc.
- ODTÜ-SEM. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Semineri Ders Notu. ODTÜ. Ankara.
- Paul, W. J. Jr., Robertson, K. B. ve Herzberg, F. (March-April 1969). Job Enrichment Pays Off. *Harvard Business Review*. 61-78.
- Peterson, P. R. ve Stevens, J. C. (1990). People at Work: Human Relations in Organizations. (Third Edition). St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Pinder, C. C. (1998). Work Motivation in Organizational Behavior. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall. Inc.
- Pinder, C. C. (1987). Valence-Instrumentality-Expectancy Theory. In L. W. Porter. G. A. Bigley ve R. M. Steers. (Eds). Motivation and Work Behavior. (Seventh edition). (65-82). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, L. W., Bigley, G. A. ve Steers, R. M. ve (Eds.). (2003). Motivation and Work Behavior. (Seventh edition). New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. Homewood. Ill: R. D. Irwin.

- Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior. (Tenth edition). New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. (Seventh edition). Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall International. Inc.
- Saal, F. E. ve Knight, P. A. (1988). Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice. Pacific Grove. CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1998). Basic Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Schneider, B. ve Alderfer, C. (December. 1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 18. No. 4. 489-505.
- Smither, R. D. (1998). The Psychology of Work and Human Performance. (Third edition). New York: Longman.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 29. No. 3. 379-387.
- Steers, R. M. ve Porter, L. W. (Eds.). (1987). Motivation and Work Behavior. (Fourth edition). New York: McGraw-Hill.
- Van Eerde, W. ve Thierry, H. (October. 1996). Vroom's Expectancy Models and Work Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81. No. 5.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Wahba, M. A. ve Bridwell, L. G. (1987). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. In Steers. R. M. ve Porter. L. W. (Eds.). Motivation and Work Behavior. (Fourth edition). (51-58). New York: McGraw-Hill.
- Whetten, A. D. ve Cameron, K. S. (1995). Developing Management Skills. (Third edition). New York: HarperCollins College Publishers.
- Whitset, D. A. ve Winslow, E. K. (1967). An Analysis of Studies Critical of the Motivator-hygiene Theory. *Personnel Psychology*. 20. 391-415.

EKLER

**ANKETİN DAĞITILDIĞI BİRİMLERİ VE BU BİRİMLERDE YARDIMCI HİZMETLER SINIFI
HARIÇ ÇALIŞAN SAYILARINI GÖSTERİR TABLO**

BİRİMLER	Çalışan Sayısı
Araştırma Genel Müdürlüğü	87
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü	98
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü	26
Bilişim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	192
Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	93
Emisyon Genel Müdürlüğü	101
Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	84
İç Denetim Genel Müdürlüğü	22
İletişim Genel Müdürlüğü	110
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü	120
İnşaat ve Malzeme Genel Müdürlüğü	190
İstatistik Genel Müdürlüğü	87
İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü	93
Muhasebe Genel Müdürlüğü	91
Piyasalar Genel Müdürlüğü	114
Sosyal İşler Genel Müdürlüğü	150
TOPLAM	1658

GÖRÜŞME FORMU

Bir ön çalışma niteliğinde olan bu görüşmenin amacı, “İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama” konulu uzmanlık yeterlilik tezimde uygulayacağım Motivasyon Anketinin oluşturulabilmesi için gerekli bilgiyi toplamaktır. Çalışma ile nihai olarak TCMB çalışanlarının motivasyon durumlarının belirlenmesi ve iyileştirilmesi için öneriler geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Görüşme formunda kimlik bilgileriniz yer almayacaktır. Lütfen sorulara yapılmakta olan işler ile bağlantı kurarak cevap veriniz.

Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ali Sinan Semerci
Uzman Yardımcısı

Unvanınız:

Banka'daki hizmet süreniz:

SORULAR:

- 1- Motivasyon terimi size ne ifade etmektedir?
- 2- Banka'da işinizi yaparken sizi olumlu ve olumsuz yönde motive eden faktörler nelerdir? Bu faktörler şu anki çalışma ortamınızda mevcut mudur?
- 3- Sizce, çalışma arkadaşlarınızı işlerini yaparlarken olumlu ve olumsuz yönde motive eden faktörler nelerdir?
- 4- İşinizi yaparken yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve işinizin içeriği sizi motive ediyor mu?
- 5- **(Banka'dan ayrılmayıp, çalışmaya devam etmenizi sağlayan faktörler nelerdir?)**
- 6- Banka'da sizi genel anlamda mutlu ve mutsuz eden faktörleri belirtiniz.

- 7- Banka'da işinizle ilgili olarak sizi en mutlu ve en mutsuz eden olayları belirtiniz.
- 8- Gelecek yıllarda Banka'da şu anda bulunduğunuz görevden daha üst bir göreve yükselme konusundaki beklentileriniz nelerdir?
- 9- Mesleki amaçlarınızı sizin için en önemli olandan en az önemli olana göre sıralayınız (Bilgi, beceri, yetenek açısından kendini geliştirme, kendi amaçlarıyla örgüt amaçları arasında uyum sağlama, vb.).
- 10- Kişisel amaçlarınızı sizin için en önemli olandan en az önemli olana göre sıralayınız (Çok para kazanmak, iş ve aile yaşamı arasında denge kurmak, emekli olmak, yeni bir şehre taşınmak, vb.).

Motivasyon konusunda belirtmek istediğiniz diğer konular:

ANKET

“İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama” konulu uzmanlık yeterlilik tezimin bir parçası olan bu anket, Banka çalışanlarının işleri ile ilgili çeşitli konulara yönelik duygu, düşünce ve eğilimleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

Anket formu 6 bölümden oluşmaktadır:

- I. Bölüm: Sizi çalışmaya yönlendiren (motive eden) faktörler
- II. Bölüm: Çalışırken sizi olumsuz yönde etkileyen faktörler
- III. Bölüm: İşiniz ve kendinizle ilgili algılarınız
- IV. Bölüm: İşinizle ilgili beklentileriniz
- V. Bölüm: İşinizle ilgili çeşitli konulardaki düşünceleriniz
- VI. Bölüm: Kişisel bilgileriniz

Her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve size uygun seçeneği her bölümün başındaki açıklamalar doğrultusunda işaretleyiniz, lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Veriler genel olarak değerlendirileceğinden isim belirtmenize gerek yoktur, ancak yaş, cinsiyet gibi bazı kişisel bilgileriniz anket sonunda istenmektedir. Cevaplarınız araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

A. Sinan Semerci
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Organizasyon ve Değerlendirme Müdürlüğü
Uzman Yardımcısı

Tel: 3600
E-posta: Sinan.Semerci@tcmb.gov.tr

I. BÖLÜM

Aşağıda, iş yaşamında sizi **çalışmaya yönlendiren (motive eden)** çeşitli faktörler verilmiştir. Lütfen, her faktörün **sizin için önem derecesini** ve **Banka'nın/işinizin bu faktörü size ne kadar sağladığını**, her ifadenin karşısındaki uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

	FAKTÖRLER	Bu faktörün benim için önem derecesi					Banka/işim bana bu faktörü ne kadar sağlamaktadır?				
		Hiç önemli değil		Orta derecede önemli		Çok önemli	Hiç sağlamamaktadır		Orta derecede sağlamaktadır		Tamamen sağlamaktadır
1.	Anlayışlı yönetim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Önemli amacı olan bir iş	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	İyi emeklilik koşulları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Başarı için fırsat verilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Yüksek ücret	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.	Açık bir örgüt politikası	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.	İyi çalışmanın takdir edilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.	Sağlıklı çalışma koşulları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.	Terfi etme ve ilerleme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.	İş güvenliği (iş yerindeki olası tehlikelerden korunma)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.	Karar alma sürecine katılabilme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.	Banka'da yüksek statü	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13.	İş sorumluluğu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.	Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15.	Yetenekleri geliştirme ve yeni bilgiler kazanma olanağı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16.	Zamanı planlayabilme özgürlüğü	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17.	İş güvencesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM

Aşağıda, iş yaşamında **sizi olumsuz yönde etkileyen** çeşitli faktörler verilmiştir. Lütfen, bu faktörlerin her birinin **sizi rahatsız etme derecesini** ve **Banka'da/işinizde ne derecede bulunduğunu** size uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

	FAKTÖRLER	Bu faktörün beni rahatsız etme derecesi					Bu faktör Banka'da/işimde ne derecede bulunmaktadır?				
		Hiç rahatsız etmez		Orta derecede rahatsız eder		Çok rahatsız eder	Hiç bulunmamaktadır		Orta derecede bulunmaktadır		Çok fazla bulunmaktadır
1.	Yöneticilerle yaşanan sorunlar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Diğer çalışanlarla yaşanan sorunlar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	İş yerindeki diğer adaletsizlikler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.	Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.	İşle ilgili geribildirimde bulunulmaması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.	İş dışı konuşmalar ve dedikodu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.	İş yeri stresi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.	İşin monotonluğu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.	İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.	Araç-gereç ve donanım yetersizliği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

Aşağıda, işiniz ve kendinizle ilgili algınıza yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu **ifadelere katılma derecenizi**, ifadelerin karşında yer alan size uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Kararsızım	Oldukça katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Problemlere kişisel olarak çözüm bulmam gereken durumları tercih ederim.	1	2	3	4	5
2.	Kendime orta zorlukta amaçlar belirlemek ve orta zorlukta, üzerinde iyi düşünülmüş riskler almak isterim.	1	2	3	4	5
3.	Başladığım işi en iyi şekilde bitirmeyi amaçlarım.	1	2	3	4	5
4.	İşimi her zaman çalışma arkadaşlarımdan daha iyi yapmak için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
5.	Sınırlarımı zorlayan bir görevi başarı ile yerine getirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
6.	İşimi iyi yapıp yapmadığım konusunda kesin ve açık geribildirim almak isterim.	1	2	3	4	5
7.	İnsanlarla çabuk kaynaşırım, samimi ilişkiler kurmakta zorlanmam.	1	2	3	4	5
8.	İnsanlar tarafından sevilen bir kişi olmak için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9.	Başkalarının duygularına çok önem veririm.	1	2	3	4	5
10.	İş arkadaşlarımla Banka dışında da görüşmeye ve sosyal aktivitelerde bulunmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11.	Başkalarının sorunlarını çözdüğümde kendimi çok mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
12.	Grup elemanı olarak kabul görmek çok hoşuma gider.	1	2	3	4	5
13.	Başkalarını ikna edebilmek benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
14.	İnsanları ve faaliyetleri etkileyip kontrol etmek isterim.	1	2	3	4	5
15.	Düşüncelerimi başkalarına kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım.	1	2	3	4	5
16.	Başkaları üzerinde yetki sahibi olabileceğim pozisyonları tercih ederim.	1	2	3	4	5
17.	Grubun elemanlarından biri olmaktansa, grubun lideri olmak ve grubu yönlendirmek isterim.	1	2	3	4	5
18.	Çalışma arkadaşlarıma üstünlük sağlamaktan büyük zevk alırım.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

Soru 1: Aşağıda, işinizde karşılaşılabileceğiniz çeşitli durumlar verilmiştir. Lütfen, size göre bu durumlardan her birinin **gerçekleşme olasılığını** uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz (Bu sorular araştırmanın bir gereği olarak -iş kaliteli yapma ve daha fazla işi bitirme için- tekrarlanmaktadır).

	DURUMLAR	Gerçekleşme olasılığı						
		Çok düşüktür			Orta düzeydedir			Çok yüksektir
1.	İşimi kaliteli yaparsam basamak alırım.	1	2	3	4	5	6	7
2.	İşimi kaliteli yaparsam kendimi daha iyi hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
3.	İşimi kaliteli yaparsam beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim olanağı tanınır.	1	2	3	4	5	6	7
4.	İşimi kaliteli yaparsam iş ortamında yeni bilgiler öğrenmem için bana şans tanınır.	1	2	3	4	5	6	7
5.	İşimi kaliteli yaparsam terfi etme şansım artar.	1	2	3	4	5	6	7
6.	İşimi kaliteli yaparsam bana daha prestijli işler verilir.	1	2	3	4	5	6	7
7.	İşimi kaliteli yaparsam faydalı şeyler başardığımı hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
8.	İşimi kaliteli yaparsam işimde daha çok inisiyatif kullanabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
9.	İşimi kaliteli yaparsam çalışma arkadaşlarım bana saygı duyar.	1	2	3	4	5	6	7
10.	İşimi kaliteli yaparsam amirlerim beni takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7
11.	İşimi kaliteli yaparsam birlikte çalıştığım insanlar bana daha arkadaşça davranırlar.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Daha fazla işi bitirsem basamak alırım.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Daha fazla işi bitirsem kendimi daha iyi hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Daha fazla işi bitirsem beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim olanağı tanınır.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Daha fazla işi bitirsem iş ortamında yeni bilgiler öğrenmem için bana şans tanınır.	1	2	3	4	5	6	7

	DURUMLAR	Gerçekleşme olasılığı						
		Çok düşüktür			Orta düzeydedir			Çok yüksektir
16.	Daha fazla işi bitirirsem terfi etme şansım artar.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Daha fazla işi bitirirsem bana daha prestijli işler verilir.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Daha fazla işi bitirirsem faydalı şeyler başardığımı hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Daha fazla işi bitirirsem işimde daha çok inisiyatif kullanabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Daha fazla işi bitirirsem çalışma arkadaşlarım bana saygı duyar.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Daha fazla işi bitirirsem amirlerim beni takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Daha fazla işi bitirirsem birlikte çalıştığım insanlar bana daha arkadaşça davranırlar.	1	2	3	4	5	6	7

Soru 2: Aşağıda, insanların işleri ile ilgili çeşitli beklentileri sıralanmıştır. Lütfen, size göre bu beklentilerden her birinin **önem derecesini** uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

	BEKLENTİLER	Önem derecesi						
		Çok az önemlidir			Orta derecede önemlidir			Çok önemlidir
1.	Aldığınız ücret miktarı	1	2	3	4	5	6	7
2.	Kendinizi daha iyi hissetmenizi sağlayacak şeyler yapabilme şansı	1	2	3	4	5	6	7
3.	Beceri ve yeteneklerinizi geliştirme fırsatı	1	2	3	4	5	6	7
4.	Sahip olduğunuz iş güvencesi	1	2	3	4	5	6	7
5.	İşinizle ilgili yeni şeyler öğrenme fırsatı	1	2	3	4	5	6	7
6.	Terfi etme veya daha prestijli bir işe sahip olma şansı	1	2	3	4	5	6	7
7.	Faydalı bir şeyler başarma fırsatı	1	2	3	4	5	6	7
8.	İşinizde ne kadar inisiyatife sahip olduğunuz	1	2	3	4	5	6	7
9.	Birlikte çalıştığınız insanların size saygı duyması	1	2	3	4	5	6	7
10.	Amirinizin sizi takdir etmesi	1	2	3	4	5	6	7
11.	Birlikte çalıştığınız insanların size arkadaşça davranması	1	2	3	4	5	6	7

Soru 3: Lütfen, işinizde aşağıdaki ifade çiftleri arasındaki ilişkinin sizin için **ne sıklıkla doğru olduğunu** uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz. Örneğin; **sıcak hava → terleme** ilişkisi sizin için **sık sık** geçerliyse **5**'i işaretlemeniz gerekmektedir.

	İFADELER	Hiçbir zaman			Bazen		Sık sık		Her zaman
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Çok çalışma → işi kaliteli yapma	1	2	3	4	5	6	7	
2.	Çok çalışma → daha fazla işi bitirme	1	2	3	4	5	6	7	
3.	Çok çalışma → yüksek üretkenlik	1	2	3	4	5	6	7	
4.	Çok çalışma → iyi performans	1	2	3	4	5	6	7	

V. BÖLÜM

Bu bölümde sizden işinizle ilgili çeşitli konularda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Lütfen, aşağıda sunulan **ifadelere ne derecede katıldığınızı**, her ifadenin altında verilen ölçek üzerinde size uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

1.	İşinizi sever misiniz? 1 2 3 4 5 Hiç sevmem Çok severim
2.	İşiniz size ilginç gelir mi? 1 2 3 4 5 Hiç ilginç gelmez Çok ilginç gelir
3.	İşinizi yapmaktan zevk alır mısınız? 1 2 3 4 5 Hiç zevk almam Çok zevk alırım
4.	İşiniz sizi tatmin eder mi? 1 2 3 4 5 Hiç tatmin etmez Çok tatmin eder
5.	İşinizden memnun musunuz? 1 2 3 4 5 Hiç memnun değilim Çok memnunum
6.	Size işiniz karşılığında adil bir ücret ödendiğini düşünüyor musunuz? 1 2 3 4 5 Kesinlikle düşünmüyorum Kesinlikle düşünüyorum
7.	Biriminizde adil bir terfi politikası uygulandığını düşünüyor musunuz? 1 2 3 4 5 Kesinlikle düşünmüyorum Kesinlikle düşünüyorum
8.	İşinizdeki başarı durumunuzu belirtiniz. 1 2 3 4 5 Az başarılı Çok başarılı
9.	Amiriniz sizin başarı durumunuzu nasıl bulur? 1 2 3 4 5 Az başarılı Çok başarılı
10.	Çalışma arkadaşlarınız sizin başarı durumunuzu nasıl bulur? 1 2 3 4 5 Az başarılı Çok başarılı
11.	Yaptığınız işin nitelik ve nicelik açısından yüksek standartlarda olduğuna inanıyor musunuz? 1 2 3 4 5 Hiçbir zaman Her zaman

12.	Yaptığınız işlerle çalıştığınız birime yeteri kadar katkıda bulunduğunuza inanıyor musunuz?	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
13.	İşinizi yapmak için ne kadar motivasyona sahipsiniz?	1	2	3	4	5
		Çok az			Çok fazla	
14.	İşinizde sarf ettiğiniz emek miktarı ne kadardır?	1	2	3	4	5
		Çok az			Çok fazla	
15.	Ne kadar emek harcamak istersiniz?	1	2	3	4	5
		Çok az			Çok fazla	
16.	Banka'nın hedeflerini gerçekleştirmek için ne kadar çalışıyorsunuz?	1	2	3	4	5
		Çok az			Çok fazla	
17.	İşinizi bırakmayı düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
		Kesinlikle düşünmüyorum			Kesinlikle düşünüyorum	
18.	Başka iş imkanları çıksa bile, Banka'da çalışmaya devam etmek ister misiniz?	1	2	3	4	5
		Kesinlikle istemem			Kesinlikle isterim	
19.	Size aynı düzeyde bir iş ve maaş verilse, başka bir iş yerinde çalışmak ister misiniz?	1	2	3	4	5
		Kesinlikle istemem			Kesinlikle isterim	
20.	Günde çalışma zamanınızın ne kadarını (yüzde kaçını) aşağıdaki faaliyetlere ayırdığınızı lütfen yazarak belirtiniz Yapmanız gereken işler		 Sosyal faaliyetler ve/veya beklenmedik işler	
21.	Sizce, amiriniz günde sizin çalışma zamanınızın ne kadarını (yüzde kaçını) aşağıdaki faaliyetlere ayırdığınızı düşünmektedir? (bu soruda amirin sizin hakkınızdaki düşüncesi önemlidir) Yapmanız gereken işler		 Sosyal faaliyetler ve/veya beklenmedik işler	
22.	Sizce, çalışma arkadaşlarınız günde çalışma zamanlarının ne kadarını (yüzde kaçını) aşağıdaki faaliyetlere ayırmaktadırlar? Yapmaları gereken işler		 Sosyal faaliyetler ve/veya beklenmedik işler	

23.	Karar verirken bütün alternatifleri daha önceden belirlediğim kriterlere göre değerlendiririm.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
24.	Karar verirken başka araştırma yapmaya ihtiyaç duymam, sadece elimdeki verilerle yetinirim.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
25.	Karar verirken mutlaka konu ile ilgili ayrıntılı bilgi edinmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
26.	Karar verirken bir yöntem (artı-eksi listesi vb.) izlerim.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
27.	Karar verirken duygusal davranırım.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
28.	Önce karar verir, sonra doğru olup olmadığını araştırırım.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
29.	Karar verirken konuya farklı açılardan bakarım.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
30.	Karar verirken acele etmem, konu hakkında etraflıca düşünürüm.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	
31.	Karar verirken benim için en uygun alternatifi seçtiğimden emin olmak isterim.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman			Her zaman	

VI. BÖLÜM

Kişisel bilgilerinize yönelik soruları içeren bu bölümde, lütfen cevaplarınızı soruların karşısındaki boşluklara yazınız ya da size uygun seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

1. Çalıştığınız Genel Müdürlük :
2. Unvanınız :
3. Yaşınız :
4. Cinsiyetiniz : () Kadın
() Erkek
5. Öğrenim durumunuz : () Lise ve dengi okul
() Açıköğretim - 2 veya 4 yıllık
(Halen devam ediyorsanız lütfen aşağıda belirtiniz.)
.....
() Üniversite/Yüksek Okul
() Yüksek lisans/Doktora
6. Bankadaki hizmetiniz (yıl) :
7. Bulduğunuz unvandaki kıdeminiz (yıl) :

Teşekkür ederim.

**İDARE MERKEZİ BİRİMLERİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVE EDİCİ VE HİJYEN FAKTÖR PUANLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER
(FAKTÖRLERİN ÖNEM VE SAĞLANMA DERECELERİNE GÖRE)**

BİRİMLER	Motive Edici Faktörler										Hijyen Faktörler									
	Önem Derecesi					Sağlanma Derecesi					Önem Derecesi					Sağlanma Derecesi				
	n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.	n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.	n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.	n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.
Araştırma Gn Md	21	27	40	35.67	3.26	21	14	39	28.00	6.55	21	31	40	36.10	2.57	21	24	37	30.33	4.03
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn Md	29	33	40	37.59	2.21	29	12	36	24.76	7.01	29	31	40	37.65	2.36	29	21	36	28.93	3.89
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Gn Md	8	24	39	33.88	4.58	8	8	35	27.38	8.634	8	29	40	36.38	3.46	8	18	38	31.75	6.63
Bilişim Teknolojileri Gn Md	58	30	40	36.12	2.74	58	9	36	26.59	5.154	58	24	40	35.78	4.02	58	15	40	29.03	5.05
Dış İlişkiler Gn Md	29	25	40	34.76	3.77	29	5	34	24.66	6.14	29	23	40	35.72	3.58	29	3	35	28.86	5.92
Emisyon Gn Md	22	31	40	37.09	2.51	22	12	38	27.82	6.825	22	33	40	38.05	2.26	22	20	38	30.59	4.21
Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	37	26	40	36.57	3.40	37	16	40	29.86	6.85	37	30	40	37.54	2.50	37	18	40	31.2	5.75
İletişim Gn Md	41	26	40	35.61	3.36	41	17	39	27.10	4.56	41	27	40	36.93	3.17	41	22	39	31.71	3.77
İnsan Kaynakları Gn Md	30	27	40	35.63	4.02	30	19	38	28.47	4.38	30	25	40	36.43	4.26	30	24	39	32.43	3.78
İnşaat ve Malzeme Gn Md	24	22	40	33.96	4.61	24	17	36	26.29	4.50	24	17	40	34.96	5.17	24	19	35	29.92	3.59
İstatistik Gn Md	36	23	40	35.61	3.60	36	13	39	25.75	5.03	36	29	40	36.92	2.69	36	23	40	30.36	3.78
İşçi Dövizleri Gn Md	42	25	40	36.57	3.29	42	11	38	24.86	5.62	42	30	40	36.83	2.87	42	17	38	29.36	4.50
Muhasebe Gn Md	31	31	40	36.32	2.65	31	16	35	26.74	4.73	31	33	40	37.13	2.11	31	21	40	30.84	4.80
Piyasalar Gn Md	39	24	40	35.77	3.54	38	21	39	29.55	4.30	39	27	40	35.28	3.68	38	19	38	30.13	4.18
Sosyal İşler Gn Md	31	29	40	37.58	3.04	31	14	40	23.61	6.62	31	30	40	37.32	2.71	31	14	40	27.74	5.87

İDARE MERKEZİ BİRİMLERİ İTİBARIYLA BAŞARI, İLİŞKİ KURMA VE GÜÇ İHTİYAÇLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Birimler	İhtiyaç	n	En Düş.	En Yük.	Ort.	Std. Sap.	5'li Ölç. Göre Ort.
Araştırma Gn Md	Başarı	20	17	30	24.35	2.83	4.01
	İlişki Kurma	20	17	30	24.50	3.66	3.91
	Güç	20	10	30	19.40	4.95	3.09
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gn Md	Başarı	29	21	29	25.34	1.99	4.23
	İlişki Kurma	29	12	29	22.86	4.54	3.81
	Güç	28	6	27	17.64	5.50	2.96
Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Gn Md	Başarı	7	17	26	23.00	3.27	3.83
	İlişki Kurma	7	19	24	21.86	1.77	3.52
	Güç	8	8	21	14.25	4.46	2.38
Bilişim Teknolojileri Gn Md	Başarı	58	19	30	24.07	2.55	4.01
	İlişki Kurma	58	15	30	24.36	3.86	4.06
	Güç	57	7	28	17.77	5.15	2.92
Dış İlişkiler Gn Md	Başarı	28	18	30	24.50	2.52	4.06
	İlişki Kurma	29	13	29	23.83	3.12	3.97
	Güç	28	7	26	17.61	4.42	2.91
Emisyon Gn Md	Başarı	23	22	30	25.57	2.46	4.26
	İlişki Kurma	23	17	30	24.43	3.34	4.07
	Güç	23	8	26	19.43	4.23	3.24
Güvenlik ve Savunma Sekreterliği	Başarı	37	18	30	24.65	2.97	4.11
	İlişki Kurma	36	17	30	25.75	3.01	4.28
	Güç	37	11	30	17.38	4.81	2.90
İletişim Gn Md	Başarı	42	16	29	24.62	3.07	4.10
	İlişki Kurma	42	12	29	23.29	4.12	3.88
	Güç	42	8	27	16.62	4.71	2.77
İnsan Kaynakları Gn Md	Başarı	28	7	29	23.00	4.20	3.76
	İlişki Kurma	29	18	30	24.55	3.27	3.94
	Güç	28	11	23	17.11	3.64	2.73
İnşaat ve Malzeme Gn Md	Başarı	23	19	30	24.09	2.89	3.97
	İlişki Kurma	24	16	30	23.21	4.13	3.87
	Güç	23	11	23	17.43	2.97	2.89
İstatistik Gn Md	Başarı	34	17	29	24.06	2.97	3.95
	İlişki Kurma	36	15	29	22.81	2.93	3.80
	Güç	36	7	29	16.44	4.89	2.74
İşçi Dövizleri Gn Md	Başarı	40	17	28	23.73	2.93	3.89
	İlişki Kurma	40	12	30	22.15	4.44	3.66
	Güç	40	6	26	17.18	4.57	2.84
Muhasebe Gn Md	Başarı	31	16	29	24.26	2.52	4.04
	İlişki Kurma	30	17	28	23.53	3.32	3.90
	Güç	31	10	30	18.16	5.09	3.03
Piyasalar Gn Md	Başarı	37	16	30	23.62	3.17	3.92
	İlişki Kurma	39	16	29	22.59	3.63	3.77
	Güç	38	6	30	18.05	5.55	2.98
Sosyal İşler Gn Md	Başarı	30	18	30	24.93	2.77	4.12
	İlişki Kurma	30	18	30	24.83	3.23	4.10
	Güç	30	11	29	19.50	4.48	3.21