



## BANKA ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON DÜZEYLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA



Dr. Bilgin ŞENEL<sup>1</sup>



Dr. Mine ŞENEL<sup>2</sup>



Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN<sup>3</sup>

### ÖZ

Bu araştırmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışan personelin motivasyon düzeylerini en fazla etkileyen faktörler ve bu faktörlerin hangi sektörde daha etkili olduğu karşılaştırmalar yapılarak belirlemeye çalışılmıştır. Çalışmaya üç kamu bankası ve dört özel bankada çalışan toplam 419 personelden 116' sı dahil olmuştur. Çalışma için veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda kamu bankaları ve özel bankaların örgüt yapılarının farklı olmasına rağmen işgören motivasyonunu etkileyen faktörlerin çok büyük farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Motivasyonu artırmada psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörlerin etkili olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Kamu ve Özel Bankalar, Motivasyon Düzeyi

### A COMPARATIVE STUDY ON MOTIVATION LEVELS OF PUBLIC AND PRIVATE BANK EMPLOYEES

#### ABSTRACT

In this study, it has been tried to find out the factors which influence motivation levels of staff employed in private and public banks in service sector the most and in which sector, these factors are more effective, by comparing the two. In this study, 116 persons out of 419, employed in three state-owned banks and four private banks were included. Data for the study were obtained using the survey method. The result of study showed that there is no difference in terms of factors affecting motivation's level of staff employed in state-owned and private banks, although the organizational structures of state-owned and private banks were very different. It has been seen that psycho-social and organizational-managerial factors are effective in order to enhance motivation.

**Key Words:** Motivation, Public Bank and Private Banks, The level of Motivation

<sup>1</sup> Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü,  
[bsenel@anadolu.edu.tr](mailto:bsenel@anadolu.edu.tr)

<sup>2</sup> Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü,  
[mines@anadolu.edu.tr](mailto:mines@anadolu.edu.tr)

<sup>3</sup> Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon  
Anabilim Dalı, [ggumustekin@gmail.com](mailto:ggumustekin@gmail.com)



## 1.GİRİŞ

Hizmet sektörü günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Özellikle hizmet sektörünün gelişen teknolojiye çok hızlı adapte olması ve fiziksel bir varlığa ihtiyaç duyulmadan sanayi kuruluşları tarafından üretilen ürünlerin satılabilmesi bu sektörün her geçen gün önemini artırmıştır. Aslında, teknolojik devrimler ve dünya çapında ekonomilerin yeniden yapılanması, özellikle son yirmi beş yılda ekonomik ve sosyal açıdan batılının gelişmiş toplumlarında köklü değişmelere neden olmuştur. Bu yapısal değişmeler, özellikle istihdamın ve meslek yapılarının dikkat çekici bir şekilde farklılaşmasına yol açmıştır. Böylece, endüstri-ötesi veya bilgi çağı toplum yapılarında yeni dönüşümlerle karşılaşmıştır. Bu yeni yapılar, mallardan hizmetlere bir keskin dönüşle, yönetici ve meslek sahibi insanların artışıyla, tarım ve imalat sanayi sektörlerindeki işlerin azalışıyla kendisi ortaya koymuştur. Özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin küreselleşmeyi yaratması ve bunun tüketicilerin davranışlarına ve tercihlerine olan etkisi, rekabeti daha da acımasız hale getirmesi, çalışma konusu olan bankacılık sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. Özellikle, yeni teknolojiler tüketiciler için önemli bir rol oynayan hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankacılık sektörünü fazlaca etkilemiştir ( Ortega ve Gonzales, 2007:95, Taşkın, Akat ve Erol, 2010:13).

Hizmet sektöründe hizmet yönetimi bir ilişki yönetimi anlamı taşımaktadır. Bununla birlikte, hizmet işletmelerinde çalışanlar, imalat işletmelerindeki işgörenlerden farklı olarak, kolayca denetlemezler, insanları etkileyebilmeleri gerekir, büyük ölçüde kişisel kararlar alırlar ve müşteri ile direkt etkileşim içindedirler. Buna göre, emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmet işletmelerinde, kalitenin ve performansın insana bağımlı olduğu görülmektedir (Ölçer, 2005: 4). Bu da, gerek kamu gerekse özel sektör hizmet işletmelerinde kalite ve performansın artırılmasında çalışan motivasyonunun yükseltilmesi gerekliliğini göstermektedir. Motive edilmiş çalışanlar herhangi bir örgütün temel taşlarındandır ve işletmelerin hayatta kalmalarına yardımcı olurlar. Ayrıca, başarılması gereken amaçların farkındadırlar ve bunun için yoğun çaba gösterirler (Qayyum and Sukirno, 2012:1).

Çalışanların beklentileri ve hedefleri işverenlerin sağlayabildikleri ile eşleşmemesinden dolayı çoğunlukla motivasyonu yönetmek zordur (Lather ve Jain, 2005). Kamu sektörü, özel sektöre göre daha bürokratik bir yapılanmaya sahiptir. Kamu sektörü yöneticileri özel sektör yöneticilerine göre daha az metaryalistiktir ve kamu sektörü



çalışanları özel sektör çalışanlarına göre örgüte olan bağlılıkları daha azdır (Nawab, Ahmad, and Shafi, 2011: 111). Bu nedenle kamu ve özel sektör çalışanlarının beklentileri farklılaşmaktadır. Samina, Jawwad ve Khuram (2011)'ın kamu ve özel sektör arasındaki iş motivasyonu konusundaki farklılıkların ne olduğunu ortaya koyabilmek için yapmış oldukları çalışmada, bir çok içsel ve dışsal faktörün her iki sektör için benzer motivasyon yaratırken, bazı faktörlerinde her iki sektör için farklı motivasyon yarattığı bulunmuştur. Dimitris (2008) yapmış olduğu çalışmada ise kamu sektöründe şirket performansı ile iş motivasyonu arasında bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye'de gerçekleştirilen özel ve kamu sektöründe yer alan işletmelerde motivasyon faktörlerinin derecelerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, en önemli motivasyon faktörü; özel sektörde çalışan personel için yüksek maaş iken; kamu işletmesinde çalışan personel için, işin çekiciliği ve farklılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tuna ve Türk, 2006: 621).

Diğer yandan, Türkiye'de kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan başka bir araştırmada ise, kamu çalışanlarında yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise, parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir (Öztürk, Dünder, 2003: 64).

Usugami ve Park (2006) ise; motivasyon faktörlerinin, milliyetlere göre değişkenlik gösterip göstermediğini araştırmıştır. Japon ve Koreli yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada, Japon yöneticilerin motivasyon yönetimine, Koreli yöneticilerden daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Koreli yöneticiler için iş güvencesi en önemli motivasyon kaynağı iken; Japon yöneticiler için en önemli motivasyon kaynağı işletme politikası ve iş amaçları konusunda bilgi sahibi olma olduğu ortaya çıkmıştır (Usugami ve Park, 2006: 280).

Seema (2009) Pakistanda ve Malezya kamu ve özel sektör yüksek eğitim kuruluşlarında çalışan öğretmenlerin performanslarında, motivasyon düzeylerinde ve iş tatmini konusunda farklılıklarını belirlemek için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucuna göre, Pakistan'daki özel ve kamu yüksek eğitim kuruluşlarının motivasyonlarının Malezya'daki her iki sektördeki yüksek eğitim kuruluşlarından daha iyi olduğunu belirlemiştir.



Abdul, Sukirno ve Ayyaz (2011) Pakistan'daki bankalarda çalışanların motivasyon düzeyleri üzerine yapmış oldukları çalışmada, kamu ve özel bankalarda çalışanlarının motivasyon düzeylerini yükseltmek için farklı faktörlerin etkili olduğunu bulmuşlardır. Jon (2011) banka çalışanları üzerinde iş performansına iş motivasyonunun ve iş tatminin bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada, iş motivasyonu ile iş performansı, iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir korelasyonun olduğunu bulmuşlardır. Diğer yandan iş motivasyonu ile iş tatmini arasında ise bir ilişki bulamamıştır. Başka çalışmalar incelendiğinde de Jon'un yapmış olduğu çalışmaya uygun sonuçlar elde edilmiştir (Grant, 2008; Jon, 2011; Halbes-leben & Bowler, 2007; Van Knippenberg, 2000).

## 2. MOTİVASYON

Motivasyon çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Temelde kişinin davranışları ile ilgili bir kavram olan motivasyon, harekete geçirmek anlamına gelen Latince “Movere” kelimesinden türemiştir (Islam and Ismail, 2008: 344). Motivasyon genel olarak bireylerin bir iş yada görevi yapma isteğindeki derece olarak tanımlanabilir. Daha teknik bir tanımlamayla motivasyon uyanma, yön ve davranışı sürdürmeye neden olan psikolojik bir süreçtir (Mitchell, 1982: 81). Bartol ve Martin(1998) motivasyonu davranışları harekete geçiren, davranışlara yön veren ve davranışların devamını sağlayan bir güç olarak tanımlamışlardır.

Bu tanımlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışanların yeteri kadar dürtülmüş, amaçlara açık bir şekilde odaklanmış ve enerjisini bu amaç için uzun bir süre kullanma konusunda istekli olmalarının gerektiğini vurgulamaktadır. Yönetimin yöneltme fonksiyonu örgüt amaçları için çalışanların yönlendirilmesini ifade ettiğinden dolayı, motivasyon önemli bir yöneltme aracıdır (Islam and Ismail, 2008: 344).

Motivasyon sürecinde bireyin amaçlı davranışa yönelmesini sağlayan itici güç, motivasyonun psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Bireyi harekete geçirip onu davranışa sevk eden itici güç, bazen iç kaynaklı, bazen de dış kaynaklı olabilir. Bu noktada içsel güdülenme ve dışsal güdülenme ayrımının yapılması gerekmektedir (Başaran, 1998: 162-163). İçsel güdülenmede işgörenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol yoktur ve birey kendi kendini güdülemektedir. Kısaca içsel güdülenme işgörenin yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak tanımlanabilir (Brief ve Aldag, 1976: 479). İçsel güdülenme bir kişinin içsel ihtiyaçlarını tatmin etmek için



içsel arzusunu yansıtır ve bu arzu duygularından doğar. Zorlu görevlerin başarılması, farklılık yaratmadan kaynaklanan gurur ya da özel bir eylemin gerçekleştirilmesiyle sonuçlanan profesyonel büyüme içsel motivasyona örnek olarak verilebilir. İçsel motivasyon genellikle herhangi bir dışsal ödül olmadan insanların kesin şeyleri yapmasının nedeni olarak düşünülebilir (Huddy, 1992: 64).

Dışsal güdülenme bireyin çevresinden gelen etkileri içerir. Dışsal güdülenmede çevreden gelen etkiler kişiyi motive etmede etkilidir. Dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği ifade etmektedir (Leonard, Beauvais ve Scholl, 1999: 979). Bireyin motive edilmesi için örgüt, çevre veya üstler tarafından konulan ödüller söz konusudur. Emeklilik planları, sağlık sigortası, maaş ve tatiller dışsal ödüllere örnek verilebilirler (Benton ve Halloran, 1991: 67-68; Mitchell ve Daniels, 2003:28).

Bu araştırmanın konusunu oluşturan ve örgütlerde motivasyon üzerinde etkili olan motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak üç grupta incelenmiştir (Eren, 2004, 512-520; Ölçer, 2005: 2; Robbins ve Coulter, 2009; Sapançalı, 1993: 59-65). Ekonomik araçlar, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller, sosyal güvenlik ve emeklilik planları olarak ifade edilebilir. Psiko-sosyal araçlar, bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yaşama saygı, takdir edilme, çevreye uyum, sosyal uğraşlar, öneri sistemi, ceza olarak ifade edilebilir. Örgütsel ve yönetimsel araçlar ise, yetki ve sorumluluk denkliği, eğitim imkanları, yükselme olanakları, kararlara katılma, yetkilendirme ve delegasyon, iş yerinin fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, amaç birliğinin sağlanabilmesi, açık yönetim politikası, yönetimde esneklik, iş dizaynı çalışmaları (iş zenginleştirme, iş genişletme iş rotasyonu, ekip çalışması ve esnek çalışma) dır.

Bir örgütte motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olmaz. Bu etmenlerin oransal önemi kişiye ve duruma göre değişir. Motivasyon araçlarının etkinliği kişilerin değer yargılarına sosyal, eğitsel düzeylerine, toplumsal yapıya, işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak değişebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçer, 2005: 3). Çalışanlar farklı ihtiyaçlar ve beklentiler içerisinde olduklarından dolayı, motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri de farklı olacaktır. Merkezîyetçi ve klasik yönetim anlayışı içinde faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarını motive etme araçları ekonomik araçlara dayanmaktadır. Ademi merkezîyetçi ve modern yönetim anlayışında olan örgütlerde ise ekonomik araçlar kadar, psikolojik ve yönetimsel araçlara da önem verilmektedir.





Ancak, insanlar arasındaki kişisel farklılıklar, insan davranışlarının çok karışık ve anlaşılmasının güç olması (Eren, 2008: 512) ve toplumsal farklılıklardan dolayı, her örgüte uygun bir motivasyon modeli geliştirmek zordur.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Örneklemi

Bu araştırmanın temel amacı, kamu ve özel sektör çalışanlarının motivasyon düzeylerinde etkili olan faktörlerin farklılaşp farklılaşmadığını test etmektir. Bu amaçla aynı sektörde faaliyet gösteren, hem kamu, hem de özel sektör çalışanına sahip olan bankacılık sektörü araştırma konusunu oluşturmuştur.

Araştırmanın amacı ve sınırlılıkları doğrultusunda ana kütle, Eskişehir İl merkezinde yer alan kamu ve özel banka çalışanlarından oluşmaktadır. Eskişehir İl merkezinde bulunan 20 banka ile araştırma yapılması amacıyla iletişime geçilmiş, ancak iş yoğunluğu gerekçe gösterilerek sadece 3 kamu (Vakıfbank, Halk Bankası, Ziraat Bankası) ve 4 özel banka (HSBC, Denizbank, İş Bankası, Teksitbank) çalışma yapılmasını kabul etmiştir. 7 bankada çalışan toplam 419 çalışandan geri dönen 116 anket ile çalışmanın analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu durumda örneklem büyüklüğü 116 'dır. Geri dönüş oranı ise % 27' dir.

Bu araştırma, gerek özel gerekse kamu bankalarında çalışan yöneticilerin, çalışanları gözünde motivasyonlarını artırıcı araçlardan hangilerinin önemli olduğunun belirlendiği ve mevcut durum analizlerinin yapılarak eksikliklerin görülebilmesi açısından önemlidir.

#### 3.2. Araştırmanın Ölçüm Aracı ve Uygulama

Araştırmada çalışan motivasyonuna etki eden özendirme araçlarını ve bunlardan elde edilen doyum seviyelerini belirlemek için kullanılan anket, Prof. Dr. Erol Eren'in "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" adlı kitabından alınmıştır. Eren çalışanların motivasyonunun oluşmasında ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörlerin etkili olduğunu ifade etmiş ve bu temelde anket sorularını oluşturmuştur.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm, motivasyon araçlarının katılımcıların motivasyonu üzerine etkisi konusundaki algılarını ölçmeye yönelik soruları içermektedir. Son bölüm ise, motivasyon araçlarının katılımcıların motivasyonu üzerine etkisi konusundaki



beklentilerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketteki sorular yedili likert ölçeğindedir.

### 3.3. Araştırmanın Analizi

Çalışmada ilk önce bireylerin ölçme aracındaki maddelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra kamu ve özel sektör banka çalışanlarının motivasyon araçları ve bunlardan elde ettiği doyum seviyelerini araştırmak amacıyla Boşluk Temelli (Gap-Base) analiz kullanılmıştır. Çalışanlara sağlanan özendirme araçlarına ilişkin çeşitli yargılar verilmiş ve her bir ifadeyi beklentileri ve algıladıkları şekilde derecelendirmeleri istenmiştir. Derecelendirmede; “1” çok düşük, “7” ise çok yüksek düzeyi ifade etmektedir. Ölçek, gap-based esasına dayalı olarak incelenmiştir.

Her bir boyut için fark esasına dayalı doyum düzeyi aşağıdaki eşitlikte ifade edildiği gibi hesaplanmaktadır(Lee ve ark., 2004).

$$GSQ_j = \frac{\sum_{i=1}^n (P_{ij} - E_{ij})}{n_i}$$

Burada;

$P_{ij}$  = j. boyuttaki i. özellik için algılanan tatmin düzeyi,

$E_{ij}$  = j. boyuttaki i. özellik için beklenen tatmin düzeyi,

$n_i$  = gözlem sayısını

göstermektedir.

Motivasyon araçlarından elde edilen doyum seviyeleri ölçüm sonucunda üç durum ile karşılaşılır.

1. Beklenen Durum > Algılanan Durum => Düşük Motivasyon
2. Beklenen Durum < Algılanan Durum => Yüksek Motivasyon
3. Beklenen Durum = Algılanan Durum => Doğru Motivasyon

*Yüksek Motivasyon Durumu:* Çalışanın beklentilerinin düşük, algılamasının yüksek olduğu zaman ortaya çıkar. Yüksek motivasyon istenilen bir durumdur.

*Doğru Motivasyon Durumu:* Çalışanın beklentilerinin tam olarak karşılandığı zaman gerçekleşir. Burada önemli olan eşitlik söz konusu olduğu için yüksek beklentilerden yüksek



algılamaya dönüşümde sürekliliğin sağlanmasıdır. Süreklilik sağlanmaz ise düşük motivasyon gerçekleşecek ve çalışan memnuniyetsizliği oluşacaktır.

*Düşük motivasyon Durumu:* Çalışan beklentilerinin yüksek, algılamalarının ise düşük olması durumudur. Çalışan beklentileri karşılanamamıştır ve çalışan memnuniyetsizliğini yaratır.

## 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

### 4.1. Demografik Özellikler

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

		Ankete Katılan Kamu Bankası Çalışanları		Ankete Katılan Özel Banka Çalışanları	
		Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
<b>Yaş</b>	18-25	10	17,2	13	22,4
	26-32	16	27,6	22	37,9
	33-42	20	34,5	17	29,3
	43-50	10	17,2	5	8,6
	50 ve üzeri	2	3,4	1	1,7
	Toplam	58	100	58	100
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	32	55,2	29	50
	Erkek	26	44,8	29	50
	Toplam	58	100	58	100
<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul	0	0	0	0
	Ortaokul	0	0	0	0
	Lise	0	0	0	0
	Üniversite	57	98,3	57	98,3
	Lisansüstü	1	1,7	1	1,7
	Toplam	58	100	58	100
<b>Buldukları İşyerinde Çalışma Süreleri (Yıl)</b>	1'den az	10	17,2	4	6,9
	1-3	19	32,8	19	32,8
	4-6	11	19	23	39,7
	7-9	16	27,6	9	15,5
	10 ve üzeri	2	3,4	3	5,2
	Toplam	58	100	58	100
<b>Bankacılık Sektöründe Çalışma Süreleri (Yıl)</b>	1'den az	8	13,8	3	5,2
	1-5	15	25,9	26	44,8
	6-10	23	39,7	20	34,5
	11-15	10	17,2	6	10,3
	16 ve üzeri	2	3,4	3	5,2
	Toplam	58	100	58	100





Araştırmaya katılan kamu bankası ve özel banka çalışanlarının, yaşlarına göre dağılımı Tablo.1’de gösterilmiştir. Tablo.1’den de görüldüğü üzere, ankete katılan kamu bankası çalışanlarının çoğunluğunu %34.5’lik bir oranla 33–42 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Tablo. 1’ den de görüldüğü üzere, ankete katılan özel banka çalışanlarının çoğunluğunu ise %37.9’luk oranla 26-32 yaşları aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Kamu bankası çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ankete katılan çalışanların %55.2’si kadın, %44.8’i ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan kamu bankası çalışanlarının önemli bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımında ise %50’sinin kadın, %50’sinin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında ise hem kamu bankası hem de özel banka çalışanlarının eşit oranlı bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %98.3’ünü üniversite mezunu ve %1.7’sini de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunu üniversite mezunlarının oluşturmasının sebebi olarak okulunu bitiren kişilerin banka sınavlarına girerek hemen iş hayatına başlamak istemeleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan kamu bankası çalışanlarının bankacılık sektöründe yıl bazında çalışma durumları incelendiğinde çoğunluğunun (%39,7’si) 6-10 yıl arası bir süreyle çalıştıkları, çalışmanın yapıldığı bankada ise 1-3 yıl arası çalışanların oranının %32,8 olduğu görülmektedir. Özel banka çalışanlarının bankacılık sektöründe yıl bazında çalışma durumları incelendiğinde ise, çoğunluğunun (%44,8’i) 1-5 yıl arası çalıştığı, çalışmanın yapıldığı bankada, %39,7’sinin 4-6 yıl arası çalıştıkları görülmektedir. Bu durum çalışmaya dahil edilen çalışanların hem sektörü, hem de çalıştıkları işyerini iyi tanıdıklarını göstermektedir.

#### 4.2. Güvenirlilik Analizi

Çalışmada öncelikle ölçekteki soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu pilot çalışmaya kamu ve özel banka ayırımı gözetmeksizin 40 banka çalışanı dahil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS v.16 programına girilmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirliğin belirlenmesinde Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bakılmıştır. Güvenirlilik analizi bireylerin ölçme aracındaki maddelere verdikleri cevaplar



arasındaki tutarlılığı ölçmek için gerçekleştirilir. Güvenilirlik, ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması uygulanan anketin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010:170-171). Yapılan analiz sonucunda Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,789 olarak bulunmuştur. Böylece ölçeğin güvenilir olduğu görülmüş ve veri toplanmaya devam edilmiştir. Araştırmaya katılan 116 çalışanın doldurmuş olduğu anketlerin güvenilirlik analizi sonucu ise 0.795 olarak belirlenmiştir. Anketin Prof.Dr. Eren'in kitabından alınması, aynı dilde ve aynı kültürde oluşturulmasından dolayı yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır.

### 4.3. Bulgular

Araştırmada ilk olarak çalışanların motivasyonlarını etkilediği düşünülen faktörlerin önem derecelerinin sıralanması istenmiştir. Alınan cevapların sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Kamu ve Özel Banka Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkilediği Düşünülen Faktörlerin Önem Dereceleri

Motivasyonu Etkilediği Düşünülen Faktörler	Çalışanlarca Önem Derecesi	
	Özel Bankalar	Kamu Bankaları
<i>İşten Çıkarılma Tehlikesi</i>	5,88	5,86
<i>Ücret Seviyesi</i>	5,72	6,00
<i>Terfi İmkani</i>	5,86	6,16
<i>İşini Sevme</i>	6,28	6,59
<i>Yapılan İşin Takdir Edilmesi</i>	6,22	6,28
<i>Tatil ve İzin Durumu</i>	5,93	6,05
<i>İş Arkadaşları ile Anlaşılabilirlik Durumu</i>	6,17	6,40
<i>Sevmediği Bir İşe Verilme Durumu</i>	5,90	5,67
<i>Hekim ve Sağlık Hizmetleri</i>	6,29	6,24
<i>Bağlı Olunan Yönetici ile İlişki Durumu</i>	6,10	6,38
<i>Yetiştirme ve Eğitim Durumu</i>	5,98	5,91
<i>İnisiyatif ve Yetki Durumu</i>	5,28	4,45
<i>Fazla Çalışma Durumu</i>	6,02	5,52
<i>İş Yerindeki Fiziksel Koşullar</i>	6,00	5,91
<i>Yöneticinin Uzlaştırıcılık Durumu</i>	5,81	5,83
<i>Başarı, Takdir ve Ödüllendirme Adaleti</i>	6,09	6,21
<i>Ücret Dışı Yapılan Aynı Yardımlar</i>	4,98	5,41
<i>Çalışma Verimini Etkileyen Araç ve Gereç Durumu</i>	5,74	5,93
<i>Görev Dağılımının Belirginliği</i>	5,86	6,09
<i>Karara Katılma İmkanları</i>	5,50	5,78



Kamu banka çalışanlarının motivasyonlarını etkilediği düşünülen ilk beş faktörün öncelik sıralaması aşağıdaki gibidir;

1. İşini sevme,
2. İş arkadaşları ile anlaşabilme durumu,
3. Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu,
4. Yapılan işin takdir edilmesi,
5. Hekim ve sağlık hizmetleri,

Özel banka çalışanlarının motivasyonlarını etkilediği düşünülen ilk beş faktörün öncelik sıralaması ise;

1. Hekim ve sağlık hizmetleri,
2. İşini sevme,
3. Yapılan işin takdir edilmesi,
4. İş arkadaşları ile anlaşabilme durumu,
5. Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumudur.

Özel ve kamu banka çalışanlarının motivasyonunu etkilediği düşünülen ilk beş faktörün aynı olduğu, ancak önem derecelerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyebilecek en az önemli görülen faktör kamu banka çalışanları için *insiyatif ve yetki durumu* iken özel banka çalışanları için *ücret dışı yapılan aynı yardımlardır*. Burada dikkati çeken husus, her iki çalışan gurubunun da psiko-sosyal araçlara ekonomik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan daha fazla önem vermesidir. Genel bir değerlendirme ile kamu ve özel banka çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin beklenenin aksine çok büyük bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Çalışanların doyum düzeylerinin belirlenmesi için yapılan analizler sonucu Tablo 3’de verilmiştir.



**Tablo 3. Çalışanların Doyum Düzeyi**

Motivasyonu Etkilediği Düşünülen Faktörler	Mevcut Durum		Beklenti		Doyum Düzeyi	
	Özel Bankalar	Kamu Bankaları	Özel Bankalar	Kamu Bankaları	Özel Bankalar	Kamu Bankaları
<i>İşten Çıkarılma Tehlikesi</i>	1,91	2,36	3,55	1,57	-1,64	0,79
<i>Ücret Seviyesi</i>	5,56	4,72	2,81	5,95	2,75	-1,23
<i>Terfi İmkanı</i>	5,62	4,43	3,45	5,78	2,17	-1,35
<i>İşini Sevme</i>	6,31	5,64	4,31	6,60	2	-0,96
<i>Yapılan İşin Takdir Edilmesi</i>	6,05	4,57	3,72	6,14	2,33	-1,57
<i>Tatil ve İzin Durumu</i>	5,91	4,22	3,48	5,72	2,43	-1,50
<i>İş Arkadaşları ile Anlaşılabilir Durumu</i>	6,16	5,97	5,26	6,31	0,9	-0,34
<i>Sevmediği Bir İşe Verilme Durumu</i>	1,76	2,43	3,21	1,71	-1,45	0,72
<i>Hekim ve Sağlık Hizmetleri</i>	6,02	5,10	4,29	6,21	1,73	-1,11
<i>Bağlı Olunan Yönetici ile İlişki Durumu</i>	5,95	5,81	4,71	6,36	1,24	-0,55
<i>Yetiştirme ve Eğitim Durumu</i>	6,19	4,83	4,62	5,86	1,57	-1,03
<i>İnisiyatif ve Yetki Durumu</i>	5,02	3,05	3,84	3,69	1,18	-0,64
<i>Fazla Çalışma Durumu</i>	1,71	2,48	5,62	1,34	-3,91	1,14
<i>İş Yerindeki Fiziksel Koşullar</i>	6,08	5,12	4,72	5,86	1,36	-0,74
<i>Yöneticinin Uzlaştırıcılık Durumu</i>	5,98	4,93	4,17	5,93	1,81	-1,00
<i>Başarı, Takdir ve Ödüllendirme Adaleti</i>	6,03	4,84	3,55	6,07	2,48	-1,23
<i>Ücret Dışı Yapılan Aynı Yardımlar</i>	5,31	3,43	2,24	5,24	3,07	-1,81
<i>Çalışma Verimini Etkileyen Araç ve Gereç Durumu</i>	5,74	5,22	4,29	5,97	1,45	-0,75
<i>Görev Dağılımının Belirginliği</i>	5,96	5,02	3,84	5,98	2,12	-0,96
<i>Karara Katılıma İmkanları</i>	5,43	3,79	4,48	5,48	0,95	-1,69



Tablo 3 incelendiğinde, kamu banka çalışanlarının doyum düzeylerinde pek çok faktör açısından açıklıklar söz konusudur. Bu sonuç çalışanların kurumdan bekledikleri doyumunu alamadıklarını ve tam olarak motivasyonlarını artıran araçlardan memnun olmadıklarını göstermektedir. Diğer yandan özel banka çalışanlarının pek çok faktörde yüksek doyum düzeyine ulaştığı görülmektedir.

Kamu bankalarında doyum düzeyini artıran faktörler sırasıyla; *işten çıkarılma tehlikesinin olmaması, fazla mesai yapmama durumu ve sevmediği bir işe verilmeme durumu* olarak ifade edilebilir. Özel sektör banka çalışanlarında ise, doyumunu en çok artıran faktörler; *ücret dışı yapılan aynı yardım, ücret seviyesi, başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti, tatil ve izin durumu, yapılan işin takdir edilmesi ve terfi imkanının olmasıdır.*

Çalışanların memnuniyetsizlik duyduğu faktörler kamu bankaları için, *ücret dışı yapılan yardımların olmaması, kararlara katılma imkanının verilmemesi, yapılan işin takdir edilmemesi* şeklinde ifade edilebilir. Özel bankalar içinse, *fazla çalışma durumu, işten çıkarılma tehlikesinin varlığı ve sevmediği bir işe verilme* durumudur.

Genel olarak çalışanların doyum düzeylerini etkileyen faktörlerin tümü dikkate alındığında, motivasyon düzeyi skorlarının kamu bankası çalışanları için **-0,7905** özel banka çalışanları için ise **1,227** olduğu görülmektedir. Kamu bankaları için bu ortalama açıklık değeri banka çalışanlarının beklentilerini karşılamadığını ve düşük motivasyon düzeyine sahip olduklarını göstermektedir.

$$GSQ_{Kamubank} = \frac{\sum_{I=1}^{20} (87,96 - 103,77)}{20} = -0,7905 \quad GSQ_{Özelbank} = \frac{\sum_{I=1}^{20} (104,7 - 80,16)}{20} = 1,227$$

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Verimlilik tüm işletmeler için kaçınılmaz ve hayati bir konudur. Yüksek performans ve verimlilik için motivasyonel strateji bir kaynak olarak düşünülebilir. Tüm toplumlarda temel problemlerden biri insanların çalışması için nasıl motive edileceğidir. Modern toplumlarda bu kolay bir iş değildir, çünkü çok az insan işinden tatmin olur. İşletmeler ancak çalışanları yüksek bir seviyede performans göstermek için motive olurlarsa etkili olabilirler. Çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya teşvik etmede ise kullanılacak olan motivasyon



araçları önemli bir fonksiyona sahiptir. Bu araçlar uygun kullanıldığında çalışanların memnun olma düzeyleri artacak, bu da çalışma verimliliğine yansımacaktır. Uygulanacak motivasyon araçları kişilere, işletmeye ve işin özelliğine göre değiştiğinden dolayı, yöneticilerin çalışanların önem verdikleri ve onları motive eden faktörleri bilmeleri ve buna göre motivasyon araçlarını kullanmaları gerekmektedir.

Bu gereklilikten yola çıkarak, Eskişehir’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların motivasyon araçları konusundaki eğilimlerini tespit eden araştırma kapsamında, işgörenlerin ilk olarak motivasyon araçları konusundaki değerlendirmelerinin belirlenmesi amaçlanmış, ayrıca değerlendirmelerin, kamu ve özel banka çalışanları açısından farklılık gösterip göstermediğinin de tespit edilmesine çalışılmıştır. Bu araştırmayla hem kamu hem de özel banka çalışanlarının doyum düzeyleri de ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler, ister özel isterse kamu sektörü olsun motivasyonlarını etkileyeceği düşünülen faktörlerin psiko-sosyal motivasyon araçları olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, ekonomik araçlar her iki sektör içinde daha az önemli bulunmuştur. Dolayısıyla, manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir.

Genel olarak çalışanların doyum düzeylerini etkileyen faktörlerin tümü dikkate alındığında, motivasyon düzeyi skorlarının kamu bankası çalışanları için oldukça düşük olduğu görülmektedir. Kamu bankalarının, çalışanlarının beklentilerini karşılayamadığı ve bu durumun düşük motivasyona neden olduğu ifade edilebilir.

Her iki sektördeki banka çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi için gereken faktörlerin belirlenmesinde, ilk olarak bürokratik örgüt yapısına sahip olan kamu bankaları çalışanları için, yöneticilerin çalışanlarını alınacak kararlara katılımlarını sağlaması ve fikirlerinin alınması, yapılan olumlu işlerde çalışanların takdir edilmesi ve maaşlarına ek olarak yardımların verilmesinin önemli olduğu görülmüştür. Fakat, bürokratik örgüt yapısı yönetimde hiyerarşi, pozisyon temelli otorite, personel yetkisizliği ve güvensizlik gibi durumları gerektirdiğinden, kamu bankalarında çalışanların kararlara katılma imkanı ve yapılan işin takdir edilmesi beklentilerinin karşılanması zor görünmektedir.

Özel banka çalışanları için, fazla çalışma durumunun düzenlenmesi ve makul saatlere indirilmesi, işten çıkarılma riskinin azaltılması ve sevilmediği bir iş veya yere gönderilmemesi motivasyonlarını artırıcı faktörler olarak belirlenmiştir. Ancak özel





bankaların kar hedeflerini tutturabilmek için istihdamı daraltması, az çalışanla çok iş çıkarma düşüncesi beraberinde çalışanları için uzayan çalışma saatlerini ve hafta sonu mesailerini getirmiştir. Özellikle özel bankaların çalışanlarına kar hedefleri koyması, işten atılma korkusunu ve istenmeyen bir bölgeye veya işe verilme durumunu yaratan ayrı bir baskı aracı olmuştur. Bu motivasyonsuzluk yaratan unsurların düzeltilmesi bir yana, Bankacılığı Koruma Kanunu adı altındaki yasaya bir ek madde (Bankalar yasası 84/2) ile bu sorunların gündeme getirilmesi bile kanunen yasaklanmıştır.

Kamu bankaları çalışanlarının, özel banka çalışanlarının aksine fazla mesailerinin olmaması, kar hedeflerine ulaşma baskısının yaratmış olduğu işten atılma tehlikesinin olmaması ve istenmeyen işe veya yerlere gönderilme korkusunun olmamasının motivasyonlarını artıran faktörler olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, özel banka çalışanlarının motivasyonlarını artıran faktörlerden olan ücret dışı yapılan aynı yardımların olması, yapılan işin takdir edilmesinde, kamu banka çalışanlarının motivasyonlarını düşürücü faktörler olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak her iki tür banka çalışanının motivasyonlarını yükselteceği düşünülen faktörlerin psiko-sosyal motivasyon araçları olduğu, fakat doyum düzeylerini etkileyen faktörlerin farklılaştığı görülmektedir. Çalışmanın kısıtlarına gelince, tek bir ilin ele alınması ve örneklem hacminin azlığı çalışmanın çıkarsama alanını daraltmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı banka çalışanları örnekleme katılarak, farklı kültürel yapıya sahip çalışan profillerinin karşılaştırılması yapılabilir..

## KAYNAKÇA

- Abdul, Q., Sukirno., Ayyaz, M. (2011). A Preliminary Investigation of Employee Motivation in Pakistan's Banking Sector. *Research & Practice in Human Resource Management*, 10(1), 38-53.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış*. İkinci bası. Ankara.
- Batol, K. M and Martin, D. C. (1998). *Management*. McGraw Hill.
- Bento, D and Halloran, J.(1991). *Applied Human Relations: An Organizational Approach*. Prentice Hall Inc., USA, 1991.



- Brief, A. P. and Aldag, R. J. (1976). Correlates of Role Indices, *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 468-472.
- Büyüköztürk, Ş. (2010), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (12. Bası). Ankara: Pegem Akademi:
- Dimitris, M. (2008). An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Kırklareli: BetaBasım.
- Grant, A. (2008). The significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Halbesleben, J., & Bowler, M. (2007). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 93-106.
- Huddy, J.J. (1992). The Motivation Trap, *HR Magazine*, 37 (120), 63-67.
- Islam, R. and Ismail, A.Z. (2008). Employee Motivation: a Malaysian Perspective. *International Journal of Commerce and Management*. 18(4), 344-62.
- Jon, S. G.(2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*. 5(1), 29-42.
- Lather, A. S., & Jain, S. (2005). Motivation and Job Satisfaction: A study of Associates of Public and Private Banking. *Delhi Business Review*, 6(1), 77-84.
- Lee, S., Kim, Y., Hemmington, N., & Yun, D. (2004). Competative Service Quality Improvement: A Case Study in the Fast Food Industry. *Food Service Technology*, 4(2), 75-84. doi:10.1111/j.1471-5740.2004.00093.x
- Leonard, H. N., Beauvais L. L., and Scholl, W. R. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes, *Human Relations*, 52(8), 969-974.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, *The Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Mitchell, T.R. and Daniels, D. (2003), Observations and Commentary on Recent Research in Work Motivation, in Porter, L.W., Bigley, G.A. and Steers, R.M. (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 26-44.



- Nawab, S., Ahmad, J., Shafi, K.(2011). An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2( 11), 110-127.
- Ortega, E. ve Gonzales, L. (2007). Marketing Research in Different Settings. *Journal of Business Research*, 60(2), 95-97.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 1-26
- Öztürk, Z., DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4( 2), 57-68.
- Robbins, S. P ve Coulter, M. (2009). *Management. 10th. Ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirme Araçları. *Verimlilik Dergisi*. Ankara: MPM Yayınları, No 4.
- Samina, N., Jawwad, S., Khuram, S., (2011). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 110-127
- Seema, M. (2009). Motivation, Performance and Satisfaction Among University Teachers: Comparing Public and Private Sector in Pakistan and Malaysia. *South Asian Journal of Management*, 16(4), 7-28.
- Taşkın, Ç., Akat, Ö. ve Erol, Z. (2010). Tüketicilerin Banka Tercihini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bursa’da bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.10, Sayı:3, 11-22.
- Tuna, M ve Türk, M. S., (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.16, 619-632.
- Qayyum, A and Sukirno., (2012). An Empirical Analysis of Employee Motivation and the Role of Demographics: the Banking Industry of Pakistan. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(1), 1-14.



## AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 32 Eylül – Ekim 2012

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



- Usugami, J. & Park, K. (2006). Similarities and Differences in Employee Motivation viewed by Korean and Japanese Executives: Empirical Study on Employee Motivation Management of Japanese Affiliated Companies in Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 280–294.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.