

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MOTİVASYON ARAÇLARI VE EKONOMİK
FAKTÖRLER ÜZERİNE BANKADA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan :

Göktuğ ÇOLAK

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MOTİVASYON ARAÇLARI VE EKONOMİK
FAKTÖRLER ÜZERİNE BANKADA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan :

Göktuğ ÇOLAK

Öğrenci No:

130745360

Danışman:

Prof. Dr. Melek TÜZ

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ”Motivasyon Araçları ve Ekonomik Faktörler Üzerine Bankada Bir Araştırma” isimli bu tezin, kurallara ve ilkelere bağlı bir şekilde tarafımdan yazıldığını, kullandığım kaynakların hepsinin kaynakçada belirtildiğini ve tezin içinde kullanıldıkları her bölümde alıntılara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 15/04/2016

Göktuğ ÇOLAK



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22.12.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130745360 numaralı **Göktuğ ÇOLAK**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Motivasyon Araçları ve Ekonomik Faktörler Üzerine Bankada Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.04.2016 tarih ve 2016/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.1.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Prof. Dr. Melek TÜZ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Erkuş ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Veysel BOZKURT
(İstanbul Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Göktuğ ÇOLAK
Danışmanı : Prof. Dr. Melek TÜZ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans / Tez, 2016
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Motivasyon Araçları, Ekonomik Araçlar, Yöneticiler, Personeller, Örgütsel Motivasyon.

ÖZ

MOTİVASYON ARAÇLARI VE EKONOMİK FAKTÖRLER ÜZERİNE BANKADA BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma kapsamında “ motivasyon araçları ve ekonomik faktörler üzerine bankada bir araştırma” ayrıntılı bir şekilde araştırılmış ve yüksek lisans tezi olarak sunuma hazırlanmıştır.

Günümüzde örgütsel verimlilik ve etkinlik insana odaklanmış, insanın her şeyden önce sosyo-psikolojik bir varlık olduğu kabul edilmiştir. İnsan faktörünün öneminin ortaya çıkması ile birlikte onun ekonomik ve sosyal olarak tatmin edilmesi gerektiği düşünülmüş bunun içinde motivasyon teorileri geliştirilerek, çeşitli özendirici araçlar uygulamaya konmuştur.

Motivasyon personelin verimliliğine etki eden en önemli ihtiyaçlardandır. Tüm şirketlerin ortak amacı personellerinin gayretlerini, amacı gerçekleştirmeye yöneltmektir. Yapılan görev değişiklik gösterse de bu görevin yapılabilmesi için personelin istekli olması ve işini sahiplenmesi gerekir. Görevi yapma isteğini sağlayan ve işi sahiplendiren personelin motivasyon durumudur.

Bu tezde asıl amaç, İstanbul ilinde finans sektöründe çalışan personelin motivasyonunu artıran ekonomik araçların neler olduğunu belirlemek ve farklı özellikteki personeller üzerinde değişiklik gösterip olup olmadığını öğrenmektir. Bunun sonucunda ise az olsa finans sektörü yönetimlerini bilgi sahibi yapıp, fayda sağlamaktır. Araştırmamızın başında kaynak çalışması yapılarak, personelin

verimliliğini yükseltmede yönetimin hangi ekonomik motivasyon araçlarından yararlanarak personele etkisinin daha yüksek olduğu ve personelin fikirlerini saptamak için anket dağıtılarak, cevaplamaları istenmiştir. toplanan literatür bilgileri doğrultusunda anket formu, seçilen örnekleme dağıtılarak uygulanmıştır. İstanbul ilinde finans sektöründe faaliyet gösteren VAKIFBANK personeli 151 kişi anket sorularını cevaplamıştır. Gelen cevaplarla veri tabanı oluşturulmuştur. Yapılan anket çalışmalarının sonucunda ulaşılan bilgilerle tezin sonuçları elde edilmiş ve sonuç olarak ekonomik araçların motivasyonu arttırdığı görülmüştür. Personelin ekonomik motivasyon araçlarının kullanılması üzerine beklentilerinin yönetim kadrosuna nazaran fazla gereksinim duyulduğu görülmüştür.



Name and Surname : Gökтуğ ÇOLAK
Supervizor : Prof. Dr. Melek TÜZ
Degree and Date : Master, 2016
Major : Business Management
Key Words : Personal, Organizasion Motivation, Motivation
Economics Tools, İncentive Tools.

ABSTRACT

A RESEARCH ON MOTIVATION INSTRUMENTS AND ECONOMIC FACTORS IN THE BANK

This is a detailed study of "a research on motivation instruments and economic factors in the bank". It has been formulated as a report and a master's thesis.

Recently, in this competitive industries, whilst the world had been globalising, in other saying becoming smaller, companies has realised that the employees are their most important force against the increasing competition in order to show their differences, qualifacations to survive or keep their position stable or beter.

Motivation is one of the most important needs which can directly effect to personals productivity. The common target of all the companies is, to motivate the employees to focus on their targets. Even if the duty changes, an employee must be ambitious and motivated to complete it. The motivation is the most effecient thing that provide this ambition.

In this thesis the main purpose is, to determine the financial figures that increase employee's motivation and to analyse whether they are effective or not. As a result of it, employers are must be told and shown the results to provide any improvement. In the begining of the research the literature search has been done and a survey (prepared according to literature research) was done in order to determine which methods for motivation are more effective and learn their ideas. 151 personels of VAKIFBANK have taking part in the survey in Istanbul. By the information from

survey results of thesis obtained. As a result, it is determined that the financial factors increases motivation. In these factors it is seen that there is a logical relationship between employers and personals. Also, according to research the personal's interest and expectaion for applying financial factors is more than employers and managerial staff.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

1.MOTİVASYONUN TANIMI VE ANLAMI	3
1.1.Motivasyonun Tanımı	3
1.2.Motivasyonun Önemi.....	7
1.3. Motivasyonun Yararları ve Etkileri	11

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI VE EKONOMİK FAKTÖRLER

1.MOTİVASYON ARAÇLARI	17
1.1. Psiko - Sosyal Araçlar	18
1.2. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	20
2.EKONOMİK ARAÇLAR	21
2.1.Ücret Artışı	24
2.2.Primli Ücret Uygulaması.....	32
2.3.Ekonomik Ödüller ve İkramiye	37
2.4. Çalışanların Kara Katılımı.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MOTİVASYON ARAÇLARI VE EKONOMİK FAKTÖRLER ÜZERİNE
BANKADA BİR ARAŞTIRMA

1.METODOLOJİ	45
1.2.Araştırmanın Yöntemi.....	45
1.3. Araştırmanın Hipotezi	47
1.4.Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	47
1.4.1.Demografik Özellikler	47
1.5.Güvenirlilik Analizi	50
1.6. Faktör Analizi	51
1.7.Korelasyon Analizi	58
1.8.Regresyon Analizi.....	60
SONUÇ	64
KAYNAKÇA	67
EKLER	71
Ek 1. Anket İzni.....	71
Ek 2. Anket Formu	72

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Ankete Katılan Personellerin Cinsiyet Oranları	48
Tablo 2. Ankete Katılan Personellerin Departman Dağılımları	48
Tablo 3. Ankete Katılan Personellerin Eğitim Durumu Oranları.....	49
Tablo 4. Ankete Katılan Personellerin Medeni Durum Oranları	49
Tablo 5. Ankete Katılan Personellerin Statü Durumları.....	49
Tablo 6. Güvenirlilik Analizi Katsayısı	50
Tablo 7. Motivasyon Sorularının KMO ve Barlett's Analizi.....	52
Tablo 8. Motivasyon Sorularının Güvenirlilik Analizi.....	53
Tablo 9. Yapılan İşin Yapısı ile ilgili soruların KMO ve Barlett' s Analizi.....	54
Tablo 10. Yapılan İşin Yapısı ile ilgili Soruların Güvenirlilik Analizi	54
Tablo 11. Ücretle İlgili Soruların KMO ve Barlett's Analizi	54
Tablo 12. Ücretle İlgili Soruların Güvenirlilik Analizi	55
Tablo 13. Yükselme Olanakları ile ilgili soruların KMO ve Barlett's Analizi.....	55
Tablo 14. Yükselme Olanakları ile İlgili Soruların Güvenirlilik Analizi	56
Tablo 15. Yönetimle İlgili Soruların KMO ve Barlett's Analizi	56
Tablo 16. Yönetimle İlgili Soruların Güvenirlilik Analizi	57
Tablo 17. İş Arkadaşlarıyla İlgili Soruların KMO ve Barlett's Analizi	57
Tablo 18. İş Arkadaşlarıyla İlgili Soruların Güvenlik Analizi.....	57
Tablo 19. Korelasyon Analizi	59
Tablo 20. Regresyon Analizi.....	61
Tablo 21. Anova Analizi	61
Tablo 22. Bölümlere Göre Regresyon Analizi.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli	63
------------------------------------	----



GİRİŞ

Günümüzde kurumların en büyük amacı kar sağlamaktır. Bu nedenle kurumların, personellerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü motivasyonu yüksek olan personel kurum içinde daha verimli olacaktır. Böylelikle konu personelin nasıl motive edileceğine gelmektedir. Motivasyon araçlarına önem duyulmasının en büyük nedeni ise; personelden en iyi şekilde yarar sağlamak istenmesidir.

Motivasyon günümüzde en çok kullandığımız kelimelerden biri iken, artık kurumlar için de çok önemli bir yer edinmiştir. Kurumlarda motivasyon, personellerin kurum çıkarlarına yönelmesine sebep olan ya da gereksinimleri olan verimlilik sınırlarına ulaşmalarında etki gösteren ve özellikle de bireylerin özünde var olan psikolojik bir durum olarak görülmektedir.

Personelin motivasyonu için çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. Bunlar ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal araçlar, örgütsel araçlar gibidir. Ama personeli en çok ilgilendiren maddi motivasyon olduğu için en önemli duruma ekonomik motivasyon araçları gelmektedir. Ekonomik motivasyon araçları derken ücret artışı, prim uygulaması, kara katılma, ekonomik ödüller- ikramiyeler' den bahsedebiliriz. Bunlar içinde de yine en önemli duruma gelen ücret artışıdır. Çünkü maaşı artan bir personel, hem ekonomik anlamda hem de manevi anlamda kendini daha iyi hissedecektir. Sınıf atlayacaktır. Alım kapasitesi daha da yükselecektir. Bununla birlikte motivasyonu da artacaktır.

Kurumların personelin isteklerini bilip, motivasyonlarının artımı için gereken önemi göstermeleri gerekmektedir. Çünkü motive olan personel kurum içinde performansı yüksek olarak çalışıp verimliliği arttıracak, hem de kuruma kar elde etmesi için destek olmuş olacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde , motivasyon kavramı, motivasyonun önemi ve yararları konularından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise; asıl konu olan ekonomik motivasyon araçlarının neler olduğu, faydalı yönleri, kurumlar için zararları nelerdir onlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde de, personelin ekonomik motivasyon araçları üzerine beklentilerinin anket yöntemiyle ölçölüp, ulaşılan sonuçlar ise, tablolar şeklinde gösterilmiş olup, yorumlar yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

1.MOTİVASYONUN TANIMI VE ANLAMI

1.1.Motivasyonun Tanımı

Motivasyon belirli bir amaca ulaşmaya yönelik olarak enerji, istikamet ve kararlılık içeren kişisel çabaların ortaya konduğu süreçtir. Motivasyon tanımı, üç önemli unsur içerir: Enerji, istikamet ve kararlılık.

Enerji unsuru, yoğunluk veya istekliliğin ölçüsüdür. Motive olan bir insan ortaya bir çaba koyar ve çok çalışır. Tabi, çabanın yoğunluğu kadar, kalitesi de önemlidir. Yüksek düzeyde yoğunluk içeren çabalar örgüte fayda sağlayan bir istikamete kanalize edilmedikten sonra arzu edilen iş performansına dönüşmeyecektir. Dolayısıyla, çalışanlardan beklenen çaba, örgütsel amaçlarla uyumlu ve onlara yönelmiş bir çaba olmalıdır. Son olarak, motivasyon istikrar boyutunu içermektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel amaçları başarmaya yönelik çabalarında kararlılık beklenir.

Performans düzeylerinin yüksek olması için çalışanların nasıl motive edileceği yöneticilerin cevap aradığı önemli bir örgütsel sorundur. Örneğin, Gallup tarafından gerçekleştirilen bir anket çalışmasına göre, Amerikan personelinin çok önemli bir kısmı (%73'ü), yaptığı işle ilgili olarak heyecan duymamaktadır. Araştırmacılara göre “söz konusunu çalışanlar ruhen işi terk etmiş durumdadır. İş günü boyunca uyurgezer bir biçimde çalışmakta, zamanlarını vermekte ancak işlerine yönelik enerji veya tutku ortaya koymamaktadır.” Bu yüzden, yöneticilerin ve akademisyenlerin, çalışanların motivasyonunu anlamak ve açıklamak istemesi çok da şaşırtıcı değildir.

1950'ler ve 1960'lar, motivasyona ilişkin kavramların gelişimi açısından verimli bir dönemdir. Eleştirilse ve sorgulansa da çalışan motivasyonu konusunda en çok bilinen açıklamaları yapan dört teori bu dönemde ortaya atılmıştır. Bu teoriler, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, X ve Y teorisi, iki faktör teorisi ve üç ihtiyaç teorisidir.

Motivasyona ilişkin daha geçerli açıklamalar zaman içerisinde geliştirilmiş olsa da, erken dönem teorilerini en azından iki sebepten dolayı bilmemiz gerekir. Birincisi, bu teoriler, çağdaş teorilerin üzerinde yükseldikleri temeli temsil etmektedir. İkincisi, yönetim pratiğinin içindeki yöneticiler, bu teorileri ve bu teorilere ilişkin terminolojiyi çalışan motivasyonunu açıklamada kullanmaktadır.¹

Motivasyon, bir amaç uğruna gösterilen çabaya dair performans, yön ve inanç olarak anlatılabilir. Genel anlamda motivasyon herhangi bir amaca yönelik gayret olarak tanımlanırken, bu tanımlı daraltarak işe ilişkin temel davranışları yansıtan örgütsel hedeflere odaklanır.²

1880'lerden itibaren pek çok yazar, insanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan deneylerin sonucunda bu iş güdü görüşünü geliştirerek motivasyondan söz etmeye başlamıştır. 20.yüzyılın başlarına kadar motivasyondan bahsedilmemektedir. Yüzyıllar boyunca filozofların ve teologların egemen görüşü, insanların akıllarıyla amaçlar seçen ve nasıl hareket edeceklerine karar veren akılcı varlıklar oldukları yönündeydi. Akıl, bir insanın yaptığını belirlerdi. Motivasyon gibi bir kavram açıklayıcı değildi; akılcılık önemliydi. Bu çerçevede motivasyon kavramından hiç söz edilmemekteydi.

Tüm alanlarda yapılan çalışmaların özünde iyi bir yönetim kadrosu bulmak düşüncesi vardır. Bu çalışmalarda ise personelin işine ve kurumuna sadık kalmasının yolları ve motive etme olanakları incelenir. Yönetim için ise, en zor olanı farklı kişiliklerde ki personellerin kurumun amacına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu sebeple, kurumlarda uygulanan özendirici araçların personeli tatmini araştırılırken, diğer taraftan personelin ihtiyaçları yakinen izlenerek ve ihtiyaçlardan oluşan farklılıklar daima takip edilerek personelin tatmin edilmesi yönünde çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Şu durumda bununla ilgili bir tanımdan bahsedilmesi gerekirse, personelleri kurum amaçlarına bağlayıcı, yönlendirici ve motive edici şekilde olan tüm çaba ve hareketlere motivasyon adı verilir.

¹ Robbins Decenzo COULTER, çev. Prof. Dr. Adem ÖĞÜT, Yönetimin Esasları, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.274

² Stephen P. ROBBINS, Timothy A. JUDGE, çev. Prof. Dr. İnci ERDEM, Örgütsel Davranış, Nobel yayınları, Ankara, 2013, s.204

Diğer taraftan örgütsel psikoloji alanında motivasyondan bahsedildiğinde; örgütün bütününe faydalı olan uyarıcı davranışları ve yolları içeren süreçler kastedilmektedir. Bir makinanın elektrikle aktive olması gibi bir örgüt de çalışanlarıyla aktive olmaktadır. İçsel ve kişisel süreçler bu motivasyon gücünü sağlayabildiği gibi bir amirin uyarıları gibi dış etkiler de bu konuda etkinlik sağlayabilir.³

“Motive” kelimesinin Türk lügat’ ında anlamı güdü ve harekete geçirici olarak tanımlanır. Daha genel bir anlamda ise, istek, neden, umut, gereksinim vb. anlamları içeren ifadelerle açıklanan Latince de hareket etmek demek olan “Movere” kökünden oluşan motivasyon fiziksel ve psikolojik yoksunluk veya gereksinimle başlayan amaca yönelik bir davranışı oluşturan süreçtir.⁴ Motivasyon somut bir kavram olmadığı için tanımlamak oldukça güçtür. Araştırmacılar çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu tamamlamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- ✓ Personeli işe yönlendiren ve bu yönlendirmenin ne şekilde olacağını belirleyen, onların istekleri, arzuları, amaçları özetle düşünce, ihtiyaç ve korkularıdır.
- ✓ Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren güçtür. Bu güç organizmayı etkileyerek bir amaç için harekete geçmeye sevk eder. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.
- ✓ Bütün insanlar ana motivelelere ve ihtiyaçlara sahiptirler. Bu motiveleler hareketlerinin yönlerini belirler ve sadece uğraşıldığı durumlarda davranışa etkisi olur. Bu motivelelerin tetiklenmesi ise personel tarafından yaşanan olaya ya da çevreye bağlıdır. Motivasyon, bireylerin bir hedefe ulaşmak doğrultusunda şahsi istek ve amaçları ile hareket etmeleridir.⁵

Motivasyon denilince, sanki bireylerin üzerlerine döküldüğünde aniden enerjiyle, tılsımlı sihirle güçlendikleri ve daha fazla çalışma isteğiyle dolduğu sihirli bir şeymiş gibi düşünülür. Motivasyon insanlara karşı tutumlarıyla ve insanların çalıştıkları görev hakkında neler düşündükleri ile ilgili bir olgudur. Lakin bireyleri

³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek VERGİEL TÜZ, **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013, s.96.

⁴ Gülten İNCİR, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Prodüktivite Merkezi Yay. No:313, Ankara, 1984, s. 2.

⁵ Aşkın KESER, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.4

motive etmek ve bu motivelerin sürdürülmesini sağlamak görüldüğü kadar çok da kolay bir şey değildir.

Bireyler kuruma bir amaç uğruna getirilmişlerdir. Bu amaç üretim ya da hizmet ile ilgili olabilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için personele yaptıkları işler karşılığında maaş, yükselme hakları ve sosyal haklar tanınır. Bu haklarla personelleri verimli çalışmaya yönlendirmiş olurlar.

Bireyleri çalışma yönünde yönlendirmek, isteklendirmek fazla karışık olan bir kavramdır. Burada ki ana neden ise, bireylerin gereksinimlerinin çok fazla olması ve karışık yapısıdır. Bundandır ki; bireylerin istekleri hakkında bilgi edinmek ve onları özendirmek üzere ihtiyaçlarının öğrenilmesi gerekir.

Motivasyon teriminin anlamının açıklanmasında birden fazla tanımın ortak özelliği, bireyi etkileme ve bu etki ile birlikte onu verimli çalışma konusunda hareketlendirme durumudur. Uzun yıllardır yapılan araştırmalar sonucu anlaşılmıştır ki organizasyonlar için çalışan mutluluğu ayrı bir önem taşımaktadır. Buna göre mutlu bir çalışanın işteki davranış ve performansının mutsuz bir çalışana göre daha yüksek olacağı açıktır. Çalışanın mutluluğu ise çalışan motivasyonu ile doğru orantılıdır.⁶

Yeni organizasyon biçimlerinde motivasyon hareketleri önem kazanarak hiyerarşiye dayalı bir otoriteyle bir yere varılamayacağı görüşü ifade edilmektedir. Motivasyon terimine dilimizde tam karşılık bulmak mümkün değildir. Bu terim İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon, bir bireyin belli amaçlar doğrultusunda yönlendiren güçtür. Yani, motive, hareket ettirici, hareketi yönlendirici ve doğru tarafa yöneltici, üç ana özelliğe sahiptir. “Motive” asıl teriminden oluşan motivasyon ise, birden fazla bireyi doğru yöne (amaca) sürekli olarak hareketlendirmek için verilen çabaların hepsidir.⁷

Motivasyonda asıl amaç, personellerin hareketlerinden ne istediklerini bilmek ve onlara bu yönde destek olmaktır. Motivasyon en kısa değışle, “İş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar” her türlü tavrın içinde mutlaka bir arzu, öncesinde de

⁶ Thomaz A WRIGHT, “The Role of Happiness in Organizational Research: Past, Present and Future Directions, Research in Occupational Stress and Well Being, Volume 4, 2004, s.221.

⁷ Prof. Dr. Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s.498

neden bulunur. İstekleri elde edebilmek üzere birey ihtiyaçlarının mutlaka karşılanması gerekir. Fakat, nedenleri her daim personeller oluşturmaz. Bazı durumlarda çevresel faktörler de istekler yaratabilir veya şahsi isteklerin var olmasına neden olur. İnsanlar kurdukları hayallere veya amaçlara ulaştıkları zaman huzurlu ve verimli, tam tersi olduğunda ise mutsuz, huzursuz ve verimsiz olurlar. İsteklerine ulaşamayan personel bir boşluğa düşer ve bu boşluk yüzünden çoğu kez iş hayatına yansır, personelin motivasyonunu düşürür, bazı durumlarda ise de, hassas bir yapıda ise personeli saldırgan yapabilmektedir.

Genellikle, sebebi olmayan tartışmaların altında personelin ihtiyaçlarının karşılanmaması ile karşılaşılır. Özendirici araçların uygulanmaya başlanmasıyla ulaşılması hedeflenen amaç, personellerde daha yüksek performansla ve daha verimli olarak çalışmalarını sağlayacak araçları öğrenerek, bireylerin ihtiyaçlarını olabildiğince gidermek gereksinimlerini karşılamak, istekle çalışmalarını ve işe gelmelerini sağlamaktır.

İş gören davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir. Kaldı ki, iş gören davranışlarını işletmenin amaçlarına yönlendirmek için bir takım kalıplaşmış güdüleyici araçlardan yararlanmayı düşünmek ve uygulamak ta her zaman geçerli değildir. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her işletmenin kendine özgü koşulları göz önüne alınarak ve iş gören davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, esnek bir motivasyon politikasının uygulanması gerektiği söylenebilir.

1.2.Motivasyonun Önemi

Motivasyon konusunun önemli olması, birey faktörünün personeller aracılığıyla ön planda tutulması amacıyla gerçekleşir. Keza, her daim kurumlar gelişme süreçlerinde en önemli unsurun birey olduğunu öğrenirler. Yararlı endüstriyel imkanlar yeterince kapsamlı olsa da, görevi yürütmekte görevli olan iş görenler gereksinimlerine ulaşamamışsa, kurumların verimli bir şekilde devam etme şansları bulunmamaktadır. Personellerin kurumlarından beklentileri çok fazladır. Nitekim, maddi imkanlar, güvenlik, geleceklerini garanti altına almak, eğitim gibi.

Kurumda personellerden en üst seviyede performans göstermeleri istenir. İnsan kaynakları yönetimindeki incelik bu iki istek arasında en iyi dengeyi yaratabilmektir.

Bireylerin özünde var olan gereksinimleri oluşturan motiveler şahsa özeldir. Yani, bireyin hayat standartlarına; sosyal ve kültürel çevreye, gelenek ve göreneklerine uyum sağlamayan, istek ve gereksinimlerinden oluşan motiveler, onun performansını arttırıcı düzeyde olamamaktadır. Sonuç olarak bireyin yaşam standartlarına uyum sağlayan istek ve ihtiyaçlar desteklenebilmektedir.

Motivelerin aksi durumu motivasyon araçları bireyin üst düzey kısmıyla ilgili bir durumdur. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu amaçla çabalarını yoğunlaştırmasına (motive olmasına) neden olacaktır.⁸

Motivasyon yalnızca personeli ilgilendiren bir durum olmayıp, yöneticilik pozisyonunda bulunanların da üzerlerinde taşımaları gereken sorumluluklardandır. Motivasyon; bir işletme için yöneten ve yönetilen taraflarında ayrı ayrı sadakat ve verimliliğin arttırılması için azami gereklidir. Zamanlaması çok iyi bir şekilde yapılan motivasyon, verimliliği, başarıyı ve böylelikle sürekli başarı artışını beraberinde getirecektir. Bir yöneticinin görevi; başarılı olan personelin sahip olduğu olumlu davranışlarını desteklemek, ilerlemesini sağlamak, bu yüksek başarının devamlılığını sağlamak, başarısız olan personelin davranışlarını da birimine ve çalıştıkları kuruma fayda getirecek şekilde düzeltmektir.. Personeli motive eden araçların başında; başarılı olmak, yapılan işi kabullenmek, sorumlu olmak, yükselmek ve takdir edilmek gelmektedir. Personelin motive olması; çalışanın başta bir birey olarak fiziken, ruhen, örgütsel, yönetsel ve işlevsel isteklerinin işletmenin gaye ve istekleri yönünde her birey için özel araç ve yöntemlerle giderilerek, belli prosedürler doğrultusunda personellerin hal ve hareketlerini düzenlenmesi durumudur.

⁸ EREN, a.g.e., s.499

Yönetenler tarafından kurum- personel tarafları arasında dengeyi kurmanın ne kolay yolu, kurumun istekleri kadar personeline ihtiyaçlarını bilerek ve göz önünde bulundurarak davranmaktır. Bu nedenle ilk olarak personelleri kuruma yönlendiren isteklerin ve motivelerin neler olduğunu bilmek ve sonra da uygulamak gerekir.⁹

Motivasyonda ana sebep, personellerin performansının yüksek olmasıdır. Buna da ulaşmak için, kurumun yönetenleri ve araştırmacılar birden fazla uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Fakat, bugüne kadar söylenen veya denenilen bu uygulamaların tam başarı gösterdiği söylenemez. Motivasyon araçları, her durumda ve her kurumda aynı şekilde etki gösteremez. Bir personelin ihtiyacı olan motivasyon aracı diğer personel için de geçerli olmayabilir. Örnek olarak, personelin performansını arttırmak için ekonomik motivasyon araçlarından birini uygulamak yeterli olurken bir diğeri için gelecek güvencesi daha önemli olabilmektedir. Motivasyon araçlarının etkinliği, bireyin ihtiyaçlarına, çevresine, yaşayış tarzına bağlı olarak değişiklik gösterir.

Söz gelişi, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için “daha iyi, iynin düşmanıdır” ya da “daha yüksek gelir, iyi gelirin düşmanıdır” inancı içinde ekonomik araçlar çoğu zaman çok daha önemli bir durumdadır. Ancak gelenek ve göreneklerine bağlı daha geri toplumlarda yetişen insanları çalışmaya yönlendiren amaç ekonomik değerlerden daha çok inancı veya psikolojik nedenlerdir. Örneğin, çok çalışıp çok kazanmak yerine “bir lokma bir hırka” inancını taşıyan toplumlarda, motivasyona bakış açısı da değişik olacaktır.

Yönetimin başarılı olması ile personelin motivasyonu arasında bilinen bir bağlantı vardır. Personelin nasıl, ne şekilde, hangi ekonomik motivasyon aracı, ya da motivasyon araçlarından hangisinin kullanılması, personelin kurumdan beklentisi konularında fikri olan yönetenlerin hem başarılarını arttırmaları hem de personelin örgüte bağlanmasını sağlayacaktır. Bu durumun oluşması için yöneten, iş ortamını

⁹ SABUNCUOĞLU, TÜZ, a.g.e ,ss.97-119

ideal duruma çevirmeli, “sosyal atmosferin oluşmasına çalışmalı, ekonomik motiveler kadar sosyo-psikolojik motivelerinde etkisini düşünmelidir.”¹⁰

Personel motivasyonunda faydalanılan motivasyon araçlarının kurumların yöneticilerinin de davranışlarıyla doğru orantılı olduğu belirtilebilir. Örnek olarak, bir kurumda uzun zaman yüksek performansla yönetim gösteren bir yöneticinin, bir başka kuruma transfer olduğunda aynı performansı göstermesini beklemek yanlış olur. Kurumun yöneticilerinin performansı, kurumda ki personelleri, maddi ve psikolojik durumlarını çok iyi bilmelerine ve personellerin çoğunun kabul edilebilir bir sistemin oluşmasıyla alakalıdır. Bu konuda HERZBERG’ in yapmış olduğu araştırmada da gördüğümüz gibi personelleri beklentiye yönlendiren en önemli neden, sürdürülen kurum yönetimi ve politikasıdır.

Geleneksel yönetim modelini kullanan şirketlerde motivasyon sistemi, yoğun anlamda maddi araçlara yönelmeleriyle ya da denetlenmeleriyle sağlanır. Halbuki, modern yönetim görüşü ile yönetime devam eden kurumlarda, maddi uygulamalar kadar psikolojik ve örgütsel araçlara eşit yer verilir. Yıllar boyunca takip edildiğinde bu yönetim modelinin motivasyon konusunda daha yüksek performans gösterdiği söylenebilir.

Bu durumda, personel bazı gayelere ulaşmak amacıyla yaklaşıyorsa, gayelerini elde etmek amacıyla tüm gayretini, bildiklerini ve zamanını büyük bir zevkle kullanıyorsa burada motivasyonun yüksek olduğundan bahsedilebilmektedir. Kısaca, motivasyon hakkında tüm dünyada benimsenmiş motivasyon araçlarının olduğu bilinse de, her bireye, her kuruma ve her topluma özel bir motivasyon aracı oluşturmak veya bulmak mümkün değildir. Aynı zamanda genel kabul görmüş motivasyon araçları önem sırası gözetmeksizin ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olmak üzere üç bölümde söylenebilir.

¹⁰ Margit OSTERLOH-Jetta FROST- Bruno S. FREY, “The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms” , International Journal of the Economics of Business, Volume 9, number 1 ,2002, 61

1.3. Motivasyonun Yararları ve Etkileri

Bireyi hiçbir durumda zorla iş yapmaya yönlendirmek mümkün değildir. Kurumda yapılan bütün işler, zaferler, olumsuzluklar, anlaşma sorunları, tartışmalar, ulaşılan hedeflere ulaşamama, iş gücü devrinin yoğun oluşu gibi istenmeyen durumların oluşmasında birden fazla araç sebep olur. Bu faktörler içinde ilgili kişinin çalışması ve işe yeterince motive olmasının etkisi kadar kurumun sağladığı olanakların da büyük etkisi söz konusudur. Bireyin kendisinin kurumdaki sağlamayı amaçladığı maddi ve manevi kazançların karşılanıp karşılanmaması ve kurumdaki genel iletişim havası, ilişkilerin sağlıklı ve arzulanır düzeyde olması gibi durumlar bireyin motivasyonunu olumlu veya olumsuz şekilde etkiler.

Bireyler, psikolojik varlıklar oldukları için bazı temel gereksinimleri arzularlar. Arzulanan gereksinimlerin bir bölümü fiziki ve maddi gereksinimlerdir. Diğer kısmıysa; soyut, yani duygusal ve psikolojik ihtiyaçlardır. Personel ona tanınan olanaklarla, gereksinimlerini giderir, bu ise personelin verimliliğini etkiler. Örneğin, bireyin aldığı maaş, maddi gereksinimlerini karşılar. Bireyin çalışması ile kazandığı iş motivasyonu ise verimli olmasına ve işinden memnun olmasına sebep olur. Bu nedenler, bireyin gereksinimleri ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Bir kurumda insan kaynakları departmanının amacı, personelin gereksinimlerini karşılamak, motive etmek olduğu bilinmektedir. Bunun nedeni, personeller gereksinimleri giderildiği sürece motive olacak ve performansları yükselecektir. Bu da kurum için çok önemlidir. Personelin kurum için biz duygusunu taşımasını sağlayacaktır. Aksi durumda personeller ben merkezci davranıp, kurumun amaçlarını gözetmeden sadece kendini çıkarlarını yerine getirmeye çalışacaklardır.

Bazı durumlarda personellerin tüm isteklerini karşılamak da mümkün olmayabilir. Bilinmesi gereken personelin sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamak için olan istekleri değil, tüm kurum için yararlı olacaksa yerine getirilecektir. Farklı

ifadeyle bireyin gereksinimlerinin karşılanmasında ki koşul, söz konusu gereksinimin kurumsal, toplumsal veya örgütsel ve kurum koşullarına uygun olmasıdır. ¹¹

Motivasyon teriminin anlamı, bireyi motive eden içsel faktörler ve bireyi destekleyen dışsal faktörler anlamını taşımaktadır. Bir başka tanıma göre ise motivasyon, kişisel gereksinimlerini gerçekleştirmesi sonunda kurumsal amaçlara yönelik çaba gösterme eğilimidir. Motivasyon konusunda önem arz eden konulardan biri personel davranışlarının öğrenilmesi ve her davranışın sonrasında bir amaç ve hedefinde olduğudur. Diğer bir deyişle, motivasyonda, personel davranışlarının ve bu davranışların nedenlerinin bilinmesidir.

1950’li senelerde kurumlarda çalışan personellerin motive edilmesi için yeni tasarımlar bulunmuştur. Araştırmacıların çoğu o yıllarda, gereksinimlerin bireylerin davranışlarını nasıl etkilediği ve farklılıklar oluşturduğuna ilgilenmişlerdir. 1960’ların ortalarında araştırmacıların ilgileri motivasyon amacıyla ihtiyaçların karşılanmasından, iş motivasyonuna neden olan sürece doğru kaymıştır. Süreç kuramları, durağan çevre koşulları varsayımından hareket edilerek geliştirilen önceki kuramlardan farklılaşmaktadır. 1960 ve 1970’li yıllarda ortaya konan kuramlar daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar için bir altyapı oluşturmuş ve yönetim alanında üzerinde en çok durulan konulardan birisi haline gelmiştir. Motivasyon kuramlarının geliştirildiği yıllar dikkate alındığında sanayileşme ve modern toplum düzeyinin etkisini gösterdiği bir dönem olduğu düşünülebilir. Son 30 yıl içerisinde dünyada büyük bir sosyo-ekonomik dönüşüm yaşanmış ve küresel etkiler değişimi iş hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir. ¹²

Abraham Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisinin motivasyon teorileri içerisinde en ünlüsü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Maslow, tüm bireylerde beş ana gereksinim bulunduğunu savunmaktadır. Bunlar;

- ✓ **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Açlık, Susuzluk, Korunma v.b
- ✓ **Güvenlik ihtiyacı:** Fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunma.
- ✓ **Sosyal ihtiyaçlar:** İlişki, bağlanma, arkadaşlık.

¹¹ Dr .İlhami FINDIKÇI, Alfa Yayıncılık, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2012, İstanbul, s.371

¹² PAŞAMEHMETOĞLU, YELOĞLU, a.g.e, s.167

- ✓ **Saygınlık ihtiyacı:** Özerklik gibi içsel faktörler, statü gibi dışsal faktörler.
- ✓ **Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı:** Sahip olduğumuz tüm yetenekleri en yaratıcı tabloda kullanma güdüsü.

Her ne kadar hiçbir ihtiyaç tam anlamıyla karşılanamasa da, kısmen karşılanmış ihtiyaçlar güdüleyici olmaktan çıkar. Bir ihtiyaç kısmen de olsa karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyaç güdüleyici hale gelir. Eğer birini Maslow 'un varsayımında personelin motivasyonunu artırmak isteniyorsa, şuan gereksinimler hiyerarşisinin hangi ayağında olduğunu öğrenmemiz lazımdır.

Maslow' un ihtiyaçlar teorisi özellikle yöneticiler tarafından olmak üzere oldukça geniş bir kesimden kabul görmüştür. Sezgisel olarak mantıklı ve anlaşılması kolaydır. Bununla birlikte ne yazık ki araştırmacılar tarafından geçerliliği kanıtlanamamıştır. Maslow görüşünü destekleyen deneysel bir kanıt sunmamaktadır, ayrıca teorinin geçerliliğini test etmeye çalışan bir takım araştırmalar destekleyici yeterli kanıt bulamamışlardır.

İhtiyaçların Maslow 'un öngördüğü tabloda sıralandığına ilişkin sınırlı kanıtlar, tatmin edilmemiş ihtiyaçların motive edici özellikleri olduğunu ya da bir ihtiyacın tatmin edilmesinin ardından yeni bir düzeye geçildiğini belirtmektedir. Ancak anlaşılan eski teoriler, özellikle sezgisel olarak mantıklı olanlar geç ölmektedir.¹³

Herzberg, çift faktör teorilerini önermektedir. Bireyin işiyle ilişkisinin temel olduğuna inanmaktadır; Çalışmaya karşı tutumu başarı ya da başarısızlığı belirleyecektir; Herzberg “İnsanlar işlerinden ne ister?” sorusunu araştırmıştır. İnsanlara kendilerini işlerinde iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı olarak tanımlamalarını istemiştir. Daha sonra verilen cevapları tablo haline getirerek kategorilere ayırmıştır.

Herzberg, insanların işleri ile ilgili iyi hissettikleri durumların kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucuna varmıştır.

¹³ ROBBINS, S.,P.,JUDGE, T.,A., a.g.e., s.209

Gelişme, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi içsel faktörlerin iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmektedir. İşleri ile ilgili iyi hisseder çalışanlar genellikle bu faktörlere atıf yapmışlardır. Diğer taraftan tatminsiz çalışanlar yönetim, ücret, işletme politikaları ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörlere işaret etmişlerdir.

Herzberg, verilere değerlendirerek, geleneksel olarak inanıldığı gibi tatminin karşısının tatminsizlik olmadığını söylemiştir. Tatminsizliğe neden olan faktörleri ortadan kaldırmak işi tatmin sağlayıcı hale getirmez. Herzberg' e göre tatmine neden olan faktörler tatminsizliğe neden olan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Bu nedenle yöneticiler tatminsizliğe neden olan faktörleri tespit edip ortadan kaldırabilirler bu durum sükunet ortamı yaratabilir ancak motivasyon sağlaması gerekli değildir. Çalışanları motive etmekten çok onları yatıştırmaktadırlar. Sonuç olarak, Herzberg yönetim kalitesi, ücret, işletme politikaları, fiziksel çalışma koşulları, diğerleri ile ilişkiler ve iş güvenliği gibi faktörleri hijyen faktörler olarak nitelendirmektedir. Bu faktörler yeterli olduğunda, insanlar tatminsizlik hissetmeyeceklerdir; aynı zamanda tatmin de olmayacaklardır.

Eğer kişileri işleri ile ilgili motive etmek istiyorsak, Herzberg işin kendisi ya da işin sonucu olan terfi imkanları, kişisel gelişim, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi faktörlere odaklanmayı tavsiye etmektedir. Bunlar içsel olarak ödüllendirici faktörlerdir.

Herzberg, 1966 yılında yaptığı araştırmada 200 muhasebeci ve mühendisten oluşan bir gruba işlerinde kendilerine en son motive olmuş ve iyi hissettikleri zaman ile kötü hissettikleri zamanı düşünerek deneyimlerini anlatmaları istenmiştir. Kısacası bireylerin işten beklentilerini irdelemiştir. Herzberg, aldığı cevaplar doğrultusunda bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. Çalışanlar iyi hissettikleri zamanı anlatırken işin kendisinden, yetkilerden, sorumluluklarından bahsederken; kötü zamanlar için neden olarak, çalışma koşullarından, ücretlerden, ast-üst ilişkilerinden bahsetmişlerdir. Bu bağlamda Herzberg, motive edici faktörleri tanımlarken, işin kendisinden sorumluluktan, ilerleme ve yükselme fırsatlarından,

başarma duygusundan oluştuğundan bahsetmiştir. Bu faktörlerin var olması durumunda bireyin çalışma isteği dolayısıyla performansı artacaktır.

Bu kuramda yöneticilerin dikkate alması gereken bazı noktalar vardır. Örgütteki bireylerin sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaşmak mümkün değildir. Asıl motivasyon “motive edici faktörlerin” tatmin edilmesi ile elde edilecektir.¹⁴

Motivasyon bir güdü etkisiyle eyleme geçme sürecine verilen isimdir. Türkçe kaynaklarda teşvik, isteklendirme, özendirme diye kullanılan motivasyon kavramı, bireyin harekete geçmesi ya da ikna edilmesi anlamı taşır. Güdü, bireylerin gereksinimlerini karşılamaları için harekete başlamalarını sağlayan sebep olarak belirtilirken, motivasyon hareketin kendisini oluşturur. Motivasyon sürecinin hareket noktasını oluşturan tatmin edilmemiş ihtiyaç fiziksel veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar insanlarla ilişki kurma, onlar tarafından sevilme sayılma gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon süreci içerisinde düşünülmelidir. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin herhangi bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın giderilmesi ile bu ihtiyacın yarattığı gerilim azalır.¹⁵

İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar motivasyonun kaynağını oluşturur. İç ya da dış uyarıların etkisiyle bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlar gösterilir. Böylece üçüncü aşamada gerçekleşmiş olur. ihtiyaçlar doyurulursa birey mutludur ve motivasyon süreci gerçekleşmiş olur.

Personel gereksinimlerini karşılayamadığı sürece kendisini tatmin edilmemiş hissedeceğinden mutsuz olur. Bu durumda bireyde çöküntüye sebep olur. Fakat, gereksinimler karşılandığında bu çöküntü son bulur ve personel tatmin olmanın

¹⁴ Ayşın PAŞAMEHMETOĞLU, Hakkı Okan YELOĞLU, Örgütsel Davranış, Beta Yayınları, 2014, İstanbul, s.146

¹⁵ İlhan ERDOĞAN, İşletme yönetiminde örgütsel davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını, No.5, 1999, İstanbul, s. 299.

mutluluğunu yaşamaya başlar.¹⁶ Bir gereksinimin son bulduğu noktada diğer bir gereksinim başlar ve motivasyon süreci sürekli aynı şekilde devam eder. Ancak bir personelin beklediği ihtiyaç ve amaçlar değişim gösterebilir. Onun için motivasyonun en son basamağında bulunan doyum noktasında personeli her zaman tutmak çok da kolay değildir. Mutluluk kavramı, birey ve doyum noktası yada çizgisinde bulundukça varlığını korur.¹⁷

Doyum noktasına ulaşamadığında yani tatmin edilmemiş ihtiyaç ise bireyde güdülerini uyaran bir gerilim oluşturur. Bu güdüler belirli amaçlara ulaşmak için araştırma davranışı ortaya koyar. Eğer amaca ulaşırsa, bu ihtiyaç tatmin edilir ve dolayısıyla gerilim azalır.

¹⁶ ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s. 45.

¹⁷ Yasemin GÜVEN, Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş. de Motivasyon Araçlarının İş Görenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004, s. 6-7.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI VE EKONOMİK FAKTÖRLER

1.MOTİVASYON ARAÇLARI

Zamanımızdaki kurumlar, personelinin performansını arttırmak ve motivasyonlarının çok yüksek olmasını sağlamak için farklı motivasyon araçları denenmektedir. Bireylerin arzu ve istekleri hiçbir zaman bitmez. O nedenle birey bu ihtiyaçlarının karşılanması için her zaman beklentidedirler. En önemlisi personelin ihtiyaçlarını giderecek motivasyon araçlarını seçerek bireyin performansını arttırmaya çalışmaktır. Bireyi iş gördüğü kuruma ve görevine bağlayan yalnızca maddi olanaklar olamaz. Bireyin motive olmasını sağlayan psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da vardır. Yüksek performansa ulaşılmasında personellerin yetilerinin ve motive durumlarının etkisi büyüktür. Yetenek seviyesi düşük olan bir personelin başarı olması beklenemez, aynı şekilde motivasyonu da düşük olan personel de başarısız olabilir. Personellerin motivasyonunu yükseltmek için kurumlarda motive edici, yani motivasyon araçlarının yönetimde aktif ve düzgün bir şekilde kullanılması gerekir.¹⁸

Sürekli aynı görevde bulunan personelin, psikolojik sorunları, yaşadıkları stres onları zaman zaman strese sokmaktadır. Bu durumla iş stresi de birleştiğinde ortaya karmaşık bir yapı çıkmaktadır. Burada görev tamamen kurumun yöneticilerine düşmektedir. Personellerin motivasyonlarını arttırarak, onları ihtiyaçları olan konularda destekleyerek bu durumu en zararsız ve en hafif şekilde atlatmaları sağlanmalıdır. Bütün kurumlarda yönetimin performansı ile çalışanın başarısı aynı derecede etkilenir.

Yönetimin performansına gelecek olursak, personellerin çalışkanlığı, başarısı, teknolojik durumları ve iş yerinin motive edici ve hayat düzeyi ile tamamen bağlantılıdır. Personelin performansı ise, doğru bir şekilde davranılmaya, desteklendirilmeye, motive olmalarına, ihtiyaçlarının giderilmesine ve huzur içinde çalışacakları iş ortamlarına bağlıdır. Fakat bireylerin hareketleri ve düşünceleri

¹⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s26.

karmaşık yapıya sahip oldukları için bireylerin ilişkilerinde alışkanlıklarında ve davranışlarında değişikliklerin olması motivasyon ile ilgili genel uygulamaların gerçekleştirilmesini pek mümkün kılmaz. Şöyle ki motivasyon araçlarının üzerlerinde denenmesi ya da iş hayatına uygulanmasına yardımcı olabilecek motivasyon uygulamalarının öğrenilmesi çok önemli olmaktadır.¹⁹

1.1. Psiko - Sosyal Araçlar

Bütün yöneticilerin bilmesi gereken önemli bir konu vardır: personeller aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışmaya nasıl isteklendirilir? Bu soruya kesin bir yanıt vermek zor olmakla birlikte uzun zamandır üzerinde ciddi olarak durulduğu bilinmektedir. Personelleri sadece “ekonomik bir varlık” olarak görme ve onların beceri ve bilgi birikiminden ücret karşılığı yararlanma düşüncesi “ekonomik sömürü”yü dile getirir.

Öte yandan, personellerin “sosyal varlık” olma gerçeğini sözde benimseyen bazı yöneticilerin, onlara dinlenme, eğlenme, tatil yapma gibi bazı göstermelik sosyal olanaklar sağlamakla “sosyal sömürüye” yöneldikleri söylenebilir.

Amerika’da yapılan bir araştırmada şu ilginç öneri dikkat çekmektedir.

✓ Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır.

Bu sebeple, kurumlarda personelleri etkileyen iki ana probleme gereken değer verilmelidir. Bunlardan ilki; personelleri, gösterdikleri performansa ekonomik araçlardan yararlandırarak tatmin etmek; diğeri ise, başarılarını psikolojik olarak da ödüllendirmektir. Bugüne hep ilk problemin çözümü ile ilgili önemli gelişmeler olurken, artık ikincisinin de gerekliliği anlaşılmaktadır. Hiç kuşku yok ki, bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça bir diğeri deyişle, personellerin huzurlu bir

¹⁹ Leyla ŞAHİN, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analiz”, **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt11, Sayı 2, 2010, s.139-140.

ortamda çalışmalarına yardımcı olacak durum oluşturulmadıkça beklenen performansa ulaşamaz.²⁰

Personelleri mutlu edecek çalışma ortamını yaratmak yöneticilerin amacı olsa bile, personellerin hepsini mutlu edecek benzer bir ortam sağlamak ne yazık ki her durumda mümkün değildir. Çünkü o ortamda beklediği gereksinimler daha önce doyurulmuştur ve onun için başka gereksinimlerin bulunduğu başka bir ortam yaratılmadıkça çalışma mutluluğuna erişmez.

Bütün yöneticilerin bilmesi gereken önemli bir konu var: İş görenler aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışmaya nasıl isteklendirilebilir? Bu soruya kesin bir yanıt vermek zor olmakla birlikte uzun zamandır üzerinde ciddi olarak durulduğu bilinmektedir.²¹ Toplumlar çoğu kez sömürünün olmadığı hakça bir düzenin özlemine çekerler. Bu sömürü ekonomik olduğu kadar psiko-sosyolojik de olabilir. İş görenleri sadece “ekonomik bir varlık” olarak görme ve onların beceri ve bilgi birikiminden ücret karşılığı yararlanma düşüncesi “ekonomik sömürü” yü dile getirir.

Öte yandan, iş görenlerin “sosyal varlık” olma gerçeğini sözde benimseyen bazı yöneticilerin, onlara dinlenme, eğlenme, tatil yapma gibi bazı göstermelik sosyal olanaklar sağlamakla “sosyal sömürüye” yöneldikleri söylenebilir.

Amerika’ da yapılan bir araştırmada şu ilginç öneri dikkat çekmektedir.²²

✓ Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle, iş yerinde iş görenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi; iş görenleri, harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; ikincisi, çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bugüne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydedilirken, yavaş

²⁰ SABUNCUOĞLU, TÜZ, a.g.e. , s.s.127

²¹ GELLERMAN, Problaemes Humanines..., A.g.k., s.199.

²² Programme Travailleurs/Employeurs, Les Nouvelles Attitudes et Motivation des Travailleurs, Rapport d’ Une Reunion d’ Experts Patronaux, O.C.D.E., Paris, 1972, s.53.

yavaş bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça bir diğer deyişle, iş görenlerin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşamaz.

Çünkü o ortamda beklediği gereksinimler daha önce doyurulmuştur ve onun için başka gereksinimlerin bulunduğu başka bir ortam yaratılmadıkça çalışma mutluluğuna erişmez. İş görenlerin kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve bekleyişlerine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç ve çekici yapan motivasyon bileşiminden söz etmek olası değildir.

Motivasyon araçları içinde ekonomik araçlardan sonra ki sırada psiko-sosyal araçlar gelmektedir. Personeller genellikle maddi beklenti içinde değildirler. Zaman zaman psikolojik ihtiyaçları ekonomik ihtiyaçlarından daha önemli olmaktadır. Bu nedenle kurumlarda sadece ekonomik motivasyon araçları ile motive sağlamak mümkün değildir.

Psiko-sosyal motivasyon araçlarının içeriğinde değerli olmak, belirli bir sınıfa girebilmek, arkadaşlık edinebilmek, iş arkadaşları ile anlaşabilmek, psikolojik rahatlık ve huzur, başarılı olmak gibi alt başlıklar bulunur.

1.2. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Motivasyonu artırmak için örgütsel ve yönetsel bazı faktörlerden de yararlanılmaktadır. Bu faktörler amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, yönetim ve kararlara katılma, iletişim ve fiziksel koşulları iyileştirmedir.

Personelin, diğer motivasyon araçları ile ihtiyaçlarının karşılanması ile motive olmaları imkan dahilindedir. Ancak bazı durumlarda işletmenin vaziyetinden ya da seçilen uygulamalar ve kurumun genel yapısı da motivasyonu büyük derecede etkilemektedir. Personelin teknolojik konularda eğitilmesi, tayin hakkı tanınması, personeller arasındaki bağlantı, alınan kararlarda söz sahibi olmak, bazı konularda sorumluluk hakkı verilmesi, yapılan işin gelişimi ve personel değişimi, personel yönetici arasında ki iletişimin düzgün olması örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından bir kısmıdır. Kurumlar bulunan bütün teknolojik çalışmalardan yararlanmaktadırlar. Ancak, personel kendini geliştirme olanaklarına ulaşamıyorsa

zamanla teknolojik yeniliklerin arkasında kalacak ve vasıfsız personel durumuna düşecek, hem ekonomik hem de psikolojik eksikliklerle karşılaşacaktır. Kurumlar uyguladıkları eğitim olanakları ile hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla personellerime teknolojik gelişmelerden doğan en son bilgilere ulaşma yolu açmış olacaklardır. Böylelikle personel de daha vasıflı ya da donanımlı bir hale gelmiş olacaktır.

Personel motivasyonunu etkileyen araçlardan; ekonomik araçlar ve psiko-sosyal araçlardan sonra örgütsel ve yönetsel araçlardan yararlanmak mümkün olmaktadır. Personelin ve kurumun birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri vardır. Personelleri, kurumun birer üyesi olarak kuruma katkıda bulundukları sürece karşılığını almak isterler.

Kurum yöneticileri, bazı durumlarda maddi kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek ücret harcamaya gerek kalmadan bu araçları uygun durumlarda etkin bir şekilde kullanarak personellerin motivasyonlarını yükseltebilir ve personeli kuruma iyice bağlayarak, verimliliklerini arttırabilirler. Personel kurumuna ne kadar bağlanırsa örgüt kültürü o kadar artar.²³

2.EKONOMİK ARAÇLAR

Kurumların kurulma nedeni ile personellerin çalışmalarının sebebi genellikle maddi faktörlere dayanır. Bazı kuramlarda girişimcilerin asıl amaçlarının, karlarını arttırmak ve kendi çıkarları doğrultusunda motivasyon araçlarına baktıkları bilinir.²⁴

Personelleri ise çalışmaya zorlayan en önemli şey, hayatını sürdürmesini sağlayacak miktarda ücret almaktır. Özellikle kalkınmak da olan tüm ülkelerde, işi olmayan insanların sayısının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. ²⁵

²³SABUNCUOĞLU, a.g.e., 1984, s. 91.

²⁴ Mullins Laurie, Management and Organizational Behaviour,Pitman Puplishing 3.B. Singapore, 1993, s,653'den aktaran Deniz, a.g.e.,s.158

²⁵ Tahir Tamer KUMKALE, Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul, 1998, s. 98.

Personellerin en çok endişe duydukları konu hayatlarını sürdürmeler için gerekli olan ücreti aldıkları işlerinden çıkarılmaları olduğundan, kurumundan ondan istediği performansın üstünde performans göstermeye çalışacaktır. Çalışanın çalışmaya başlamasındaki asıl sebeplerden birisi gelir elde etme arzusudur. Dolayısıyla çalışanın daha fazla motive olmasında ekonomik araçların kullanılması önem kazanmaktadır.

Taylor' un uygulamalarından bu yana ekonomik gelir ya da ödül sistemi çalışanları motive etmek için yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. İnsanı ekonomik değerlerin motive ettiği bilinen bir gerçektir. Çünkü çalışan insanların büyük bir bölümü gelir elde etmek için gayret sarf eder.²⁶

Günümüzde pek çok örgüt başarılı personellerine, onları motive etmek ve onları kuruma çok daha fazla tutundurmak nedeniyle maddi değeri olan ödüllerle ödüllendirmektedir. Ekonomik ödüller iki amaca bağlı olarak verilmektedir. Birinci olarak: kurumlar için maddi ve maneviyatı yüksek değer önem bulunan işlerin denetlenmesi, ikinci olarak da bu davranış aracılığı ile personelin motivasyonun artırılması sağlanmalıdır.

Yapılan araştırmalarda ödül ve çalışan motivasyonu arasında kayda değer bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumun ödül sisteminde izlenmesi gereken ana yol; personellere karşı yapılan yaptırımlarda ceza değil, ödül yaklaşımına öncelik verilmesidir. Farklı bir anlatımla ise personellerin motivasyonunu artırmanın en kolay yolunun, güzel davranışlarının ve çıkardıkları iyi işlerin göz önünde bulundurularak ödüllendirilmesi olduğu ifade edilmektedir.

Personellere takdim edilen bu maddi değeri olan hediyeler, personellerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmişse motive olmaları için tüm etkenler sağlanmış olacaktır. Aynı zamanda, ekonomik motivasyon araçlarını da gereksiz zamanlarda kullanmanın da bir yararı da bulunmamaktadır. Gereksiz yapılan takdir işlemleri, diğer motive araçları şeklinde geçici bir hevese neden olduğu için, düzenli ve hakkaniyetli kullanılmadıkları zamanlarda fayda sağlamanın ötesinde zarar verici bir

²⁶ (Sezici, 2008: 178 -179)

durum haline gelebildiklerinden ekonomik ödüllere uygulamada çalışanların ihtiyaçları çerçevesinde yer verilebilecektir.

Yalnız verilen ödüller bazı koşullar olduğunda etki etmektedir. Bu koşullar;

- Personele verilen ödüller gerçekten bir başarı karşılığında verilmelidir. Eğer ödülü hak edecek bir durum yoksa motive amaçlı kullanılmamalıdır.

- Personele ek olarak verilecek olan maddi tutar personelin ihtiyaçlarını giderecek şekilde olmalıdır, işe yaramalıdır.

- Eğer çok fazla performansı yüksek personel var ise hepsine ayrı ayrı ödül dağıtmak imkanı değildir ve yapılmamalıdır.

Kişiler elde ettikleri gelirleri ile kendi çıkarlarını maksimize etmek istemektedirler. Ekonomik motivasyon araçları bu açıdan bakıldığında önem kazanmaktadır. Çalışanın asıl geçim kaynağı olan görevini kaybetmeme gayesiyle yöneticisinin isteklerini olabildiğince vermeye çalışacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik motivasyon araçlarının diğer araçlardan daha etkili olduğu görülmektedir.²⁷

Personelleri görevlerine bağlamak ve kuruma daha da özveri ile yaklaşmasını sağlamak nedeniyle büyük zaferler gösterenlere maddi önemi olan ödüller takdim edilebilir. Çalışanın ürettiği mal, hizmet (buluş, öneri) ile ödül arasında bir denge olmalı ve öneri ile verilebilecek ödül arasında geçen zamanın uzun olduğu durumlarda ödül yeterli etkiyi gösteremez. Personelin başarıları ile verilen performans ödülleri arasındaki ilişki zayıf olacak olursa eğer hem personel motive olmayacak hem de performansı düşecektir.

Ekonomik motivasyon araçlarını, ücret artışı, primli ücret uygulaması, kara katılma ve ekonomik ödül olarak dört kategoride inceleyebiliriz.

²⁷ Bağdelen, Serdar, **Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004

2.1.Ücret Artışı

Motivasyon araçlarından en önemlisi olan ücret, personellerin maddi gereksinimlerini gidermeyi sağlayan bir araç olmasının yanı sıra, personellere saygı duyulması konusunda da büyük etkiye sahiptir.

Ekonomik motivasyon araçlarının arasında en çok bilineni ve uygulananı ücret artışıdır. Ücret artışı, personelin kuruma dahil olma ve kurumda devam etmesinin en etkili nedenlerinden birisidir. F.W Taylor yüksek ücretlerin personelleri daha verimli çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu savunmuştur. Bu düşüncedeki asıl amaç, baskın bir motivasyon faktörü olan paranın ihtiyaç duyulan bir çok mal ve hizmete ulaşabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir.

Eski tarz yönetim şekillerini kullanan kurumlarda yani gelenekselci olanlarda ödül olarak ücret arttırma yönetimi çok fazla tercih edilir. Çünkü ücret artışı yöntemi diğer ekonomik araçlara göre daha etkili olmaktadır. Özellikle tercih hakkı personellere bırakıldığı zaman çoğunluğu oylarını ücretin arttırımı konusunda kullanmaktadırlar. Bunun nedeni ise aldığı maaşı fazla olan personel kendini garanti altında hisseder ve geleceği konusunda endişe duymaz. Böylelikle de hem kendi seçimine bırakılması hem de geleceği konusunda güvende olduğunu gören personel yeterince motive olmuş olur.

Bütün personeller, aldıkları ücretlerin onların yaptıkları görev ve sorumluluklarıyla doğru orantılı olmasını beklerler. Başka firmalarda ya da aynı şirket içinde farklı pozisyonlarda aynı görevi yapan iş arkadaşlarından daha az ücret aldıklarını fark ederlerse hem şirketlerine olan inançları azalır, hem de motiveleri düşer. Eğer personeller performanslarının yüksek olmasıyla, aldıkları ücretler arasında bir ilişki olduğunu fark ederlerse bu onların motivasyonunu önemli derecede arttırır.

Bireylerin, hemen hemen hepsi, kurumlarda ihtiyaçlarını karşılayacak miktarda bir maaş almak ve geçimlerini sağlamak amacıyla çalışırlar. Bu sebeple kurumlarda, personel için daha çok miktarda ücret alma fırsatı en çok değer taşıyan

motivasyon aracıdır. Ücret, sadece personellerin kurumda tutulması değil, aynı zamanda başarılı ve performansı yüksek personellerinde kuruma çekilmesini sağlar. Maaş durumun fazla olması kurumu tercih eden birey sayısını arttıracak gibi aynı zamanda kurumunda daha seçici davranmasına yardımcı olur.²⁸

En önemli durum ise, maaşların yüksek olması, kurumun personellerine önem verdiğinin işaretidir. Böylece personeller daha fazla ücret veren iş aramaktansa kendi kurumlarında çalışmaya devam ederler ve personel değişimi engellenmiş olur.

İyi bir ücret sisteminin temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- ✓ Performansı yüksek olan personeli kuruma dahil edebilmek,
- ✓ Performansı yüksek olan personeli kurumda tutabilmek.
- ✓ Personelleri motive etmek.

Yapılan iş karşılığında personele ödenecek olan maaşın tutarının artırılması, personellerin performansının yükseleceği anlamı taşımamaktadır. Personel aldığı ücret ile ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ücret artışına gidildiği zaman daha üst düzeyde ihtiyaçlar çıkmaya başlayacaktır. Çünkü, ücret artışları personellerin sınıf atlamasına sebep olmaktadır. Örnek olarak ücret artışı olmadan önce personelin maaşı sadece faturaları ve ihtiyaçlarını gidermeye yeterken, ücret artışından sonra dışarıda yemek yiyebilmek, pahalı kıyafetler alabilmek gibi ihtiyaçlardan oluşmaya başlayacaktır.

Ücretlerin artırılmasının personel açısından önemi böyle sıralanabilir.

✓ Ücret, personelin hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılamakta ve çalışma hayatını devam ettirmesi üzerinde etkili bir motivasyon aracıdır.

- ✓ Ücret miktarı, personelin sınıfının bir göstergesi olmaktadır.
- ✓ Ücretin artırılması, personelin ne derecede başarı gösterdiğinin ölçüsüdür.

²⁸ M. Nail BERZEK, “İş görenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1982), s. 21.

✓ Ücretin artırılması, insanların sosyal hayatını istedikleri gibi yaşamalarını desteklemektedir.

✓ Bir motivasyon aracı olarak ücret, personelin başarısı ile birebir bağlantılıdır.²⁹

Kurumun ödüllendirme politikasının personeller tarafından bilinebilmesi önem arz eder. Aynı zamanda, ödüller personellerin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır. Ödülün beklentilerinde düşük verilmesi personellerin motivasyonunu olumsuz etkiler. Ödülün personelleri motive etmesi için çalışkan ve disiplinli olan personellere ödülleri kurumdaki tüm personeller ve üst düzey (ve hatta mümkün olursa personellerin yakınları ve özel davetliler) de davet edilerek takdim edilmelidir. Bu sayede, personelin takdir edilen, desteklenen davranışlarında artış olurken, olumsuz olan davranışları da en aza indirgenmiş olur.

Maaşı normalden fazla olan personel, tüm ihtiyaçlarını karşıladığı için maddi ödüller onu motive etmeyecektir. Tam tersi durumda yani beklediği ücret miktarına ulaşamamış personel ihtiyaçlarını giderebilmesi için daha yüksek düzeyde ücret miktarına ihtiyaç duyacaktır. Ücret artışı ilk durumda motive edici olmamasına rağmen, ikinci durumdaki personel için hem motive edici hem de çok gerekli olacaktır.³⁰

Performans artışı ile ücret arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu ilişki personelleri kuruma bağlayan amaçların en başındadır. Verimlilik ve ücret artışı arasında da yine doğru orantılı bir bağlantı vardır. Bu bağlantı incelendiğinde verimliliğin artması ücret artışlarına da yansımaktadır. Çünkü verimlilik kurumun maliyetlerini ciddi oranda düşüren faktörlerden biridir. Verimliliği yüksek olan kurumlar, personellerine her türlü ekonomik motivasyon araçlarından faydalandırabilirler. Bu durum da personeli motive ederek, performansını artırmasına ve kuruma daha güvenle bağlanmasına sebep olur.

²⁹ Iain MAITLAND, Çev. Aksu BORA, Onur CANKOÇAK, İnsanları Motive Etmek, İlk Kaynak

³⁰ Jeffrey PFEFFER, Çeviren: Sinem GÜL, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, 1. Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995, s.28.

Ücret artışı motivasyonu arttıran unsurlardan en önemlisidir denilebilir. Çünkü çalışanlar genellikle maaşlarını başkalarının maaşları ile kıyaslar, yüksek olduğu takdirde de büyük mutluluk yaşarlar. Bu durum ise işlerinde ki performansa yansır.

Ücretin yalnızca geleneksel kuramcılarının değil, modern kuramcılarında motivasyonuna etki eden önemli bir araç olduğu düşünülmektedir. Düşünceye göre ücret, personelin kuruma başlama sebebi olmasının yanı sıra işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Bu yönleriyle ücret, çalışanlar üzerinde belirli bir düzeyde tatmin sağlamaktadır.³¹

Ücret çalışanın motivasyonu için kullanılan en eski motivasyon araçlarındandır. Fakat ücret artışı çalışana hak ettiği şekilde sunulmazsa, ücret artışı çalışanı motive edici bir araç olma yetisini yitirir. Ücret artışı çalışan için sadece bir özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde bir beklentiye dönüşebilir. Böyle bir beklenti bir zaman sonra çalışanı motive eden araç olmaktan çıkıp; zaten baştan var olduğu kabul edilen bir faktöre dönüşebilir. Bu şekilde bakıldığında ücret artışı gereken zamanda ve gerektiği ölçüde uygulanmalıdır.³²

Ücret artışı, çalışanın ek bir çabası karşılığı verilmeli ancak bu araç olarak sürekli kullanılmamalıdır. Ayrıca kişiye özel ekonomik ödüller verilmelidir. Çalışanlar yeterli bir şekilde ücretlendirilmeli; ücretlerin dağılımına gerekli önem verilmelidir.³³

Ücret kelimesi Osmanlı Türkçesi'nde "ecir" sözcüğünden türetilmiş ve "emeğin bedeli" olarak tanımlanır. Ücret; fikirsel ya da fiziksel emeğini katan personele yaptığı görev karşısında ödenen gerçek ya da maddi değerdir. Dolayısıyla ekonomik bir terim olarak ücret, çalışan için ayrılan bütün maddi değerlerdir.

³¹ KESER, a.g.e., s.164

³² Kate KEENAN, Çev. Ergin KOPARAN, Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s.16.

³³ (Mullins Laurie, Management and Organizational Behaviour, Pitman Publishing 3.B. Singapore, 1993, s.653'den aktaran Deniz, a.g.e., s.158)

2006'da gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların %45'i firmanın yetenekli kişileri kaybetmesinde ücretin temel faktörlerden olduğunu, yüksek performans gösterenlerin %71'i ise ana faktör olduğunu belirtmiştir.³⁴

126 büyük işletmeyi kapsayan bir araştırma rekabetçi bir ücret düzeyine sahip olduklarını düşünen çalışanların daha yüksek moral düzeyine sahip oldukları, daha verimli oldukları ve müşterilerin de daha fazla tatmin olduklarını ortaya çıkarmıştır³⁵.

Personellerin motivasyonunu yükseltmek için kullanılan en etkin faktör ücretin artmasıdır. Ayrıca, kurumun aynı işi yapan tüm personellerine aynı ücretleri vermelerini isterler. Başka bir anlamda ise; performansı ile kazandığı para arasında doğru orantı olması onları ciddi anlamda motive edecektir. Belirli aralıklarda personellere uygulanan anketlere göre görevlerinden umduklarının neler olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır ve genellikle önceliği “Yüksek maaş” olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekten de ücret, personelin motivasyonunu artıran en önemli etken olmasa da, ücretin bir motivasyon aracı şeklinde uygulanmaması da personel performansını ciddi şekilde azaltacaktır. Ücret sadece verilen hizmetin ve verimliliğin karşılığı değil, kurumdaki performansın da etkenidir.

Personele göre ücret, sadece maddi değer ve motivasyon amacı taşımamakla beraber kuruma sadık olmaları içinde en önemli etkindir. Bazı firmalar personellere ödedikleri az miktarda ki ücretin firmanın maliyetini düşüreceğini böylece de kar da olacaklarını düşünürler. Lakin personele ödenen maaşın onların motivasyonunu artırdığını düşünemez ve maliyeti düşürecekken personeli ya kaybederler ya da düşük performans nedeniyle işlerini yetiştiremezler yine zarar etmiş olurlar.

Ücret artışı ile personelin performansı arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişki personeli kuruma bağlayan etkenlerden biridir. Performans yüksekliği, verimliliği artırır, verimlilik de maliyetlerin düşmesine yarar sağlar. Karı yüksek

³⁴ E.White, “Opportunity Knocks, and It Pays a Lot Better,” Wall Street Journal (November 13, 2006), p.B3.

³⁵ M. Sabramony, N. Krause, J. Norton, and G. N. Burns “The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory,” Journal of Applied Psychology 93, no. 4 (2008), pp. 778-788

olan kurumlar personellerine daha iyi miktarda ekonomik araçlardan faydalandırarak, motivasyonlarını daha iyi derece arttırırlar. Bu ekonomik araçlar; ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler şeklindedir. Ücret artışı ile motivasyon arasında bağlantıyı inceleyen araştırmacılar açıklamıştır ki maaş tutarları personelin motivasyonunu artıran araçların başında gelmektedir. Kurumlar etkili bir maaş miktarı ve ücret sistemi oluşturmak için ekonomik motivasyon araçlarını kullanırlar.³⁶

Baskın bir motive edici araç olan ücret, yaşam için gereken geçimi, ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetlerin satın alınabilmesini sağlamaktadır. Ücretin çalışanları daha iyi çalışmaya motive eden öncelikli faktörlerden biri olduğu savunulmaktadır. Çalıştığının karşılığını alamadığına inanan bir çalışan yarın yaptığını bugünkünden daha iyi yapmaya çalışmayacaktır.

Ekonomik araçlar içinde en yaygını olarak ücretin çalışanın işletmeye giriş ve işletmede kalışının en önde gelen nedenlerinden birisi olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanları çalışmaya iten en güçlü etken, yaşamını ve eğer varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücreti kazanma amacıdır. Tatmin edici bir ücret çalışanlara güven vermekte ve ait olma duygusunu arttırarak çalışanları daha iyi motive etmektedir. Motivasyonu üst düzeyde bir çalışanın performansı yükselecek, verimliliği artacaktır. Dolayısıyla ücret ile motivasyon arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır.

Örgütlerde ücret düzeyini belirlemek oldukça önem arz etmektedir. Bu neden ile, bilinmesi gereken çok farklı araçlar bulunmaktadır. Bahsedilen araçlar; çalışanın eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, kullandığı araçların başarıyla kullanabilme yeteneğine sahip olması, edinilen görevin güvenli ya da tehlikeli olması, çalışanın sadakat ve bağlılığı şeklinde belirtilebilmektedir. Kurumların

³⁶ Gisela HAGEMANN, Çev.Göktuğ AKSAN, Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.

özellikle takip etmeleri gereken asıl madde ise; çalışanların ücretlerine yapılacak artışların adil bir biçimde düzenlenmesidir.³⁷

Ücret artışının olduğu zamanlarda personel açısından önemli bir etki olacağı muhakkaktır. Fakat bu etki uzun süremeyecektir. Bunun da bilinmesi için değerlendirmek ve araştırmak gerekir. Personelleri kuruma daha çok bağlamak amacıyla daima ücret artımına gitmek personeli motive etmek yerine daha rahatlamasına ve performansının düşmesine sebep olabilir. Daima ücret artışıyla motive olmaya alışmış personel bunu sürekli beklerken kurumun personeline ayıracağı ekonomik gücünün, personelin gereksinimlerine yetemediği zamanlarda da sorunların çıkma olasılığı göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir.

Ücretle verimlilik arasında ilişki bulunduğu öteden beri araştırılır. Geleneksel motivasyon kuramında incelediğimiz gibi, ücret en etkin bir motivasyon aracı olarak kabul edilmiştir.

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere Fransa’da 1969 senesinde yapılan çalışmada değişik sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada bir grup personele yöneltilen soru şuydu; ‘Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih edersiniz?’ Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde iş görenlerin üçte ikisine yakın bölümünün ücret artışını seçtiği saptanmıştır.

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca, ücret sadece iş görenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınması

³⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranış, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982, s. 123.

düşünülür. Bu nedenle ücret artışının iş görenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir.³⁸

Ücret başlı başına bir ekonomik motivasyon aracıdır ve personel motivasyonu üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Fakat her zaman ücret personeli aynı derece motive edici etkiye sahip olmayabilir. Personelin maaşına ne zaman artış uygulanmalı maaş ödemelerinden çok daha önemlidir. bir ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kuşkusuzdur. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliliğini bilmek ya da değerlendirmek daha önemlidir.

Öte yandan, personelleri kuruma bağlamak ve motive olmaları için sürekli ücret artışına gitmek de aynı faydayı sağlamayabilir. Bir kaynakta belirtildiği gibi, bir personelin fazladan bir performans göstermesi için motive olması için, onlara normalde verdikleri ücretten daha fazla ücret ödenmesi gerekir. Tıpkı Yunus balıklarına atraksiyon yaptırmak için, her defasında küçük balıklardan yem olarak verilmesi gibi, işletme görenlerle iş yaptırabilmek için her defasında ücret artışı ya da prim verme zorunluluğu duyabilir. Bu alışkanlığın yaratılması belki de işletmede verimliliğin belirli süre artırılmasını sağlayabilir.

Ancak unutulmamalıdır ki, bu tür özendirici ödemeler, işletmenin personeline ayırabileceği belirli bir ekonomik gücü aştığı zaman, uygulanan böyle bir motivasyon politikası başarısızlığa uğrar. Üstelik ekonomik ödüllendirmeye alıştırmış iş gören kesiminin bundan vazgeçirilmesi halinde doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır. Ancak tüm bunların yanında kurum gelir durumlarını ayarlarken çevrede ki aynı miktarda geliri olanlara karşı gelir durumunu denetlemeli ve kurumsal gelir durumunu sağlayacak bir düzen oluşturulmalıdır.

³⁸ SABUNCUOĞLU, TÜZ , a.g.e. , s.s.121

2.2.Primli Ücret Uygulaması

Çalışanları isteklendirip verimini arttırmak ya da sonuca daha kolay ve çabuk ulaşmak amacıyla verilen ek ücrete PRİM denir. Başka bir deyişle prim, personelin yüksek performansı ve çok iyi bir görev çıkarması nedeniyle motivasyonunun artırılması sebebiyle verilen ekstra ödemedir. İşçinin işinde gösterdiği üstün özen sonucu, işin kalitesinin veya miktarının artması nedeniyle işçiyi ödüllendirme ve diğer işçileri ona özendirerek, çalışma şevki kazanmaları amacıyla verilir. Çalışanların verimli çalışmaları ve üretimi arttırma çabaları karşılığında, zaman esaslı ve parça başı temeline göre hesaplamalar yapılmış, bu da çeşitli primli sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır.

Kurumlarda, personellerin verimli çalışmalarını ya da yüksek performans göstermelerini sağlamak amacı ile zaman esaslı, birim başına ücret gibi kriterleri esas alınırken öncelikli olarak personelin performansının doğru ve dürüst bir şekilde saptanması ve başarı kriterinin ortaya konulması gerekmektedir.

Bireylere ve yapılan işlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, çalışma zamanlarına denk gelen esas bir gelirleri olmaktadır ve yaptıkları iş karşılığında eğer fazlaca başarı gösterirlerse ek olarak prim ödemesi yapılır. Bu tarzda bir düzenin asıl faydası personellere fazlaca performans göstermeleri açısından hırslandırmasıdır, böylelikle kazanacakları ücretler daha fazla olacaktır. Bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak noktada, öncelikle bir temel ücretin ödenmesi ve sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır.³⁹

Primli ücret sistemi, normalde başarılı bir sistem olmasına rağmen uygulamada da güçlükler göstermektedir. Bireysel performansa dayalı derecelendirme, kısa vadede yüksek verim sağlanmasına karşılık uzun vadeli planlamanın bozulması, hızla birlikte kalitenin düşüp, iş kazalarının artması ve ekip çalışmasının ortadan kalkmasına neden olarak iş huzurunun bozulması gibi sakıncaları bünyesinde barındırabilir.

³⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetmelikler, Ezgi Kitabevi,Bursa, 1997, s. 225.

Primli ücret sistemlerinde asıl amaç, hem kurumun karlılığını arttırmak hem de personelin performansını ödüllendirmektir. Prim, kurum tarafından personele verilen ana ücretin üzerine performansa ya da üretimin artmasına bağlı olarak ödenen ek ödemedir.

Personelin, prim alabilmesi için, prime ilişkin işi bitirmesi yeterli olup ayrıca kurumda primi hak edecek kadar çalışmasına gerek yoktur. Prim uygulaması yönetim tarafından iptal edilemez ya da ödenme şekli değiştirilemez. Personel, prim uygulamasının iptal edilmesinden itibaren 6 iş günü içerisinde “tek taraflı yapılan bu uygulamayı kabul etmediğine” dair işverene göndereceği ihtar halinde prim hakkını kaybetmeyecektir.

Prim alacağı da ücret alacağı gibi ödeme tarihinden itibaren 20 gün ve daha fazla süre ile hak sahibine ödenmediği takdirde çalışana, İş kanunun 24/2-e bendi uyarınca iş akdini tek taraflı olarak feshetme veya 34. Maddesi uyarınca da iş yapmaktan kaçınma hakkını verir.⁴⁰

Primli ücret sistemindeki özellikler, tutar ve değerler, hesaplara uymalı ve anlamlı olmalıdır. Gerçekleşmeyecek rakamları hedefleyen kurumlar tutara ulaşamadıkları zaman tam tersi personelin motivasyonunu olumsuz şekilde etkiler. Yöneticiler, bu sistemin nasıl hesaplanarak personele dağıtıldığını bildirmelidirler. Ayrıca prim dağıtım sistemine göre; primler belirli tarihlerde, belirli kurallara göre dağıtılmalıdır. Bu kurallar ve tarihler zorunlu bir hal olmadıkça değiştirilmemelidir. Eğer kurum kendine göre değişiklik yaparsa, personelin güvenini kaybedecektir. Böyle bir durumda da sistem başarısız olacaktır.

Aynı zamanda, prim uygulaması personelleri çalışmaya yönlendirse de, fazla çalışmalardan ötürü iş kazalarının artmasına da sebep olabilmektedir. Üretim kapasitesindeki artışlarda ileri gelen parasal kaynakların dağılımı ücretlere katılan primler şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu primler kişisel veya toplumsal katkılara göre hesaplanır. Fakat dağıtımın hiyerarşik duruma göre saptanması önemli sorunları da beraberinde getirir.

⁴⁰ Tuğray KAYNAK, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.108.

Personel, üretim kapasitesinde oluşan gelişmeyle kendisine verilen prim arasındaki ilişkiyi hesaplamakta güçlük çekiyorsa, prim, üretimdeki artışla ilişkisi olmaksızın ve sürekli olarak verilen bir kazanç olarak nitelendirilir ve dolayısıyla psikolojik etkisi de beklenildiği gibi gerçekleşmez. Daha öteye, yeni üretime her geçişte işçi kesiminin yeni prim istekleri doğabilir.

Prim ödemeleri iş sözleşmesinde belirlenebileceği gibi, arada bir sözleşme olmadan da yönetim tarafından da verilebilir. Bu tek taraflı uygulama sonucunda bir iş yeri uygulamasının şartları ortaya çıkarsa, işçinin iş şartı haline gelen primi talep hakkı doğar.

Primli ücret sistemlerini uygulamak sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Örnek olarak, sistem, teftiş, laboratuvar, tanıtım ve üst düzeyde yer alan personellerin primlerinin hesaplanması çok büyük problem yaratmaktadır.

Bu sistemin zararları da bulunmaktadır. Zamana dayalı prim sisteminin en büyük zararı, personelleri çok ağır işlerini yapmaya itmesidir. Parça başına prim sisteminin zararı ise daha çok işi bitirmek amacıyla personelin, çok çalışması ve bu nedenle çıkan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olmasıdır.

En önemli avantajı insanları yüksek düzeyde performans gösterenlerin en yüksek artışı alacağını düşünmelidir. Doğru kurgulandığı takdirde performans temelli planlar bireylerin gösterdikleri performans ile aldıkları ödüller arasında güçlü bir ilişki algılamalarını sağlayacaktır.

Özellikle ücretli çalışanlar için hemen hemen bütün büyük işletmelerin performans temelli uygulamaları vardır. Ibm' in performans temelli uygulaması çalışanların temel ücret düzeyini yıllık performans değerlemesine bağlı olarak arttırmaktadır. Ekonominin kötüye gittiği 1990'lardan bu yana gittikçe artan sayıda Japon firması performans temelli ücret sistemleri için kıdem temelli ücret sistemlerinden vazgeçmektedirler. Takeda Kimyasal Endüstrilerinden Koichi Yanashita “ Performans temelli ücret sistemi yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için önemli bir araçtır sadece ücretleri değiştirmenin bir yolu değildir” şeklinde görüş belirtmektedir.

En iyileri motive etmek ve elde tutmak için daha fazla sayıda işletme en yüksek ile en düşük performans gösterenlerin arasındaki farkı giderek açmaktadırlar. Hewitt Danışmanlık firması 2006 yılında işverenler en iyi performans gösterenlere kabaca %10, ortalama düzeyde performans gösterenlere %3.6 ve ortalamanın altında performans gösterenlere ise %1.3 artış yaptıklarını belirtmektedirler. Bu farklılıklar zaman içinde artmıştır. İngiltere’deki Imperial Kimyasal’ dan Martyn Fisher yüksek düzeyde performans gösterenler ile orta düzeyde performans gösterenler arasındaki farkı açtıklarını çünkü “yüksek düzeyde performans gösterenlerin ayrılmasından, orta düzeyde performans gösterenlerin ayrılmasına göre daha fazla pişmanlık duyduklarını” söylemektedir.

Performans için ödeme yapmanın tüm sezgisel cazibesine rağmen performans temelli planların bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlki senelik performans değerlendirme sonuçlarına dayanır ve performans değerlendirme sistemi kadar geçerlidir. Diğer bir sınırlılığı ile ekonomik ya da diğer koşullara bağlı ücret havuzundaki dalgalanmanın bireysel performans ile fazla bir ilgisinin olmamasıdır. Bir yılda, bir üniversitede öğretim ve araştırma konusunda yüksek düzeyde performans gösteren bir öğretim üyesi 300 dolar maaş artışı almıştır. Bunun nedeni ücret artış havuzunun oldukça küçük olmasıdır. Sadece pek az öğretmen bu nedenle performans temelli sisteme dahil olabilmiştir. Bunun yerine herkesin eşit ücret aldığı kıdem temelli ödeme sistemi halen baskındır.

Primler birçok iş için yıllık prim toplam ödemenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Fortune 100 CEO’ları arasında primler (ortalama 1.01 milyon dolar) temel ücretleri (ortalama 863.000 dolar) aşmaktadır. Prim uygulamaları artan bir oranda daha düşük seviyedeki çalışanları da kapsamaktadır; birçok işletme üretimde çalışanlara işletmenin gelirleri artış gösterdiği ölçüde binlerce dolar prim vermektedir.

Performans primlerinin özendirici etkisi performansa dayalı ücret sisteminden daha yüksek olmalıdır çünkü yıllar önceki performansa bağlı (taban ücret içine eklenmiş) ödeme yerine prim sistemi mevcut performansı ödüllendirmektedir. Dahası kötü zamanlarda işletmeler personel maliyetlerini azaltmak için primleri kesebilirler. Örneğin çelik işletmesi Nucor çalışanlarına saatlik 10 dolar ödemeyi

taahhüt etmektedir ancak alınan primler ücretin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. 2006’ da ortalama bir Nucor çalışanı yaklaşık 91.000 dolar kazanmıştır. Ekonomik durgunluk vurduğunda ise primler dramatik bir şekilde kesilmiştir.

Bu örnek aynı zamanda prim sisteminin eksikliğini göstermektedir: çalışanın ücreti kesintilere karşı daha korumasızdır. Bu durum özellikle primler toplam ücretin önemli bir kısmını oluşturduğu ya da çalışanlar primi garanti bir ödeme olarak algıladıkları zaman sorun yaratabilir. Harvard İşletme Fakültesi profesörü Jaj Lorsch “İnsanlar primleri gerçekten prim değil yıllık kazançlarının bir parçası olduğunu düşünmeye başlamışlardır” demektedir.

New York’taki 9700 çalışanı olan KeySpan Corp. Yıllık primleri daha küçük performans temelli ödüller ile birleştirmeye çalışmıştır. KeySpan insan kaynakların sorumlu başkan yardımcısı Elaine Weinstein, “yetenek ve bireysel üstünlüğü olan yöneticilerin yetkilendirilmesi” kültürün değişmesi planını desteklemektedir.

Prim olarak elde edilen gelirlerin personelin verimliliğini yükseltmek, performanslarını arttırmak ve daha fazla çalışmalarına neden olmak ve aynı zamanda faydalı görevleri karşılığında takdir etmek amacıyla verildiği düşünülmektedir.

Fazladan gösterilen çabalar sonucu çıkan tüm faydalar yalnız yönetime verilirse, personeller bu durumun haksızlığına itiraz edemezlerse, çalışma azimlerini kaybederler ve kuruma karşı güvenleri azalmaya başlar. Bu sebeple fazladan gösterilen yüksek performansın kurumlarca ekonomik motivasyon araçlarından biriyle, mutlaka ödüllendirilmesi gerekir.

Primli ücret sistemi hakkında bir çok görüş, düşünce vardır. Kimi kuruma ya da araştırmacıya göre bu sistemler, personelin performansını düşürmektedir, kimileri ise tam tersi görüştedirler. Tam ters görüşte olanların savunduğu ise; bu sistemler personellerin gözünü korkutuyor, kaliteyi düşürüyor, iş kazalarının artmasına sebep oluyor, şeklindedir.

Sonuç olarak primli ücret sistemi, tehlikeli tarafları dikkate alınarak, düzenli bir şekilde uygulandığında, personellerin motivasyonunu arttırmada çok yüksek bir etkiye sahip olmaktadır.

2.3.Ekonomik Ödüller Ve İkramiye

Personellere, işi özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı göstermeleri karşılığında ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren personellere maddi ödül verilmesi gibi bu yönde verilebilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, devamsızlığı azaltma, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra personele takdim edilmesidir. Bir diğeri ise, personelin başarı ya da yüksek performansı ile verilecek ödül arasında doğru orantılı bir ilişkinin olması gerçeğidir. Bu konuda ki hassasiyet, personelleri daha etkin çalışmaya ve yeni öneriler getirmeye yönlendirerek, olumlu bir etki yapacaktır.

İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme, iş görenlerin bu gücünün ortaya çıkmasını sağlar. İş gören olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilir. Adeta işletmede bir öneri yarışı yaratılır. Hiç kuşku yok ki böyle bir yarışta karlı çıkacak olan iş görenden çok işletmedir.

Bu düşüncelere karşı ödül sistemine gereğinden fazla umut bağlanmasının sakıncalı olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Bu düşüncede olanlar, ödül sisteminin dayandığı temel düşünce doğru olsa bile sistemin uygulanmasının doğuracağı güçlüklerin bu aracın değerini azalttığı görüşünü ileri sürmektedir. Kaldı ki, tek başına ödüllendirme yolu ile kişinin davranışlarının değiştirilmesi de olanaksızdır. Kuramsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödül sistemi ile ortaya çıkabileceği düşüncesi, önemli yanılgıdır.

Bununla birlikte, tüm yenilik, buluş ve başarıları ekonomik ödüllerle desteklemek düzenli bir şekilde yapıldığı takdirde içinde başarı sağlayabilir. Personeller arasında rekabet, tartışma gibi olaylara sebep olmaması için toplu olarak bir ödüllendirme sisteminde de gidilebilir.

Günümüzde ödül sisteminin yararlı bir biçimde işleyişi, ödülün kişisel olması, başarı ile orantılı olması ve hemen ödenir olmasına bağlıdır. Diğer taraftan

kişisel planlar ücreti performansa bağlayıp, sonuçta şartlı ödüller vererek iyi bir iş yapılmasını sağlarken; Bireyler açısından iş yapımından caydırıcı sonuçlarda doğurabilir. Ödül sisteminde çalışan kabullenmesi daha az olabilir. Bu gibi konuların bireysel güdülerin potansiyel yararlarını telafi edip edemeyeceği kişinin yapısına bağlıdır ve teşvik planlarının etkin çalışması için çeşitli koşulların sağlanması gereklidir.

- ✓ Personeller plan altındaki ilave parayı değerlendirebilmelidir.
- ✓ Personeller yüksek performans sonucu bazı değerleri kaybetmemelidirler. (Sağlık, iş güvenliği gibi)
- ✓ Personeller kendi performanslarını kontrol edebilir olmalıdırlar.
- ✓ Personeller sistemin nasıl işlediğini açıkça kavrayabilmelidirler.
- ✓ Performansın tam olarak ölçülebilmesi mümkün olmalıdır. (Verimlilik endeksleri, maliyet oranları ve fayda oranlarıyla)

Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek ve umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine, içinde ekonomik araçlarında bulunduğu, fakat onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemekte yarar vardır. Böyle bir politikanın izlenmesi işletmenin çıkarlarına dönük olacağından, beklide en doğrusu ortaya işletme gerçeklerine uygun bir motivasyon planı koymaktır.

Ekonomik araçların işe özendirme amacı ile kullanılması sanıldığı kadar etkin değildir. İş gören çalışsa da insandır ve insanın tek amacı gelir sağlamak olarak düşünülemez. İşletmelerde ücret artışı ile verimlilik arasında beklenen ilişki görülmediğinde buna şaşmamak gerekir.

İş göreni, işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran, işletme ile bütünleştiren başka araçlar da vardır. Bunları psiko sosyal araçlar ve örgütsel-yönetmel araçlar olarak incelemek doğru olur.

İkramiye asıl ücrete ilave olarak verilen ücrettir. Bireysel başarının ödüllendirilmesinde ödenebileceği gibi, grup başarısının ödüllendirilmesinde de tercih edilir. Dönem sonunda ikramiye verilmesi daha görünür bir tercihtir. Bir

kerede o döneme ilişkin başarının sonucunu almak kısa vadede etkili olmakla birlikte ikramiye şeklinde yapılacak bir ödeme daha az maliyetlidir.⁴¹

İşçilere, çalışmalarından ve işyerinin gelişiminde verdikleri katkıdan duyulan memnuniyeti göstermek amacıyla veya yalnızca işçiyi ilgilendiren ailevi olaylarda destek olmak amacıyla verilir. İkramiyenin ücret eki sayılabilmesi için, personelin tümüne ya da bir kısmına verilmiş olması ve miktarının belli olması gerekir. Buna karşın, sözleşmede açıkça belirtilmiş olması ya da kanun veya adete dayanması şart değildir. İşçinin ikramiyeye hak kazanabilmesi için, belli bir süre çalışmış olması aranmamakla beraber; Yargıtay işçinin yıl sonunda verilecek ikramiyelere hak kazanabilmesi için, yılın büyük bir bölümü çalışmış olması koşulunu aramaktadır. Diğer şartların da var olması halinde ikramiye, işyeri uygulaması haline gelebilmektedir.

İkramiye de, prim gibi kök ücrete artı olarak ödenen bir ödül çeşididir. Toplu iş sözleşmelerinde ya da bireysel sözleşmelerde yılda bir ya da birkaç ikramiye ödenmesi kararlaştırılmış ise, personel, sözleşme hükümlerinin yerine getirilmesine isteme hakkına sahiptir. İkramiye uygulaması olan işyerlerinde, genellikle, yılda iki kez birer aylık ücret tutarında ikramiye ödenmektedir. Bazı işyerlerinde de yılbaşında ve dini bayramlarda yarımşar aylık tutarında ikramiye ödemeleri yapılmaktadır.

İkramiyelerle primlerin benzer özellikler taşıması sebebiyle karıştırılmaları mümkün olmaktadır. Fakat prim personelin başarılı bir hizmetinin karşılığı olarak dağıtıldığı bilinirken, ikramiye, yönetimin personellerine memnun olduklarını belli etmek ya da gelirlerin artması, verimin yükselmesi gibi amaçlarla ödenmesi suretiyle personel ve yönetenin arasında ki bağı güçlendiren bir anlam taşır.

İkramiyeler süreklilik taşımalıdır: Bir ya da birkaç defaya mahsus ikramiyeler bağış olarak adlandırılırlar. İkramiye ödemelerinde süreklilik olması ikramiyelerin bağış amacıyla verilmediğinin göstergesi demektir.⁴²

⁴¹ Wayne F. CASCIO, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw Hill, New York, 1992, s. 401.

Yönetim, eşit işlem yapma zorunluluğu nedeniyle aynı görevi yapan personeller arasında farklı şekilde davranamaz, personellerin bir bölümüne ikramiye ödemesi yapıp, kalan personellere ödememek gibi bir durum söz konusu olamaz. Kurumlarda yapılan sözleşmeleri biten personellere görev yaptıkları süre boyunca almaya hak kazandıkları ikramiye tutarının kesinlikle verilmesi gereklidir.

İkramiyenin ödenme tarihinde personelin kurumda çalışmaması, personelin hak ettiği ikramiyenin ödenmesi gereğini ortadan kaldırmaz. Buna karşılık, Yargıtay tarafından isabetli olarak kararlaştırıldığı gibi ‘İlave tediye ve ikramiye alacaklarının son ücret üzerinden hesap edilmesi’ hatalıdır. Söz konusu alacaklar ait oldukları dönemlere ait ücretler üzerinden hesap edilmelidir.⁴³

2.4. Çalışanların Kara Katılımı

Ekonomik kanaldan iş görenleri işe motivasyonun bir başka aracı da kara katılımdır. Personellerin motivasyonlarının düşmemesi istendiği takdirde, ekonomik gelişmelerden oluşan kazançların kurumda görev yapan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir diğer deyişle, her personelin aldığı ücret artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak ilke olarak kolay olmakla birlikte, üretim artışından doğan kazançta nasıl katılma sağlanacağı konusu, pek açık ve uygulanması pek kolay değildir.

Personelin kara katılımı, ilk olarak 1835 yılında Edme Jean LECLAIRE tarafından ortaya konmuştur. Leclair, 1843 yılında kara katılım uygulamasının ilk kabul edip, açıklayan ve kullananlardan biri olarak bilinmektedir. O dönemlerde uygulamada çok fazla yer bulunamasa da günümüzde, 1990’lı yıllardan başlamak üzere kurumlarda daha çok yer bulmuştur.

Personellerin her ay maaşlarına ek olarak, kurumun karlılık durumuna bağlı olarak, hesaplanan tutarlar çerçevesinde yılda bir kez dağıtım yapılmaktadır.

⁴² Ali ŞAHİN, Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003, s. 77.

⁴³ John ADAİR, Çev: Salih UYAN, Etkili Motivasyon, 1. Baskı, Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003, s. 203.

“Kara Katılım Sistemlerinin iyi yanları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır.

- ✓ Personellerin ve sendikanın ilgi duydukları bir sistemdir,
- ✓ Üretimi arttırmaya özendirici özelliği bulunur,
- ✓ Personellerde kurumun bir parçası olma inancı doğurur,
- ✓ Kurumun durumuyla ilgili bilgi alma ve kuruma bağlılık sağlamaktadır.

- ✓ Devamsızlıkları azaltmaktadır,
- ✓ Personel değişiminde düşüş sağlamaktadır.
- ✓ Personeller gelecek güvencesi oluşturur.
- ✓ Kurumda olumlu ortam yaratmaktadır.
- ✓ Personellerin birlikteliğini güçlendirmektedir.”

Eğer personel, kurumun belirli dönemde dağıtacağı karın eksik hesaplandığını ya da herhangi bir sıkıntılı durum olduğunu düşünürlerse, onların kuruma karşı güvenleri azalır. Hatta daha da büyüdüğü durumlarda, personel yönetime el koymaya kadar gidebilir.

O nedenle, personele kar payı dağıtacak olan kurumların özellikle yöneticilerinin bu konu hakkında azami dikkat etmesi gerekmektedir. Bu kurumun düzeni ve refahı için çok önemlidir.

Personelin, motivasyonun düşmesi istemiyor ise, kurumun karlılığından oluşan gelirin tüm personele dengeli bir şekilde ve eşit olarak paylaşılması lazımdır. Bir diğer deyişle, her iş görenin aldığı ücret artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak çok da kolay olmamakla birlikte, bir düzene oturtulduğu takdirde hiçbir sıkıntı yaşanmamaktadır. ⁴⁴

Aslında yapılmak istenen, kurumun her yıl elde ettiği karın belirli oranının personele dağıtılmasıdır. Bunun amacı ise, bu karın elde edilmesinde personelinde büyük bir yerinin olduğunun bilinmesidir. Personelin motivasyonun arttırmak için kullanılan kara katılma yöntemi oldukça etkili bir yöntemdir.

⁴⁴ SABUNCUOĞLU, TÜZ, a.g.e. , s.s.123

Bu konuda ilk uygulamalara Amerika’da rastlanır. 1886 yılında ‘Procter-Camble Co’ adlı bir firma ilk kez kara katılma planını uygulamaya koymuştur. Fransa’da ise ilk ciddi uygulama 1967 yılında yayınlanan bir Cumhurbaşkanlığı raporuyla başlar. Bu raporda; ‘Personelleri kurumların ekonomisine birebir ortak etmek gerekir. Personellerin ekonomiye katılmaları gibi bu ekonomik gelirlerden elde edilen karada katılmalarının gerekliliği bir zorunluluk haline getirilmelidir.’ Şeklinde bahsedilmektedir. Buna benzer uygulamalara, diğer ülkelerde de yaklaşık aynı tarihlerde rastlamak olasıdır.

Günümüzde, kara katılma sistemin yönetimde söz sahibi olmanın diğer bir adıdır. Yönetime katılma, endüstriyel ya da ‘yönetimsel demokrasi’ anlayışını getirirken kara katılma bir bakıma ‘ekonomik demokrasi’ yaklaşımına yönelmektir.

Özde kara katılma konusu, demokratik bir yaklaşım içinde personelleri işe motivasyonda etkili görünmekle birlikte karın nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı, daha doğrusu uygulama konusunda bazı zorluklar içermektedir.⁴⁵

Amerika’da 1960-1970 yılları arasında 75-85 bin kadar işletmede birinci model, 101.842 işletmede ikinci model uygulanmıştır. Geliri daha az olan kurumların daha çok nakit planını, geliri fazla olan kurumların ise ertelenmiş dağıtım planını tercih ettikleri görülmüştür.

Bazı işletmelerde her yıl elde edilen karın bir kısmı hisse senedi olarak iş görenlere verilir. Fakat dağıtılan bu hisse senetlerinin miktarı ve maddi değeri arttığında personellerin yönetimde etkinlik sağlamaları nedeniyle işletmeler bu yolu pek kullanmak istemezler. Oysa kara katılmadan yönetime katılmaya geçiş için iyi bir fırsat yaratıldığı da söylenebilir.

Dağıtılması gereken karın hesaplanmasında, nasıl bir formül uygulanması gerektiği konusunda henüz bir anlaşma ya da örnek bir model oluşturduğu söylenemez. Her işletme, vergiler, yatırımlar, iş görenin hizmet süresi, çalıştığı bölüm, taşıdığı unvan’ a ve işletmenin koşullarına uygun verilere göre ayrı uygulamalar yapmaktadır.

⁴⁵ Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, TODAİ, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s.186.

Kara katılma sistemi, aslında en az iş gören kadar işletmenin yararına da çalışır. Her şeyden önce karın artırılmasını amaç edinen iş gören kesimi üretim ve verimin artması için çaba harcar. Personelin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir. Bu arada işletme iş gören bütünleşmesi sağlanır. Böylelikle işletmelerin özlemini duydukları ortak amaç edinme ilkesi hiç değilse ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olur. Bu işbirliği zamanla diğer alanlara da kayabilir.

Bu üstünlüklerine karşılık kara katılmanın bazı önemli sakıncaları da vardır: Özellikle kar dağıtımında hangi yöntemin uygulanması gerektiği konusunda henüz kuramsal alanda olduğu kadar uygulama alanında da kesin bir görüş birliğine varılmış değildir. Örneğin dağıtılması düşünülen kar nasıl dağıtılacaktır. Eğer bir bölüm iş görenlere dağıtım yapılacaksa diğer iş görenlerin tepkisi ne olacaktır. Tersine alınırsa, üretim ve verime katkısı pek fazla olmayan iş görenleri de kapsayacak genel bir kar dağıtım politikasının izlenmesi, daha çok çalışan ve başarılı elemanlar için olumsuz bir motivasyon unsuru yaratmaz mı? Bu sorunların doyurucu yanıtları henüz bulunmuş değildir. Öte yandan, yıl bitimlerinde kar dağıtımına alışkın olan personellere o yıl zararda olması sebebiyle kar dağıtılmayışı motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir.

Bu üstünlüklerine karşılık, kara katılmanın bazı önemli sakıncaları da vardır: özellikle kar dağıtımında hangi yöntemin uygulanması gerektiği konusunda henüz kuramsal alanda olduğu kadar uygulama alanında da kesin bir görüş birliğine varılmış değildir. Örneğin, dağıtılması düşünülen kar nasıl dağıtılacaktır? Eğer bir bölüm personele dağıtım yapılacaksa, üretim ve verime katkısı pek fazla olmayan personelleri de kapsayacak genel bir kar dağıtım politikasının izlenmesi, daha çok çalışan ve başarılı elemanlar için olumsuz bir motivasyon unsuru yaratmaz mı? Bu sorunların doyurucu yanıtları henüz bulunmuş değildir.

Öte yandan, her yıl sonunda kar dağıtımına alışmış personel kesimine o yıl zararlı olması nedeniyle kar dağıtılmayışı motivasyonda olumsuz etki yaratabilir. Yöneticilerin kar dağıtmamak için karı sakladıkları inancı doğabilir. Bu tür güvensizlik duygusunun zamanla hoşnutsuzluklara yol açacağı unutulmamalıdır.

Bazı kurumlarda her yıl elde edilen karın bir kısmı hisse senedi olarak personellere verilir. Ancak zamanla dağıtılan bu hisse senetlerinin miktarı ve parasal değeri arttığında personelin yönetimde etkinlik sağlaması nedeniyle kurumlar bu yolu pek kullanmak istemezler. Oysa kara katılmadan yönetime katılmaya geçiş için iyi bir fırsat yaratıldığı da söylenebilir.

Kara katılma sürecinin nasıl işleyeceğinin planlanması gerekirse eğer dağıtım üç şekilde olabilir;

- ✓ **Nakit olarak dağıtım:** Bir yıl ya da daha az süre içinde elde edilen karın, belirli bir yüzdesi nakit olarak personellere dağıtılır.
- ✓ **Ertelenmiş dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen karın, belirli bir yüzdesi personeller adına ayrı bir hesapta saklanır.
- ✓ **Karma dağıtım:** Yukarıda ki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Yani payına düşen karın bir kısmı dağıtılır, bir kısmı ertelenerek sonradan ödenmek üzere biriktirilir.

Kara katılma sistemi, aslında en az personel kadar işletmenin yararına da çalışır. Her şeyden önce, karın artırılmasını amaç edinen personel kesimi üretim ve verimin artması için çaba harcar. Personelin kuruma ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, bu arada kurum personel bütünleşmesi sağlanır. Böylelikle kurumların özlemini duyduğu ortak amaç edinme ilkesi hiç değilse ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olur. Bu işbirliği zamanla diğer alanlara da kayabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI VE EKONOMİK FAKTÖRLER ÜZERİNE BANKADA BİR ARAŞTIRMA

1.METODOLOJİ

Motivasyon, tüm çalışanların hayatları boyunca çalıştıkları yerlerde ki başarılarını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Zamanının büyük çoğunluğunun da iş yerlerinde geçirildiğini düşünürsek, motivasyonun bireyler üzerinde ki etkisi yadsınamaz boyut almaktadır.

Bireyi iş yerinde harekete geçiren, zaman zaman hırslandıran ve çalışma azmini arttıran nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler çalışanın işini sahiplenmesini, bağlanmasını sağlamaktadır. Böylece de motivasyon araçları özellikle ekonomik araçlar burada devreye girmektedir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın en önemli amacı, bankada çalışan personellerin motivasyonun ekonomik araçlardan ne derecede etkilendiklerini görüp, hem personeller hem de banka olarak ne şekilde önlem alınması gerektiğini göstermektir.

1.2.Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışmada ilk olarak kaynak (kitaplar, online sistem gibi) araştırması ile, personellerin verimliliğini artırmada yönetenlerin ekonomik motivasyon araçlarını kullanmaları ile motivasyonların artıp azaldığı hakkında bilgi edinilmiş ve personelin düşüncelerini öğrenmek için anket soruları kullanılmıştır. Bu tezin araştırma kısmında kullanılan ölçek tipi Ek-1 de sayfa 79 da gösterilmiştir. ⁴⁶

Belirli bir sıraya konmuş bir dizi soru personele dağıtılarak standartlaştırılmış veriler toplandı. Veri toplama aracımız olan anket, kırk iki kapalı uçlu sorudan oluşturuldu.

⁴⁶ Funda Selvi,2016, Edine İli Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu ile Verimlilik Göstergelerinden İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma örneklemini oluşturan bireylere ilişkin kişisel bilgilere (çalıştığı departman, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, statü, ünvanı) ulaşmamızı sağlayacak altı soru yer almaktadır.

Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak ve yanıtların daha gerçekçi olacağı varsayımından hareketle anketi dolduran bireylerin isim, soy isim yazma isteklerine bırakılmıştır.

İkinci bölümde ise, ekonomik özendirici araçlar ve ekonomik olmayan özendirici araçlar konularıyla ilgili kırk iki soru uygulanmıştır. Motivasyonda özendirici araçların çalışanlar için ne kadar önemli olduğuna dair bilgi alınması amaçlanırken, diğer soru kalıbında motivasyonda özendirici araçların işletme tarafından hangi oranda kullanıldığına ve çalışanları ne kadar motive ettiğine dair bilgi alınması amaçlanmaktadır.

Anket sorularından birinci bölümde demografik yapılardan, ikinci bölümde genel sorulardan, üçüncü bölümde yapılan işin yapısı, dördüncü bölümde ücretle ilgili sorular, beşinci bölümde yükselme olanakları, altıncı bölümde yönetimle ilgili ve son bölümde ise iş arkadaşları ile ilgili sorular sorulmuştur.

Anketi cevaplayan personelden, her soruyu tamamen katılmıyorum, çoğunlukla katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, kısmen katılıyorum, çoğunlukla katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olmak üzere 7'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmeleri istendi.

Anket formunda yer alan her bir soru için 7 puan üzerinden, tamamen katılıyorum şikkından, çoğunlukla katılıyorum, kısmen katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, kısmen katılmıyorum çoğunlukla katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şikkına doğru (7' den 1' e kadar) bir değerlendirme yapılmıştır.

Ankette ki puanlar, iki gruba bölünerek hesaplandı. Birinde ekonomik motivasyon araçlarının çalışanlar için ne kadar önemli olduğuna, diğerinde ise ekonomik olmayan motivasyon araçlarının çalışanlar için ne kadar önemli olduğu ölçülmüş motive olmamızı sağlayan sorular eşleştirildi.

Çalışma İstanbul ilindeki finans sektöründe çalışan banka personelini kapsamaktadır. Evrenin çok fazla olması nedeniyle ve tüm personelden bilgi toplamanın mümkün olmamasından ötürü çalışmada örneklem oluşturulmuştur. İstanbul da finans sektöründe faaliyetini sürdüren Vakıfbank personelleri olarak 300 kişi anketleri tam olarak doldurmuştur. Anket formu, seçilen örnekleme uygulanmıştır. İstanbul ilindeki finans sektöründe faaliyet gösteren banka personellerinin ankete verdiği cevaplarla veri tabanı oluşturulmuştur. Çalışmada ulaşılan bilgiler ilk olarak ortalamaları alınarak SPSS (statical packages for social science) programına eklenmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Anketlerden çıkan sonuçlardan ulaşılan motivasyon faktörlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında ki-kare testi çözümlemeleri kullanılmıştır.

Çalışmaya 2015 kasım ayında başlangıç yapılmış olup, kaynak araştırması yapılarak anketler uygulanmış, veri tabanı oluşturulmuş ve değerlendirilmesi yapılmıştır. 2016 nisan ayında rapor tamamlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Hipotezi

H₁: “Ekonomik motivasyon araçları ile personelin motivasyonu arasında bir ilişki bulunmaktadır.” İfadesi araştırmamızın temel hipotezini oluşturmaktadır.

H₂: Ekonomik olmayan motivasyon araçları ile personel motivasyonu arasında ilişki vardır.

1.4.Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

1.4.1.Demografik Özellikler

Personellerin cinsiyet oranları analizi Tablo 1. da gösterilmiştir. Ankete katılardan tablo 1. de gösterildiği gibi 81kişi (%53,6) kadın, 70kişi (%46,4) erkek personellerden oluşmaktadır. Bu durumda ankete katılanların büyük çoğunluğunu bayan personeller oluşturmaktadır.

Tablo 1. Ankete Katılan Personellerin Cinsiyet Oranları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Geçerlilik	1,00	81	53,6	53,6	53,6
	2,00	70	46,4	46,4	100,0
	Toplam	151	100,0	100,0	

Personellerin departman dağılımları analizi Tablo 2. da gösterilmiştir. Ankete katılan personeller farklı departmanlardan seçilerek, genel olarak tüm çalışanların ne düşüncede oldukları öğrenilmek istenmiştir. Bu durumda personellerin 46 tanesi (%30,5) krediler, 26 tanesi (%17,2) insan kaynakları, 18 tanesi (%11,9) yönetim kurulu işlemleri, 28 tanesi (%18,5) hazine ve 33 tanesi (%21,9) diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Çıkan sonuçlara göre, en fazla katılım gösteren birim krediler olmuştur.

Tablo 2. Ankete Katılan Personellerin Departman Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Geçerlilik	1,00	46	30,5	30,5	30,5
	2,00	26	17,2	17,2	47,7
	3,00	18	11,9	11,9	59,6
	4,00	28	18,5	18,5	78,1
	5,00	33	21,9	21,9	100,0
	Toplam	151	100,0	100,0	

Personellerin eğitim durum analizi Tablo 4. de gösterilmiştir. Ankete katılan personellerin 14' ü (%9,3) yüksek okul, 104'ü (%68,9) üniversite, 26'sı (%17,2) yüksek lisans ve 7 tanesi (%4,6) de doktora yapmıştır. Şu durumda çalışanların genel eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılan personellerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu bilgisine ulaşılmış olmaktadır.

Tablo 3. Ankete Katılan Personellerin Eğitim Durumu Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Geçerlilik 1,00	14	9,3	9,3	9,3
2,00	104	68,9	68,9	78,1
3,00	26	17,2	17,2	95,4
4,00	7	4,6	4,6	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Personellerin medeni durum analizi Tablo 5. da gösterilmiştir. Ankete katılan personellerin 64 tanesi (%42,4) bekar, 87 tanesi (%57,6) evlidir. Genel olarak ortalamaya bakıldığında ise ankete katılanların büyük çoğunluğu evli personellerden oluşmaktadır. Bu durumun ücret konusunda daha etkili olacağı düşünülmektedir.

Tablo 4. Ankete Katılan Personellerin Medeni Durum Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Geçerlilik 1,00	64	42,4	42,4	42,4
2,00	87	57,6	57,6	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Personellerin statü durum analizi Tablo 6. da gösterilmiştir. Ankete katılan personellerden 25 tanesi (%16,6) yönetici, 126 tanesi (%83,4) yönetilenlerden oluşmaktadır. Genel olarak yöneticilerin anket cevaplamak için vakit sıkıntısı çekmeleri nedeniyle yönetilenlerin daha fazla olduğunu düşünülmektedir.

Tablo 5. Ankete Katılan Personellerin Statü Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Geçerlilik 1,00	25	16,6	16,6	16,6
2,00	126	83,4	83,4	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

1.5.Güvenirlilik Analizi

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Ölçekle sağlanan verilerin kararlı özellik taşıdığına, yani hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır.

Bu çalışmanın güvenirliğini ölçmek için ise; Cronbach's Alpha testi kullanılmıştır. Tüm sorular için elde edilen α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenirliğini gösterir ve α değerinin 0,7' den büyük olması beklenir. Bu araştırma için ise; α değeri 0,944 çıkmıştır ve ölçek yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlerdir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

Tablo 6. Güvenirlilik Analizi Katsayısı

GÜVENİRLİK ANALİZİ	
α katsayısı	Madde Sayısı
,944	42

Öğelerin İstatistiksel Analizi

	Ortalama	En Düşük	En Yüksek	Sıralama	En Yüksek / En Düşük	Varyans	Madde Sayısı
Öğelerin Ortalaması	5,136	2,344	6,377	4,033	2,720	,984	42

1.6. Faktör Analizi

Kendi aralarında ilişkileri olan madde kümelerini tanımlarken, çok değişkenli teknik olarak, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlerken ve yaygın olarak da psikometrik araç geliştirme amacıyla kullanılan analizdir. Faktör analizinde araştırmacı öncelikle araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkanına sahip olmaktadır. Bu yolla, araştırmacı elinde bulunan çok sayıda değişkenden oluşan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler (faktörler) cinsinden ifade etme ve anlama imkânına sahip olacaktır.

Etkin bir faktör analizinin toplam veri setini en iyi temsil edebilen ancak mümkün olduğunca az sayıda faktörden oluşan bir çözüm olması arzu edilen özelliktir. İyi bir faktör analizi sonucunun hem basit hem de yorumlama becerisinin iyi olması arzu edilir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini belirlemesi için çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanmıştır. Buna göre önermelere; (7) tamamen katılıyorum, (6) çoğunlukla katılıyorum, (5) kısmen katılıyorum, (4) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (1) tamamen katılmıyorum şeklinde puan verilir. Faktör analizi sonrası ölçek genel puanı veya faktörlerdeki boyutlar hesaplanırken aritmetik ortalama alınır. Ölçek genel puanı ve faktör (boyut) puanları $7.00-1.00=6.00$ puanlık bir genişliğe dağılmaktadır. Bu genişlik yediye bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenir.

- ✓ Faktör analizinde değişkenler niceldir.
- ✓ Değişkenlerin ölçüm aralığı aralık ya da oran ölçeğidir.
- ✓ Değişkenin ölçüm düzeyi sınıflama ya da sıralama ölçeğinde olan kategorik veriler için faktör analizi uygun değildir.
- ✓ Değişkenlere ilişkin veriler normal dağılım göstermeli ve gözlemler birbirinden bağımsız olmalıdır.

- ✓ Bir konuyu ölçmek amacı ile hazırlanan ölçeğin yapı geçerliliği hakkında bilgi verir.

Faktör analizinin yapılabilmesi için öncelikle veri yapısının faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bunun için Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi ve Bartlett testi yöntemlerinden yararlanılmıştır (Balcı, 2013; Kalaycı, 2005; Sevim, 2012). Faktör analizi 6 bölüm için ayrı ayrı yapılmıştır.

İlk 17 soruya uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 7. de gösterilmiştir. KMO değeri (0,789), araştırma grubunun büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett değerlerinin anlamlılığı da verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir.

Tablo 7. Motivasyon Sorularının KMO ve Bartlett's Analizi

KMO and Bartlett's Testi	
Kaiser-Meyer-Olkin Testi	,789
Bartlett's Yaklaşık ki-kare Testi	1992,162
Serbestlik Derecesi	136
Anlamlılık	,000

Tablo 8. Motivasyon Sorularının Güvenirlik Analizi

	Bileşen
	1
İş yerimdeki ücret artışlarından memnunum.	,764
İş yerimde verilen primler yeterlidir.	,714
İş yerimde çalışanlara verilen kardan pay düzenlidir.	
İş yerimde çalışanların iş güvencesi vardır ve süreklidir.	
İş yerimde sağlık ve çalışma güvenliğine önem verilir.	
İş yerimde iyi bir statü sahibiyim.	,698
İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince söz hakkım var.	
İş yerimde tarafıma yetki ve sorumluluk verilmiştir.	
İş yerimde çalışanlar arasındaki informal/sosyal gruplara katılımı yönetim desteklemektedir.	
İş yerimdeki danışmanlık hizmetleri problemlerin çözümünde katkı sağlar.	
Boş zamanlarımızı değerlendirmek için yönetimin de desteklediği sosyal uğraşlardan (spor,gezi,özel gün ve eğlenceler vb.)memnunum.	,636
İş yerimde yeterli seviyede mesleki/profesyonel eğitim verilir.	,573
İş yerimde çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılım ortamı vardır.	,723
İş yerimdeki dikey/yatay iş çeşitlendirme, iş değiştirme türü politikalar işimden memnun olmamı sağlar.	,643
İş yerimde etkin/ iyi bir iletişim ortamı vardır.	,718
İş yerimdeki takdir ve ödüllendirme sistemi dengelidir.	,774
Genel olarak işimden memnunum.	,799

Yapılan işin yapısı ile ilgili olan sorulara uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir. Bu sonuçlara göre, KMO değeri 0,766 olarak görülmektedir ve faktör analizi için uygundur. Bu bölümde yer alan negatif soruların bir bütün olarak belirlenmesi anketi dolduran personelin ve yöneticilerin soruları çok dikkatli okuduğunu ve mantıklı bir şekilde cevap verildiğini göstermektedir. Özellikle 19.soruda işten memnuniyet duyulmaması ile ilgili oran diğerlerine göre çok büyük farkla ayırt edilmiştir.

Tablo 9. Yapılan İşin Yapısı ile ilgili soruların KMO ve Barlett' s Analizi

Ölçek Geçerliliği Testi	
Kaiser-Meyer-Olkin testi	,766
Bartlett's Yaklaşık ki-kare testi	267,510
Serbestlik Derecesi	10
Anlamlılık	,000

Tablo 10. Yapılan İşin Yapısı ile ilgili Soruların Güvenirlilik Analizi

Bileşen Analizi^a	
	Bileşen 1
İşim tatmin edicidir.	,855
İşim sıkıcıdır.	,665
İşim iyidir.	,864
İşim yorucudur.	
İşimden onur duyarım.	,858

Ücretle ilgili olan sorulara yapılan faktör analizi sonuçları tablo da gösterilmiştir. Buna göre; KMO değeri 0,719 olarak görülmektedir ve faktör analizi için uygundur. Ücretle ilgili sorularda genel olarak personelin ve yöneticilerin aynı fikirde olduğu görülmektedir. Ücret konusunda sorulan sorular genellikle personelin aldığı ücretten memnun olup olmadığını ölçmek amacıyla sorulmuştur.

Tablo 11. Ücretle İlgili Soruların KMO ve Barlett's Analizi

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Testi.	,719
Bartlett's Yaklaşık ki-kare Testi	237,786
Serbestlik Derecesi	10
Anlamlılık	,000

Tablo 12. Ücretle İlgili Soruların Güvenirlilik Analizi

Bileşen Analizi^a

	Bileşen
	1
Ücretim düzenli giderlerim için yeterlidir.	,780
Yeterli gelirim yok.	,541
Ücretim, diğer çalışanlara oranla uygundur.	,784
Ücretim hak ettiğimden azdır.	,859
Ücretim oldukça yüksektir.	,686

Yükselme olanakları ile ilgili sorulara uygulanan faktör analizinin sonuçları tabloda gösterilmiştir. KMO değeri 0,771 olarak görülmektedir ve faktör analizi için uygundur. Bu bölümde personelin ve yöneticilerin bankadaki yükselme olanaklarından mutlu olup olmadıkları ölçülmek istenmiştir.

Tablo 13. Yükselme Olanakları ile ilgili soruların KMO ve Barlett's Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Testi.	,771
Bartlett's Yaklaşık ki-kare Testi	311,545
Serbestlik Derecesi	10
Anlamlılık	,000

Tablo 14. Yükselme Olanakları ile İlgili Soruların Güvenirlik Analizi

Bileşen Analizi^a

	Bileşen
	1
İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.	,760
İş yerimde yükselme olanakları sınırlıdır.	,881
İş yerimde yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.	,702
İş yerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.	,643
İş yerimde eşit olmayan yükselme politikası uygulanmaktadır.	,858

Yönetimle ilgili sorulan sorulara ait faktör analizi sonuçları tabloda görülmektedir. KMO değeri 0,820 şeklindedir ve faktör analizi için uygundur. Bu bölümde personelin yönetimle ilgili düşünceleri öğrenilmek istenmiştir. Özellikle sorulan şaşırtmalı ve negatif sorulara mantıklı ve gerçekçi cevaplar verilmiş olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Yönetimle İlgili Soruların KMO ve Bartlett's Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	,820
Bartlett's Yaklaşık ki-kare Testi	379,429
Serbestlik Derecesi	10
Anlamlılık	,000

Tablo 16. Yönetimle İlgili Soruların Güvenirlilik Analizi

Bileşen Analizi^a

	Bileşen
	1
Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkilidir.	,861
İyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.	,814
Üstlerim kabadır.	,724
Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz.	,805
Üstlerimi memnun etmek zordur.	,857

İş arkadaşları ile ilgili sorulan sorulara ait faktör analizi tabloda gösterildiği gibidir. Buna göre KMO değeri 0,782 şeklindedir ve faktör analizi için uygundur. Bu bölümde ise, personelin iş arkadaşlarından memnun olup olmadığı ölçülmek istenmiştir. İçinde negatif sorular barındırmaktadır. Buna rağmen cevaplar oldukça düzgün verilmiştir.

Tablo 17. İş Arkadaşlarıyla İlgili Soruların KMO ve Barlett's Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	,782
Bartlett's Yaklaşık ki-kare Testi	581,417
Serbestlik Derecesi	10
Anlamlılık	,000

Tablo 18. İş Arkadaşlarıyla İlgili Soruların Güvenlik Analizi

	Bileşen
	1
İş arkadaşlarım gerçekçidir.	,897
İş arkadaşlarım sorumluluğunun bilincindedir.	,884
İş arkadaşlarım çalışkandır.	,912
İş arkadaşlarım sıkıcıdır.	,821
İş arkadaşlarım fazla konuşurlar.	,730

1.7.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini hesaplamaya yaramaktadır. Fakat bu ilişki neden – sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Eğer bir değişkenin değeri değişirken, diğer değişkenin de onunla aynı orantılı olarak değişiyorsa korelasyon vardır denilebilir. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir. Bir değişken yüksek değer alıyor ve bununla birlikte diğer değişkende yüksek değer alıyorsa, iki değişken arasında pozitif yönlü korelasyon var demektir. Aksi olduğunda ise negatif yönlü korelasyon var anlamına gelmektedir. Eğer bir değişken pozitif değeri negatif değer alıyorsa aralarında ilişki bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Bu analizde birebir ilişkiler incelendiği için bu analizin sonuçlarına dayanarak bir neden- sonuç ilişkisi oluşturmak mümkün olmamaktadır. Değişkenler, diğer değişkenlerden ne şekilde etkileniyor sorusunun cevabını bulmak için uygun olan bir analiz tekniği olmaktadır. Tablo 19. a bakıldığında ise yapılan işin yapısı ile motivasyon arasında ki korelasyon değeri 0,762 olarak görülmektedir. Yani yapılan işin yapısı ve motivasyon arasındaki ilişki çok yüksektir. Motivasyonu etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu görülmüştür.

Ücret ile motivasyon ilişkisine bakıldığında ise korelasyon değerinin 0,713 olduğunu görüyoruz. Bu değer ilişki açısından çok yüksek bir değer teşkil ettiğinden yine motivasyon ve ücret arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yükselme olanakları ve motivasyon arasındaki ilişkide ise korelasyon değerinin 0,702 çıktığını görüyoruz. 1 katsayısına çok yakın değer olduğundan aralarında yüksek derecede bir ilişki bulunmaktadır. Yönetim ve motivasyona bakacak olursak korelasyon değeri 0,703 şeklinde görülmektedir. Bu durumda yine yönetim ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş arkadaşları ve motivasyon ilişkisinde ise korelasyon değeri 0,423 gibi gözükmemektedir. Bu durumda motivasyonu en az etkileyen faktörün arkadaş ilişkileri olduğu görülmektedir.

Sadece korelasyon analizi yeterli olamayacağından regresyon analizi de uygulanmıştır.

Tablo 19.Korelasyon Analizi

		Korelasyon					
		1	2	3	4	5	6
YIY (1)	Pearson Korelasyonu	1	,589**	,490**	,741**	,341**	,762**
	Anlamlılık Düzeyi		,000	,000	,000	,000	,000
	Madde Sayısı	151	151	151	151	151	151
ÜCRET (2)	Pearson Korelasyonu	,589*	1	,754**	,538**	,206*	,713**
	Anlamlılık Düzeyi	,000		,000	,000	,011	,000
	Madde Sayısı	151	151	151	151	151	151
YÜKSELME (3)	Pearson Korelasyonu	,490*	,754**	1	,524**	,361**	,702**
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000		,000	,000	,000
	Madde Sayısı	151	151	151	151	151	151
YONETİM (4)	Pearson Korelasyonu	,741*	,538**	,524**	1	,386**	,703**
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000		,000	,000
	Madde Sayısı	151	151	151	151	151	151
ARKADAŞ (5)	Pearson Korelasyonu	,341*	,206*	,361**	,386**	1	,423**
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,011	,000	,000		,000
	Madde Sayısı	151	151	151	151	151	151
MOTİVASYON (6)	Pearson Korelasyonu	,762*	,713**	,702**	,703**	,423**	1
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,000	,000	
	Madde Sayısı	151	151	151	151	151	151

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya başlamadan öncede beklenildiği üzere tüm değişkenler arasında düşük düzeyden yüksek düzeye kadar geniş bir ölçekte karşılıklı etkileşim tespit edilmiştir. Bu gösterge, araştırma modelinin doğru bir şekilde kurgulandığının kanıtıdır.

Aynı zamanda, yine beklenildiği üzere her bir değişkenin kendisi ile karşılaştırıldığında ortaya çıkan korelasyon çok yüksek düzeydedir. İstatistikte bir kavramın kendisi ile çarpışması 1 rakamını verir. Korelasyon katsayılarına bakıldığında ilk dikkat edilmesi gereken husus araştırmanın bağımlı değişkeni olan motivasyon faktörünün diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisidir. En dikkat çekici yüksek düzeyde ilişki, yapılan işin yapısı ile motivasyon arasındadır (0,762). En düşük ilişki ise, arkadaşlık faktörü ile motivasyon arasındadır (0,423).

Her bir bağımsız değişken motivasyon ile pozitif yönde ve doğrudan ilişkilidir. Yukarıda da belirtildiği üzere, korelasyon sonuçlarının regresyon ile değerlendirilmesi gerekir.

1.8.Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden- sonuç ilişkisini bulmamızı sağlayan analiz tekniğidir. Aynı zamanda bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi de bulmaya yaramaktadır. Regresyon analizi esas olarak değişkenler arasında ilişkinin niteliğini saptamayı amaçlar. Tahmin değişkeni olarak bir değişken kullanılırsa basit regresyon, tahmin değişkenleri olarak iki veya daha fazla değişken kullanılırsa çoklu regresyon analizinde söz etmek mümkündür. Amaç her tahmin değişkeninin kriter değişkenindeki toplam değişmeye olan katkısının saptanması ve dolayısıyla tahmin değişkenlerinin doğrusal kombinasyonunun değerinden hareketle kriter değerinin tahmin edilmesidir.⁴⁷

Regresyon analizinin kullanım nedenleri şunlardır;

- ✓ Bağımsız değişkenlerin verilen değerleri ile bağımlı değişkenin ortalama değerini tahmin etmek,

⁴⁷ http://www.frekans.com.tr/tr_analizler.html Erişim Tarihi: 21.05.2016

- ✓ Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmak,
- ✓ Bağımsız değişkenlerin verilen değerleri ile bağımlı değişkenin ortalama değerini öngörmek veya gelecekte alacağı değeri tahmin etmektir.” (Beşiktaş 2010, 25);

Regresyon analizi sonuçları Tablo 20, 21 ve 22’de gösterildiği gibidir. Bu durumda, yapılan analizin sonuçları korelasyon analizi sonuçlarını desteklemektedir. Yapılan işin yapısı, yükselme ve ücret değişkenleri diğer değişkenlere göre yüksek Beta değeri aldığından motivasyon sabitini önemli bir şekilde etkilemektedir. Motivasyon üzerindeki değişimlerin %75,4’ ü bu üç bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Diğer iki bağımsız korelasyon analizinde etkili olduğunu gösterse de regresyon analizinde etkisini kaybettiği gözlemlenmiştir. Determinasyon katsayısı 0,868 ile çok yüksek bir değer alındığından başka bir analiz yapmaya gerek kalmamıştır. Tek tek değişkenlere bakacak olursak eğer, yapılan işin yapısı değişkeni 0,408 değeri ile motivasyonu en çok etkileyen faktör olarak çıkmıştır. Yükselme değişkeni 0,187 ile ikinci sırada yer alırken, ücret değişkeni 0,159 değeriyle üçüncü sırada yer alabilmiştir. Yönetim değişkeni, 0,109 dördüncü olurken, iş arkadaşı değişkeni ise 0,095 ile en az etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 20. Regresyon Analizi

Modelin Özeti

Model	R Determinasyon Regrasyon	Belirleyicilik Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare Katsayısı	Tahmini Standart Hatası
1	,868 ^a	,754	,745	,52184

Tablo 21. Anova Analizi

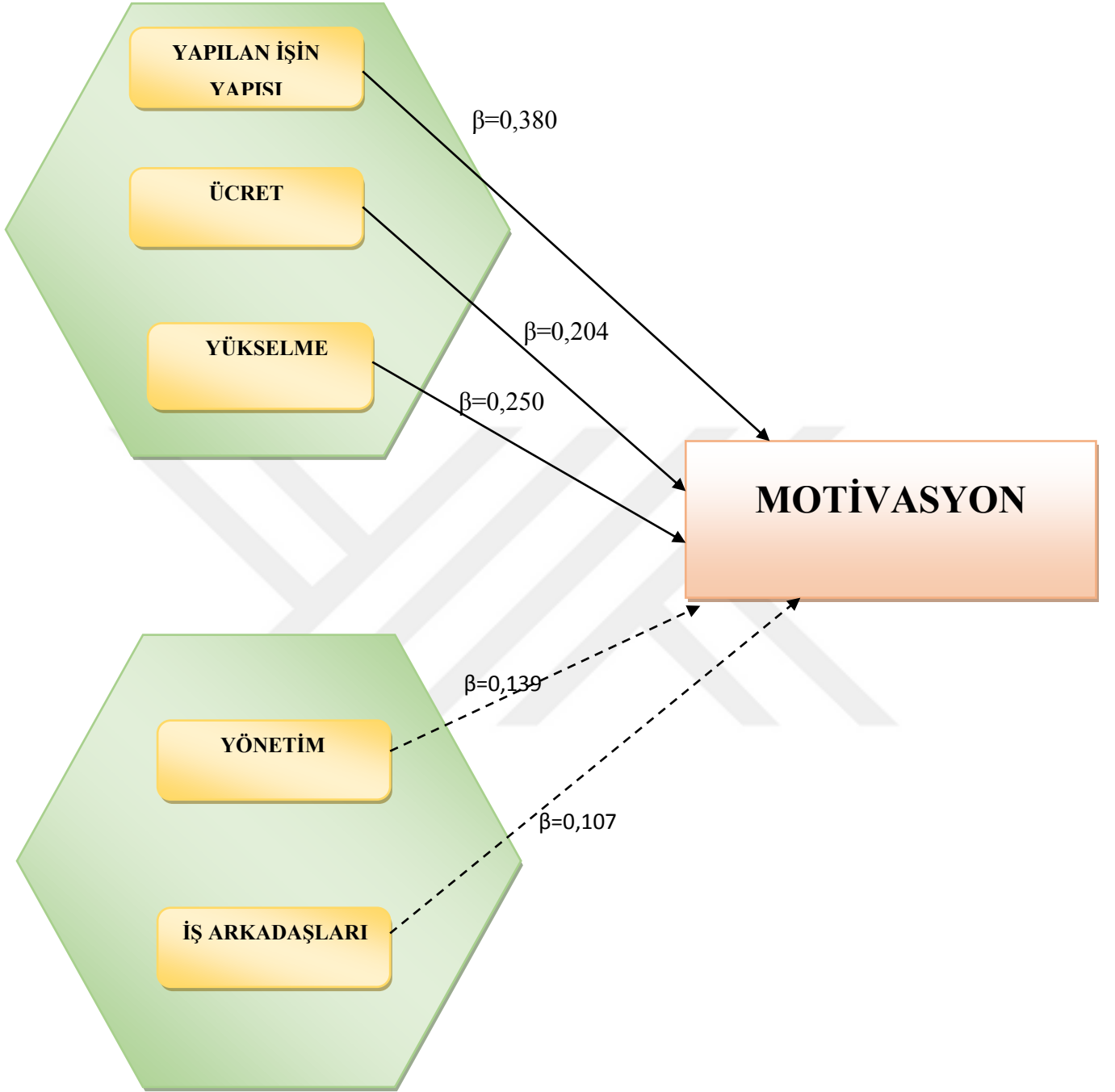
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	120,969	5	24,194	88,843	,000 ^a
	Residual	39,486	145	,272		
	Total	160,455	150			

Tablo 22. Bölümlere Göre Regresyon Analizi**Katsayılar^a**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1 Sabit	,053	,302		,175	,862
YAPILAN İŞİN YAPISI	,408	,071	,380	5,781	,000
ÜCRET	,159	,054	,204	2,934	,004
YÜKSELME	,187	,050	,250	3,737	,000
YÖNETİM	,109	,051	,139	2,156	,033
ARKADAS	,095	,041	,107	2,296	,023

Araştırma modeli kapsamında, beş farklı bağımsız değişkenin motivasyon adlı bağımlı değişken üzerinde ki etkileri net bir şekilde tespit edilmiştir. En fazla dikkat çeken kısım yönetim ve arkadaşlık faktörlerinin etkisini yitirerek arka planda kalmış olmalarıdır. Bunun nedeni yapılan işin yapısı, ücret ve yükselme olanaklarının diğer iki bağımsız değişkeni gölgelemiş olmasıdır. Gölgeleme efekti, sayısal çalışmalarda oldukça fazla rastlanılan bir durumdur. Beş anlamlı bağımsız değişken, anketi dolduranlara göre anlamlandırıldığı için birkaç bağımsız değişken ön plana çıkmaktadır. Sosyal Bilimlerde kullanılan anket yöntemi bilimsel alanda tamamen subjektif kalmasına rağmen, insan davranışlarını ve tepkilerini ölçülebilmesi için en geçerli yöntem olarak kabul edilmektedir.

Özetle, bir çalışan için en önemli motivasyon unsuru kendi yeteneklerine göre uygun bir işte çalışması, tatmin edici bir ücret alması ve yükselme olanaklarının açık olmasıdır. Bu üç faktör çalışan motivasyonu üzerinde ki etkiyi %75,4 oranında açıklamaktadır. Bu oran, sosyal bilimler için ortalamanın bir hayli üzerinde olup, araştırma modelinin gücünü kanıtlamaktadır. Diğer bir ilgi çekici nokta ise, özellikle çalışan motivasyonu üzerine yapılan araştırmalarda, ücret faktörü diğer değişkenleri gölgelediği sonucu yaygın olsa da bu araştırmada ücretin diğer değişkenleri gölgelemesiyle ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

SONUÇ

Yapılan araştırma kapsamında, bankada çalışan personellerin motivasyonunu nelerin etkilediğini öğrenebilmek amacıyla elde edilen bulgular için, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü, çalıştığı departman araştırılmıştır. Bu demografik araştırmaların yanı sıra, yapılan işin yapısı, ücret, yükselme olanakları, yönetim ve iş arkadaşlarının motivasyonla ilişkileri incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, bir personelin motivasyonunu en çok yapılan işin yapısı, ücret ve yükselme olanaklarının etkilediği görülmüştür. Yönetim ve iş arkadaşlarının motivasyon üzerinde çok da bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Asıl araştırma konusu olan ekonomik araçlar, diğer ekonomik olmayan faktörlerin altında kalmıştır.

Personellerin motivasyonu yönetenler tarafından desteklenen birden fazla motivasyon aracıyla sağlanmaktadır. Yöneticilerin; personelin motivasyonunu arttırmak nedeniyle sağladıkları motivasyon araçları sayesinde personellerin çalışma istekleri, memnuniyetleri ve böylelikle verimlilikleri artacaktır. Farklı gereksinimlere sahip personelleri motive edebilecek motivasyon araçları da farklılık göstermektedir. Her durumda tüm personellere uyan motivasyon yaklaşımdan söz bahsedilemeyeceğinden motivasyon araçları çeşitlilik göstermektedir. Büyük bir alan kaplayan motivasyon araçlarından bazıları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma gibi ekonomik temelli araçlar maddi kaynakların kişileri motive edici gücünü ortaya koymaktadır. Çalışmada bağımsızlık, statü, sosyal katılım, çevreye uyum, takdir edilme ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları personelleri psikososyal açıdan memnun etmektedir. Ekonomik faktörlere daha az önem veren ve daha çok hareketlerinde kısıtlanmamayı isteyen personellerin motive edilmesinde çalışma koşulları, iletişim, eğitim olanakları, yükselme, yetki ve sorumluluk devri gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır.

Motivasyon, bir veya birden çok personeli, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Personel ihtiyaçlarını elde edebilirse mutlu, edemezse mutsuz olur. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşmesini tetikleyen güç ise motivasyondur.

Motivasyon, personelin performansını etkileyen en önemli konulardan biridir. Bir kurumun kar etmesinin sağlanması ve ilerlemesi için personelin performansının yüksek olması çok önemlidir. Motive olmuş personelin performansı artacak bu da kurumun istediği hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. Görüldüğü üzere yöneticiler personelin performansını artırmada çeşitli motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar. Motivasyon araçlarını kullanmayan yöneticilerin personeline belirgin bir verimlilik ve etkinlik kaybı söz konusudur.

Örnek kurumunda yapılan bu araştırmalar sonucunda yukarıdaki açıklamalardan anlaşılabacağı gibi demografik değişkenler ve bölümler bazında personelin motivasyonunu etkileyen değişkenlerin neler olduğu, bu değişkenlerin kurum içindeki memnuniyet dereceleri belirlenerek açıklanmıştır. Burada genel olarak bakıldığında ekonomik motivasyon araçlarının yeterli olmadığı ama yine de ekonomik olmayan motivasyon araçlarına göre daha tatminkar olduğu anlaşılmıştır.

İstatistiksel testlerden de olumlu şekilde sonuç veren ekonomik motivasyon araçlarının kurumun gerek karının artırılmasında gerekse giderlerin azalması açısından olumluluğu ifade eden performans iyi yönde iyileştirilmektedir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar şöyledir;

- ✓ Personelin motivasyonunu arttırmada sadece ekonomik araçların yeterli olmadığı,
- ✓ Ekonomik olmayan motivasyon araçlarından yapılan işin yapısını oluşturan faktörlerin en önemli ihtiyaçlar olduğu,
- ✓ Yükselme olanaklarının personelin motivasyonunu ikinci sırada etkilediği,
- ✓ Arkadaş ve yönetim faktörlerinin motivasyonu arttırmada ve çalışma isteği oluşturmada çok da bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çıkarılan sonuçlara göre, bankanın uygulayacağı politikalarda en önemli sırada olan yapılan işin yapısına büyük önem verilmelidir. Ücretle ilgili olan sonuçlara göre de ankete katılan personellerin medeni durumunun etkili olduğu görülmüştür. Ama genel olarak yaptığı işinden memnun olmayan personelleri hiç bir şey tam olarak tatmin edemeyeceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca yaptığı işten memnun olan, yükselme olanakları iyi olan ve aldığı ücretten tatmin olan personel için yönetim durumu ve arkadaş çevresinin çok da önemli olmayacağı görülmüştür.

H₁: “Ekonomik motivasyon araçları ile personelin motivasyonu arasında bir ilişki bulunmaktadır.” İfadesi araştırmamızın temel hipotezini oluşturmaktadır.

Hipotez Kısmen Kabul Edildi.

H₂: Ekonomik olmayan motivasyon araçları ile personel motivasyonu arasında ilişki vardır. **Hipotez Kabul Edildi.**



KAYNAKÇA

- ADAIR,J., Çev: Salih UYAN, **Etkili Motivasyon**, 1. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003, s. 203
- ATKINSON, R.L., ATKINSON, R.C., HILGARD, E.R., **Psikolojiye Giriş I**, (çeviri: Kemal Atakay, Mustafa Atakay, Aysun Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul , 1995, s.393
- BAĞDELEN, S., **Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004
- BERZEK, M.N. “**İş görenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma**”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,1982), s. 21.
- CASCIO,W.F., **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw Hill, New York, 1992, s. 401
- COULTER , R.D, çev. Prof. Dr. Adem ÖĞÜT, **Yönetimin Esasları**, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.274
- ÇETİN, C., **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, İstanbul, Beta Yayınları; 1999.
- ER, M., **Satış Elemanlarının Motivasyonu**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 14.
- ERDOĞAN,İ., **İşletme yönetiminde örgütsel davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No.5, 1999,İstanbul, s. 299.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s.498
- FINDIKÇI, İ, Alfa Yayıncılık, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2012, İstanbul, s.371

- GARİH, Ü. , **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul, Hayat Yayıncılık,2005.
- GENÇ, N., **Yönetim Ve Organizasyon; Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 1.Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.234.
- GÜVEN,Y. **Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş. de Motivasyon Araçlarının İş Görenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004, s. 6-7
- HAGEMANN,G., Çev.Göktuğ AKSAN, **Motivasyon El Kitabı**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.5
- İNCİR, Gülten, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Prodüktivite Merkezi Yay. No:313, Ankara, 1984, s. 2.
- KAYNAK,T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.108.
- KEENAN, K. Çev. Ergin KOPARAN, **Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s.16.
- KESER , Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.4
- KUMKALE,T.,T., **Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul, 1998, s. 98.
- LAURIE, M., **Management and Organizational Behaviour**,Pitman Pupliching 3.B. Singapore, 1993,s.158.
- MAITLAND,I. Çev. Aksu BORA, Onur CANKOÇAK, İnsanları Motive Etmek, İlk Kaynak
- OSTERLOH, M. FROST J. FREY, B.S., “**The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms**” , **International Journal of the Economics of Business**, Volume 9, number 1 ,2002, 61

- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s. 45.
- PAŞAMEHMETOĞLU, A., YELOĞLU, H.O., **Örgütsel Davranış**, Beta Yayınları, 2014, İstanbul, s.146
- PFEFFER,J. Çeviren: Sinem GÜL, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, 1. Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995, s.28.
- ROBBINS ,S.P. , JUDGE T.A., çev. Prof. Dr. İnci ERDEM, **Örgütsel Davranış**, Nobel yayınları, Ankara,2013,s.204
- SABRAMONY,M., KRAUSE, N.,NORTON,J. and BURNS, G.N, “**The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory**, “Journal of Applied Psychology 93, no. 4 (2008), pp. 778-788
- SABUNCUOĞLU , Zeyyat, VERGİEL TÜZ, Melek, **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013, s.96.
- SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- SABUNCUOĞLU,Z., **Endüstriyel Davranış**, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982, s. 123.
- SABUNCUOĞLU,Z., **Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetimsel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s. 225.
- SELVİ,F.,(2016) Edirne İli Konaklama İşletmelerinde İş Gören Motivasyonu İle Verimlilik Göstergelerinden İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne
- SEZER,R., “**Denetim Raporu**”, Aksis Bağımsız Denetim A.ş. , İstanbul, 2013, s.23
- ŞAHİN ,A., **Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003, s. 77

- ŞAHİN, L., “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analiz”,
Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt11, Sayı 2, 2010, s.139-140.
- TAŞPINAR,F. **Motivasyon Araçlarının İş Gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi; Afyon Kara hisar Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kara hisar, 2006, s. 14.
- TUTUM,C., **Personel Yönetimi**, TODAİ, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s.186.
- WHITE,E., “**Opportunity Knocks, and It Pays a Lot Better**,” Wall Street Journal
(November 13, 2006), p.B3.
- WRIGHT, T.A, “**The Role of Happiness in Organizational Research: Past, Present and Future Directions, Research in Occupatiol Stres and Well Being**, Volume 4, 2004, s.221.
- YALÇIN, S., **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 7. bs.,2002.
- YILMAZ, T., “**İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Paylaşım Planları**”,
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:55, Sayı:1, 2005, s. 998-1007.

EKLER

Ek 1. Anket İzni



GENEL MÜDÜRLÜK
İnsan Kaynakları Başkanlığı
(Personel Yönetimi ve Disiplin Müdürlüğü)

Tarih : 14.04.2016
Sayı : 703

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Enstitünüzde yüksek lisansını devam ettirmekte olan 130745360 numaralı
Göktuğ ÇOLAK' ın tez anket çalışmasını Kurumumuzda gerçekleştirmesine izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederiz.

TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.
Genel Müdürlüğü
H. Ugur BİLGİN
Başkan
Nihat FEYZİOĞLU
Müdür

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
Genel Müdürlük / Head Office
Sicil Numarası: 776444

Model No: 583-2015/1

MERSİS Numarası: 6233294113736392
Sultan Selim Mahallesi Eski Büyükdere Caddesi
No:59 Kağıthane/İSTANBUL

T (0212) 398 15 15
F (0212) 398 11 55
www.vakifbank.com.tr

Ek 2. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Motivasyon Araçları ve Ekonomik Faktörler Üzerine Bankada Bir Araştırma**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye bankaların verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu husus anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Prof. Dr. Melek TÜZ

melektuz@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu:Göktuğ ÇOLAK (Yüksek Lisans Öğrencisi)

goktug.colak@vakifbank.com.tr

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman	: ☐ Krediler ☐ İnsan Kaynakları ☐ Yönetim Kurulu İşlemleri ☐ Hazine ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ Yönetici ☐ Yönetilen
Yaşı	: ☐ Genç ☐ Orta Yaş ☐ Orta Yaş üstü Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Medeni Durumu	:

Aşağıdaki sorular bankanızın personel motivasyonu ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimdeki ücret artışlarından memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde verilen primler yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde çalışanlara verilen kardan pay düzenlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde çalışanların iş güvencesi vardır ve sürekli dir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde sağlık ve çalışma güvenliğine önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde iyi bir statü sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince söz hakkım var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde tarafıma yetki ve sorumluluk verilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde çalışanlar arasındaki informal/sosyal gruplara katılımı yönetim desteklemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimdeki danışmanlık hizmetleri problemlerin çözümünde katkı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Boş zamanlarımızı değerlendirmek için yönetimin de desteklediği sosyal uğraşlardan (spor,gezi,özel gün ve	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

eğlenceler vb.) memnunum.							
İşyerimde yeterli seviyede mesleki/ profesyonel eğitim verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılım ortamı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimdeki dikey/ yatay iş çeşitlendirme, iş değiştirme türü politikalar işimden memnun olmamı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde etkin/ iyi bir iletişim ortamı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimdeki takdir ve ödüllendirme sistemi dengelidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel olarak işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
YAPILAN İŞİN YAPISI	1	2	3	4	5	6	7
İşim tatmin edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşim sıkıcıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşim iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşim yorucudur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimden onur duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ÜCRET							
Ücretim düzenli giderlerim için yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeterli gelirim yok.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ücretim, diğer çalışanlara oranla uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ücretim hak ettiğimden azdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ücretim oldukça yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
YÜKSELME OLANAKLARI							
İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş yerimde yükselme olanakları sınırlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerimde eşit olmayan yükselme politikası uygulanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
YÖNETİM							
Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkilidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üstlerim kabadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üstlerimi memnun etmek zordur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İŞ ARKADAŞLARI							
İş arkadaşlarım gerçekçidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş arkadaşlarım sorumluluğunun bilincindedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş arkadaşlarım çalışkandır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş arkadaşlarım sıkıcıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş arkadaşlarım fazla konuşurlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

5 Mart 1988 tarihi, Ağrı doğumluyum. İlk, orta ve liseyi İstanbul’ da tamamladıktan sonra Selçuk Üniversitesi ardından da yatay geçiş yaparak Kırklareli Üniversitesinden mezun oldum. Mezun olduktan sonra finans sektöründe birkaç iş deneyimim oldu. En son 2013 yılında VakıfBank’ da göreve başladım ve halen devam etmekteyim.2014 yılı Şubat ayında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, insan kaynakları özellikle personel yönetmelikleri ve disiplindir.

Göktuğ ÇOLAK